

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Renata Brandão Teixeira de Macedo

**ACESSO À INFORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS –  
O CASO DA ESCOLA DE VETERINÁRIA DA UFMG**

**BELO HORIZONTE**

**2013**

Renata Brandão Teixeira de Macedo

**RECURSOS HUMANOS E ACESSO À INFORMAÇÃO –  
O CASO DA ESCOLA DE VETERINÁRIA DA UFMG**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de Pesquisa: Gestão e Relações Humanas

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Maria do Carmo de Oliveira Vargas

**BELO HORIZONTE**

**2013**

**RECURSOS HUMANOS E ACESSO À INFORMAÇÃO –  
O CASO DA ESCOLA DE VETERINÁRIA DA UFMG**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Maria do Carmo de Oliveira Vargas

Aprovada em 08 de julho de 2013

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup>. Maria do Carmo de Oliveira Vargas – Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte

---

Prof.<sup>o</sup>. Ademilson de Sousa Soares – UFMG

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me permitir superar mais uma etapa importante em minha vida, por me dar forças para continuar, por ter me presenteado com familiares essenciais e amigos especiais e às professoras Claudia Oliveira Santos e Maria do Carmo de Oliveira Vargas que estiveram ao meu lado e acreditaram nessa empreitada.

A conclusão desse trabalho só foi possível com a contribuição de cada um, não só pelas ajudas técnicas, mas também pela paciência e apoio expressados por um simples sorriso muitas vezes.

Agradeço ainda ao SINDIFES pela luta em tornar possível a concretização dessa possibilidade de estudo.

## RESUMO

Na Universidade Federal de Minas Gerais as questões relacionadas à vida funcional dos servidores pertencentes ao seu quadro são de responsabilidade da Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Esta por sua vez disponibilizou em um endereço eletrônico orientações a respeito de legislação, formulários, procedimentos, setores responsáveis, contatos dentre outras para tornar público as normativas seguidas nas avaliações e ponderações a respeito dos pedidos dos servidores. Na Escola de Veterinária da Universidade muitos servidores reportam à Seção de Pessoal para esclarecimentos a respeito das requisições dos seus direitos e sobre as exigências para os cumprimentos dos seus deveres. Ocorre que muitas informações estão disponibilizadas no endereço eletrônico da Pró-Reitoria de Recursos, mas grande parte dos interessados desconhecem as nomenclaturas utilizadas ou os caminhos para acessar tais informações. Este trabalho é uma sugestão para mediação feita pela Seção de Pessoal da Escola de Veterinária entre a Pró-Reitoria e os servidores lotados na unidade para contribuir na divulgação e explicação dos procedimentos adotados no setor. Pelas percepções na rotina pode-se concluir que a falta do hábito de leitura da legislação pertinente sobre os direitos e deveres dos servidores é o maior dificultador na difusão das informações e não a necessidade de utilização da tecnologia para realizar as requisições porque as dúvidas e questionamentos são comuns independente do cargo, qualificação ou capacitação. Portanto, faz-se importante uma explicação dos termos, a orientação de onde buscar informações, como interpretar formulários e como proceder após a leitura dos procedimentos.

**Palavras-chave:** Mediação, Informação, Conhecimento, divulgação.

## RESUMEN

En la Universidad Federal de Minas Gerais asuntos relacionados con la vida funcional de los empleados publicos que en ella trabajan son de la responsabilidad de la secretaria de Recursos Humanos. Esto a su vez creó una dirección de sitio electrónico para las instrucciones sobre la legislación, las formas, los procedimientos, los sectores responsables, entre otros contactos para dar conocimiento de las regulaciones siguen las evaluaciones y consideraciones con respecto a la orden de los servidores. En la Escuela Universitaria de Veterinaria muchos funcionarios van a la Sección de Personal para conocer las peticiones de sus derechos y los requisitos para las felicitaciones de sus funciones. Sucede que muchos disponibles en el sitio de la secretaria, pero gran mayoría de los interesados son conscientes de los términos utilizados o las formas de acceder a dicha información. Este trabajo es una sugerencia para la mediación realizada por la sección de personal de la Facultad de Veterinaria entre Dean y los servidores de hacinamiento en la unidad para contribuir a la difusión y explicación de los procedimientos utilizados en la industria. Las percepciones de la rutina puede concluir que la falta de hábito de la lectura de la legislación pertinente sobre los derechos y deberes de los funcionarios es el mayor impedimento para la difusión de la información y no la necesidad de utilizar la tecnología para hacer peticiones por las dudas y preguntas son comunes independientemente de la posición, la cualificación o formación. Por lo tanto, es importante para una explicación de los términos, la orientación de dónde buscar información, cómo interpretar las formas y la forma de proceder después de la lectura de los procedimientos.

**Palabras clave:** Mediación, Información, Conocimiento, divulgación.

## **LISTA DE SIGLAS**

GC - Gestão do Conhecimento.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

InAF - Indicador de Analfabetismo Funcional.

KDCA – knowledge, do, check e act; conhecimento, executar, verificar e atuar.

KM - knowledge management (gestão do conhecimento).

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio.

PRORH - Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

SEGEP - Secretaria de Gestão Pública.

SP – Seção de Pessoal.

TICs - Tecnologias e Informação e Comunicação.

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais.

VET - Escola de Veterinária.

## SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO.....	1
2.	OBJETIVOS.....	2
2.1.	Objetivo geral.....	2
2.2.	Objetivos específicos.....	2
3.	JUSTIFICATIVA.....	3
4.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
5.	METODOLOGIA.....	15
5.1	CRONOGRAMA.....	16
6.	ORÇAMENTO.....	16
	REFERÊNCIAS.....	18

## **1. APRESENTAÇÃO**

A relevância desse projeto de intervenção se faz presente por ser uma iniciativa que visa a facilitar o acesso dos servidores lotados na Escola de Veterinária, da Universidade Federal de Minas Gerais, no que diz respeito à requisição dos seus direitos junto à Seção de Pessoal desta unidade acadêmica evidenciando o trâmite necessário para atender suas solicitações. O resultado consequente de tal mediação, realizada pela Seção de Pessoal, entre a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e os servidores lotados na Escola de Veterinária/UFMG, é promover a otimização do tempo de trabalho no setor responsável devido à grande possibilidade de diminuição da demanda nos atendimentos presencial e telefônico. Caso a otimização se confirme, poderá ser atendida nossa expectativa de que haja um aumento da produtividade devido ao direcionamento dos esforços dos servidores lotados na Seção de Pessoal para a execução dos procedimentos que tornam possível o deferimento da requisição, pois o servidor requerente já teria esclarecido suas dúvidas através do site e providenciado a documentação exigida.

De acordo com o pedido realizado pelo servidor são respeitados procedimentos, estabelecidas pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos - PRORH, de formulários, documentos, assinaturas e carimbos para o encaminhamento aos setores responsáveis; as coordenadas a respeito do prosseguimento dos pedidos estão previstas no manual de normas elaborado pela Assessoria do Departamento de Administração de Pessoal da UFMG.

Observe-se que a iniciativa da Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFMG teve o objetivo de tornar acessíveis e ágeis as explicações a respeito dos direitos e deveres dos servidores. O uso das novas tecnologias, neste caso a internet, tem impacto positivo na comunicação conforme Moreira, Riccio e Sakata (2007, p.771) “[...] A internet, pelo alcance mundial, tornou-se um elemento causador de profunda mudança na forma como as pessoas e as organizações se comunicam [...]”. De acordo com Pitassi e Proenca (2002, p.78) “[...] a tecnologia não é capaz de determinar nada por si só, pois é utilizada dentro de um contexto político-ideológico mais amplo.”. Os pré-requisitos para iniciar uma solicitação junto à Seção de Pessoal estão disponíveis para consulta a partir de qualquer equipamento com acesso a internet independentemente do horário ou do local onde ocorrer a pesquisa.

Nas leituras realizadas para elaboração do estudo foi possível perceber que a escolaridade não está diretamente relacionada com a aptidão em trabalhar com informações eletrônicas. O que pode ser comprovado através do Indicador de Alfabetismo Funcional



(InAF), que revela a respeito da capacidade da população brasileira de acessar e processar informações escritas como ferramenta para enfrentar as demandas cotidianas.

A questão da informação da pró-reitoria nos parece um processo de comunicação falho que acaba por impactar na trajetória de todos os servidores da Escola de Veterinária/UFMG uma vez que não atinge o objetivo de tornar conhecidos os processos que tramitam nos setores subordinados à PRORH e não foram verificadas iniciativas de incentivo à pesquisa e leitura junto aos servidores para buscar tais informações.

Considerando tal situação, acreditamos que a utilização de uma escrita com linguagem simplificada das orientações do site da PRORH é de fundamental importância para facilitar o entendimento das informações pelos servidores lotados na Escola de Veterinária/UFMG assim como esclarecer os procedimentos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

- Mediar as orientações eletrônicas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos para os servidores lotados na Escola de Veterinária, da Universidade Federal de Minas Gerais, a respeito das providências cabíveis em cada solicitação de direito e ações de deveres junto à Seção de Pessoal da unidade com intuito de garantir um bom processo comunicativo.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Facilitar o entendimento dos servidores da Escola de Veterinária a respeito das orientações do site da PRORH;
- Otimizar o tempo de efetivo trabalho dos servidores lotados na Seção de Pessoal da unidade considerando que os servidores já estariam esclarecidos sobre os procedimentos e exigências necessários;
- Reduzir o lapso temporal entre a data do pedido de informação e a data de envio da requisição porque o requisitante já estaria ciente das providências a serem tomadas e remeteria à Seção de Pessoal com tudo pronto para protocolar pedido.

### **3. JUSTIFICATIVA**

A iniciativa de elaborar esse projeto surgiu devido às observações realizadas na rotina da Seção de Pessoal da Escola de Veterinária. Muitos servidores direcionavam-se ao setor para perguntar a respeito dos mais variados direitos e deveres até mesmo por direitos básicos garantidos. Portanto, é facilmente perceptível a necessidade de esclarecimentos a respeito dos direitos e deveres dos servidores públicos federais.

Para ingresso no cargo de professor, por exemplo, não há cobrança de conhecimento da legislação pertinente ao servidor público federal como ocorre nos concursos para cargos técnicos administrativos. E, mesmo havendo a exigência desse conteúdo nas provas – somente lei 8.112/1990 e alguns capítulos da Constituição Federal, o estudo muitas vezes não é assimilado como deveria acarretando em dúvidas que poderiam ser sanadas com o conhecimento das leis, medidas provisórias e instruções normativas que regem o quadro de pessoal no serviço público. Após a entrada em exercício tampouco é oferecido cursos imediatos que esclareçam essas questões legais ou o funcionamento da instituição para os servidores recém-admitidos. Cabe a colocação de que existe um projeto de oferecer curso introdutório a servidores recém-admitidos, mas não atende à demanda e está sendo alterado.

Na rotina da Seção de Pessoal, um simples esclarecimento de dúvida se torna uma grande explicação com grande demanda de tempo devido ao surgimento de questões relacionadas ao assunto abordado. Percebe-se que ficaram a cargo da Seção de Pessoal as explicações do funcionamento dos setores, os esclarecimentos dos fluxogramas dos processos, a conscientização dos direitos e deveres juntamente com todas as outras funções da natureza do setor sobrecarregando assim os servidores lotados nesse setor de trabalho.

A convivência com os colegas de trabalho da unidade revelou que muitos deles desconhecem os procedimentos para requisição de direitos básicos garantidos como férias regulamentares ou não têm consciência das exigências para alcançar uma progressão na carreira, por exemplo. Apesar de existir uma iniciativa da Pró-Reitoria de Recursos Humanos para tornar públicos os direitos – disponibilização de formulários no portal eletrônico, as maneiras de requisitá-los e as exigências a serem cumpridas para fazer jus à garantia, através de seu endereço eletrônico, ainda não é a maioria dos servidores que tem conhecimento dessa possibilidade.

Assim, julgamos importante a tentativa de mediar a comunicação entre a pró-reitoria com os servidores lotados na Escola de Veterinária / UFMG através de iniciativas que tornem mais claros os procedimentos e exigências inerentes a cada tipo de requisição, que esclareçam e mantêm conscientes os servidores a respeito dos seus direitos e dos seus deveres, além de diminuir a demanda de atendimentos na Seção de Pessoal e esperamos, como consequência, a otimização do tempo laboral no setor.

#### **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na estrutura organizacional da UFMG encontra-se a PRORH, que foi criada oficialmente em 30 de março de 2000 com a responsabilidade de gerir pessoas e processos referentes à administração de pessoal. Desde a sua criação a Pró-Reitoria busca consolidar práticas existentes na universidade e construir uma política de recursos humanos, uma das suas iniciativas foi a criação do site para melhorar a interação com os servidores. Conforme instrução eletrônica:

(...) sobre prazos para entregas de documentos; programas e campanhas de promoção da saúde do trabalhador; acesso a formulários e notícias; explicações técnicas sobre legislação trabalhista, em uma linguagem simples, para que o servidor entenda facilmente o que se passa e torne-se informado e consciente; entre outros informes. (Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFMG, 2013)

A PRORH/UFMG criou o seu endereço virtual com o propósito de aproximar-se do seu público-alvo – servidores ocupantes de cargos do quadro de pessoal na universidade. De fato, tal iniciativa tem contribuído para mudança no comportamento dos servidores nas requisições de alguns dos seus direitos e deveres na medida em que a Seção de Pessoal esclarece os procedimentos a serem seguidos para formalização das solicitações.

As dúvidas relativas aos procedimentos da Seção de Pessoal alcançam servidores de diferentes cargos em variados níveis de classificação da capacitação e qualificação. De acordo com o Censo Populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2000 e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) 2009, o número de brasileiros com ensino médio ou superior cresceu em quase 30 milhões na década 2000-2010. Porém, levantamento do Indicador de Analfabetismo Funcional (InAf) realizado no mesmo período revela que o aumento da escolaridade da população não reflete em ganhos equivalentes no domínio das habilidades mensuradas por este indicador. “Somente 62% das pessoas com

ensino superior e 35% das pessoas com ensino médio completo são classificadas como plenamente alfabetizadas.” (Instituto Paulo Montenegro, 2013).

A introdução de tecnologias da informação no cotidiano das empresas proporcionou maior eficiência<sup>1</sup> no desempenho dos trabalhadores em variados âmbitos organizacionais porque concedeu confiabilidade aos dados. A limitação do acesso, de acordo com o usuário que utiliza a máquina ou o sistema, a agilidade no processamento de dados e execução das tarefas e a possibilidade de guardar dados e reutilizá-los no futuro, encurta o tempo dedicado ao cumprimento de ações, além da possibilidade de transferência e comunicação destes dados. Porém, não é somente o uso mecânico de equipamentos de informática que garante o bom aproveitamento dos recursos, é necessária a interpretação e a análise dos dados para que as comunicações e a apropriação das informações pelos usuários construam conhecimento. Conforme afirma SORDI (2008, p.xi - prefácio)

A informação e o conhecimento tomam para si o papel principal em contextos organizacionais, uma vez que todas as atividades e tarefas desenvolvidas pelas pessoas são subsidiadas juntamente às tecnologias de informação e comunicação, estabelecendo, assim, uma relação profunda e dependente.

Há que se fazer diferenciação entre os termos informação e conhecimento. Nas leituras prévias à realização do presente trabalho há uma nítida distinção entre eles. A informação é matéria-prima para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial. O “novo” conhecimento só é possível quando há apropriação e processamento da informação pelo indivíduo através de suas experiências anteriores, da percepção dos fatos e das relações cognitivas.

“Conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real.”. SORDI (2008, p.12)

A apropriação da informação implica uma transformação do conhecimento, sendo uma ação de construção, e não de passividade. De acordo com VALENTIM (2010, p.239), “a criação do conhecimento organizacional está totalmente relacionada aos indivíduos

---

<sup>1</sup> - De acordo com (SILVA, 2008) eficiência é operar de modo que os recursos sejam utilizados da maneira mais adequada. “(...) fazer certo as coisas.”. Eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos propostos, significa fazer a coisa certa, de modo certo e no tempo certo. “fazer certo as coisas certas”.

pertencentes a ela, bem com a interação entre os indivíduos”. A organização não gera conhecimento por si só, ela depende da iniciativa dos indivíduos que nela atuam.

No mundo com muitas mensagens, como por exemplo, as tecnologias de informação e comunicação (TICs), as organizações atuam como sujeitos de um ambiente que se caracteriza por uma grande produção de informação e que precisa ser organizada para seu acesso e uso. Quanto mais o indivíduo estiver conectado ao meio em que vive, assim como quanto mais acesso às informações ele obtiver, maior é a possibilidade de ele estabelecer novas e diferentes conexões com o que o indivíduo possui internalizado, criando assim novo conhecimento.

ROSINI & PALMISANO (2012, p. 104), definem conhecimento como “aquilo que se sabe sobre algo ou alguém e que foi obtido por meio de teorias, práticas, hipóteses, conceitos, procedimentos, observações, teoremas e princípios, dentre outros.”. Ainda citam que existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O primeiro seria decorrente da ação de cada um baseado nos seus valores, ideias, emoções, experiências que influenciam na forma que o conhecimento será utilizado. Enquanto o segundo seria apresentado formalmente através de números, palavras, fórmulas, esquemas, procedimentos, fluxos, processos dentre outros.

Verifica-se que na universidade o setor responsável pela maior parte da gestão do conhecimento e da comunicação em torno dos direitos e deveres dos servidores, previstos na lei 8112/90, é a PRORH, ficando a cargo das Seções de Pessoal a utilização do conhecimento. Os servidores lotados nas SP's esclarecem a respeito das rotinas aos colegas, contribuem com a PRORH porque questionam determinadas práticas ou transmitem indagações feitas pelos servidores atendidos, a fim de melhorar o atendimento cabendo, em última instância, à PRORH descartar ou modificar, após análise as rotinas adotadas nos setores afins.

A Gestão do conhecimento, encontrada no livro de Sordi, 2008 também como *knowledge management* (KM), refere-se às práticas e metodologias administrativas voltadas ao conhecimento. Diversos autores propuseram diferentes significados dos processos de KM, a variação se dá de acordo com a atividade enfatizada no desenvolvimento. Algumas das atividades do ciclo consistem em identificar o conhecimento, seguindo a obtenção, distribuição, utilização, aprendizado, contribuição e descarte. Considerando todo o processo que deve ser desenvolvido levando em conta a informação que fará parte do todo, há que se valorizar a qualidade dessa informação.

Inicialmente, há que se investigar se a organização aderiu à algum modelo de Gestão do Conhecimento (GC) e se garante o processo de comunicação entre os usuários. Caso adote, qual o modelo eleito para então verificar o alinhamento das práticas de GC com os objetivos estratégicos da organização a fim de organizar as ações e analisar os resultados.

De acordo com Batista, (2012, p.13) entre 1995 e 2005, mais de quatro mil artigos foram publicados com o termo GC no título e desses artigos, mais de 100 incluíram o termo “modelo” no título. Grande parte dos modelos de GC descritos na literatura objetiva atender as necessidades das empresas privadas. Em relação à aplicação desses modelos em instituições públicas existem trabalhos que defendem que órgãos públicos podem adotar os moldes já existentes bastando fazer uma adaptação para a realidade da administração pública devido à sua especificidade. ABDULLAH; DATE 2009 *apud* BATISTA, 2012 argumentam que organizações públicas e privadas têm aspectos comuns o que não justificaria a criação de um modelo de GC específico para instituições públicas. Enquanto outros autores<sup>2</sup> acreditam que criar um modelo específico para instituições públicas seria o mais adequado. Conforme SNOWDEN, 2002 *apud* BATISTA, 2012 no setor público os sistemas de valores são diferentes, portanto, os sistemas de avaliação também devem ser. Posição compartilhada por Batista, 2012.

A GC quando aplicada de maneira efetiva na administração pública ajuda no enfrentamento de desafios, a programar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos.

Batista (2012, p.16) apresenta um quadro que contempla os seguintes elementos relacionados ao público e ao privado que auxiliam entender a dimensão entre conhecimento e informação produzida nesses espaços.

**Quadro 1 - Diferença entre organizações públicas e privadas**

Características	Organizações Públicas	Organizações Privadas
Fator Condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação no serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).

<sup>2</sup> A esse respeito ver Cong & Pandia (2003), Salavati, Shafei & Shaghayegh (2010) e Wiig (2002) citados por Batista, 2012, p.14.

	democráticos). Isso implica: <i>i</i> ) garantia de transparência de ações e atos; <i>ii</i> ) institucionalização de canais de participação social.	
Tratamento dos Clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionista e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle de administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

**Fonte: Batista, 2012.**

A Administração Pública (AP) é muito complexa e influencia diferentes setores da sociedade por isso quando se busca a prática de novas ações para melhorar os serviços que beneficiem a AP e os cidadãos em geral, atualmente tem sido adotada a Gestão do

Conhecimento. A efetiva GC ajuda a enfrentar novos desafios e implantar inovações para melhorar a qualidade dos processos e serviços públicos.

Fato é que a Gestão do Conhecimento é uma importante ferramenta para a inovação dos processos nas organizações sejam elas públicas ou privadas assim como o processo de comunicação das informações que gerarão esse conhecimento.

Para uma organização conseguir a transmissão das informações e, para que essas informações gerem o conhecimento esperado, é necessário um processo comunicativo de qualidade. Entende-se que a comunicação organizacional inicia-se na disseminação de informações, através e para pessoas, dentro de uma instituição que visa atender seu público-alvo e conclui-se quando é compreendida por todos que recebem.

A comunicação pode ser dividida em dois grupos segundo NICÉSIO (2010) citado por NOGUEIRA (2010, p.20):

a) Público externo: composto pela sociedade como um todo (políticos, consumidores e fomentadores de opinião etc.). No caso da universidade, incluem-se no público externo os alunos principalmente e;

b) Público interno: composto pelos colaboradores da empresa (funcionários, fornecedores, parceiros, gestores etc). Servidores, professores e terceirizados no nosso caso.

No nosso caso, vamos nos concentrar no público interno (servidores). Para que o objetivo de comunicação seja alcançado todos os integrantes da organização devem estar envolvidos no processo para que haja a compreensão daquilo que se quer atingir. NOGUEIRA, SILVA & BAGUÊS (2010, p.27) cita que “o colaborador precisa fazer parte das relações empresariais para que se sinta motivado a cumprir suas obrigações diretas, aumentar sua produtividade e interesse em exercer seu papel.”.

CHIAVENATO (2004) citado por NOGUEIRA, SILVA & BAGUÊS (2010, p.41) deixa claro a importância do envolvimento de todos os envolvidos no processo

Esclarece que é necessário o constante renovo e atualização do conhecimento, obtenção de tecnologia e uma base sólida e estruturada de informação e comunicação interna. Para que essa comunicação seja eficaz, torna-se indispensável a disseminação das informações por parte de todos os colaboradores da organização, seja ele membro da cúpula ou da base. O conhecimento precisa partir e cativar todas as extremidades da pirâmide.

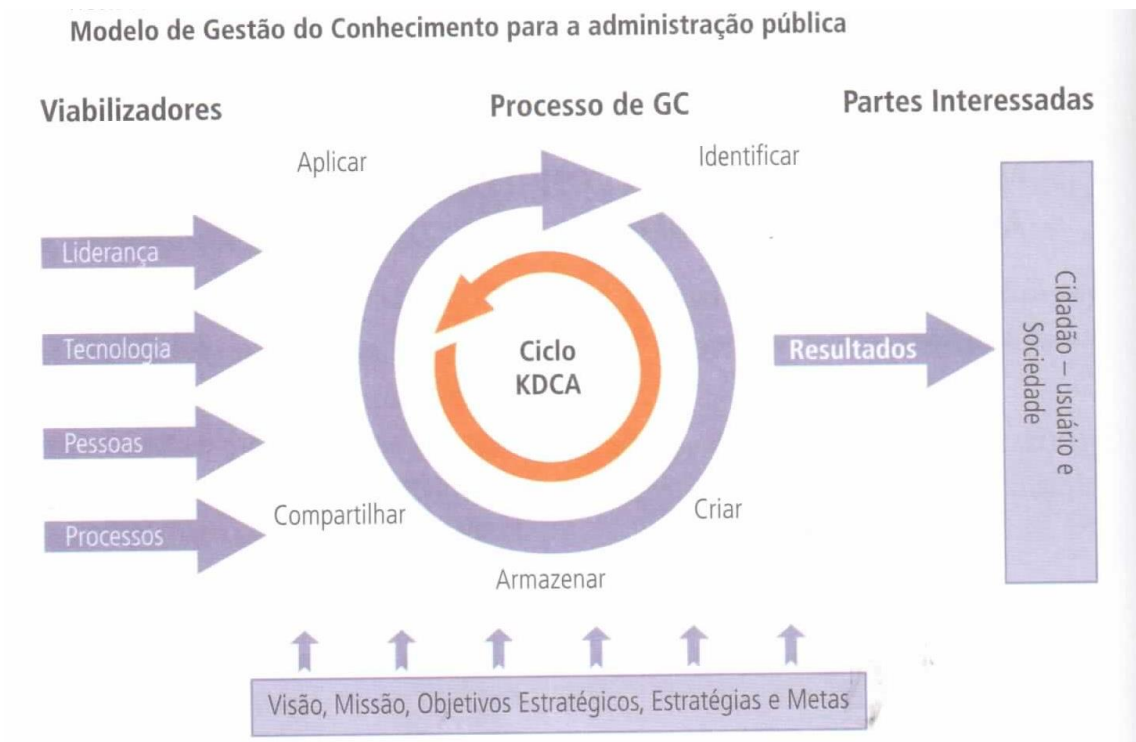
Conforme esclarece o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) em seu endereço eletrônico, no âmbito da administração pública, o governo federal através do



próprio MPOG, especificamente, da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), formula políticas e diretrizes para a gestão pública e de pessoal além de promover a eficiência dos serviços públicos federais. Esta secretaria promove a avaliação da gestão pública através da verificação de como a GC é utilizada para melhorar os processos.

O portal “gespublica” da Secretaria de Gestão Pública - SEGEP examina a inserção de processos gerenciais os quais têm por objetivo a identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento. Trata-se de uma maneira de investigação e não de um modelo, ou seja, não é um conjunto de conceitos e princípios orientadores de implantação de Gestão de Conhecimento. Porém, alguns itens mostram-se importantes orientadores para investigar o grau de maturidade de implantação da GC na organização. São eles: *i)* avaliar como o conhecimento é desenvolvido ou criado e compartilhado, *ii)* avaliar como o conhecimento é mantido e protegido e *iii)* como a organização assegura que a Gestão do Conhecimento é utilizada para melhorar seus processos, produtos e serviços.

Batista (2012) propõe um modelo aplicável na administração pública que descreve os elementos essenciais e explica a maneira de implantá-lo demonstrado na figura 1.



**Figura1 - Fonte: Batista, 2002.**

Inicialmente a organização deve ter clara a visão do futuro, os objetivos estratégicos a serem alcançados, as estratégias utilizadas e as metas a serem atingidas.

Em seguida, devem-se identificar os viabilizadores da GC: fatores humanos (cultura, pessoas e liderança), organização (processo e estrutura), tecnologia (infraestrutura e aplicações) e processo de gestão (estratégia, objetivos e mensuração).

O terceiro componente é o processo de Gestão de Conhecimento em si. Utiliza-se o ciclo KDCA – knowledge, do, check e act; conhecimento, executar, verificar e atuar. Esse processo consiste nas atividades de identificar as competências essenciais, criar novo conhecimento, armazenar o conhecimento organizacional, compartilhar que promove a aprendizagem contínua e a inovação e, a última etapa, aplicar que é a utilização e reutilização do conhecimento.

Acreditamos que a comunicação faz parte da execução da gestão do conhecimento e esta etapa também é dividida em partes consideradas elementares para uma comunicação eficaz. São elas: utilização de canais múltiplos; adaptação da mensagem ao público que se destina; empatia; relevância da comunicação face a face na incidência de mudanças; escutar; ser coerente no que diz respeito a palavras e atitudes; uso da rede de rumores; uso da realimentação.

Na realidade da UFMG não está claro se a instituição utiliza algum modelo de GC ou outra maneira de obter retorno de suas ações. Analisando a política de modernização e informação da PRORH de disponibilizar em seu endereço eletrônico as explicações a respeito dos procedimentos referentes à vida funcional do servidor, observa-se uma ruptura no ciclo da GC porque não atingiu os objetivos na sua plenitude na Escola de Veterinária/UFMG considerando que muitos servidores buscam orientação pessoalmente ou por telefone diretamente na Seção de Pessoal da unidade sem uma procura prévia na internet.

Na UFMG, especificamente, na VET, a maior dificuldade encontrada atualmente é a apropriação dos dados constantes no sítio da PRORH, pelos seus servidores por variados motivos. Para atingir o propósito da criação do *site* nota-se a importância de gerir mais eficazmente o conhecimento que se quer divulgar aos servidores assim como investir no processo de comunicação com os mesmos.

O que motivou a proposta de mediação e, conseqüente elaboração do projeto, foi a pouca participação do público-alvo na implantação de uma nova, moderna e fácil maneira de busca de informação. Assim, podemos inferir que seria recomendável maior investimento no processo comunicativo para que haja disseminação da informação e, conseqüentemente, do

conhecimento. E confirma-se a importância da proposta eficaz entre as orientações publicadas pela PRORH em seu endereço eletrônico e os servidores – público-alvo – para que o objetivo da pró-reitoria seja alcançado, entendendo como positiva tal intervenção. Sem uma informação de qualidade para os servidores não há que se esperar um aumento no conhecimento sobre os direitos e deveres dos mesmos e os procedimentos exigidos para requerê-los. Novamente, destaca-se a importância de ter bem definido como será o processo de comunicação. O plano de ação seja ele a adoção de um modelo de Gestão do Conhecimento ou outra estratégia deve permitir o planejamento de melhorias no processo informacional, do contrário não haverá uma retroalimentação por parte das pessoas que se pretende atingir.

O aperfeiçoamento dos serviços prestados deve levar em consideração a opinião e a postura do público-alvo em relação ao que lhe é oferecido para que o alcance dos seus objetivos seja rápido e satisfatório. Assim, a retroalimentação é essencial para atingir a finalidade pretendida. Inclui-se aqui a retroalimentação por parte dos servidores que trabalham na Seção de Pessoal que, por ter contato direto com os procedimentos, podem informar ao responsável por monitorar o endereço eletrônico quando existem dados incorretos, faltosos, informações ultrapassadas ou modificadas.

Em relação à importância e consideração ao público interno NOGUEIRA, SILVA & BAGUÊS (2010, p.97) destaca que

é através dele que poderá alcançar seus objetivos. Mesmo que haja tecnologia, é necessário um homem para administrá-la. Mesmo que haja uma capacidade de maquinário esplendorosa, é preciso um colaborador para operá-la. Conclui-se, portanto que, uma organização pode estar localizada no melhor endereço, ter a melhor marca: quem a constitui e a faz existir, são os colaboradores.

O incentivo à leitura das informações constantes no endereço eletrônico da PRORH, chamadas através de *links* colocados no endereço eletrônico da Escola de Veterinária, encontros entre Seção de Pessoal e servidores parecem ser iniciativas que podem contribuir para compartilhar e discutir as questões pertinentes à vida funcional dos servidores. “A leitura é um elemento importante não só para obtenção de informações, mas como o início de um processo reflexivo(...)” (ROSINI & PALMISANO, p.107, 2012)

Independente de nível hierárquico, status, nível de escolaridade, idade etc. Cada ocupante de um nível da pirâmide organizacional é um elemento essencial para que os objetivos e metas da

organização sejam alcançados. É importante destacar também, que justamente por possuir um público interno com grandes diferenças sociais, financeiras, intelectuais, entre outros, a organização precisa adequar os meios de comunicação a todos eles, com o intuito de que a informação não fique restrita a ninguém.

Atualmente estão lotados na Escola de Veterinária/UFMG 115 servidores técnico-administrativos com grau de instrução desde o ensino fundamental até nível superior, ou seja, de acordo com a classificação adotada pela PRORH, a classificação é do nível B para servidores ocupantes de cargos cujo pré-requisito escolar é ter concluído as séries iniciais do ensino fundamental, nível C utilizado para servidores que ocupam cargo cuja escolaridade mínima exigida é ensino fundamental completo, nível D cuja exigência do cargo ocupado é de ensino médio concluído e nível E para servidores ocupantes de cargo com exigência mínima de ensino superior completo. Além de 102 docentes classificados desde assistente até titular – último nível na carreira de professor.

Em geral, a Seção de Pessoal da Escola de Veterinária, atende diariamente uma grande demanda de pedidos dos servidores pleiteando direitos e buscando informações a respeito dos procedimentos para requisitá-los, considerando o número de servidores lotados na unidade. Tal demanda existe, provavelmente, por uma falha na recepção dos servidores recém-admitidos na universidade que, como falado anteriormente, já está sendo reavaliada e modificada. Assim como existe uma programação para recepção de calouros quando alguns setores como biblioteca, DA's e DCE desenvolvem atividades de integração e esclarecimentos aos novatos deveriam existir uma recepção aos servidores recém-empossados com o mesmo intuito de esclarecimentos sobre papel institucional, objetivos a serem alcançados, o que a universidade espera dos novos servidores, o que ela oferece, e, claro, sobre os direitos e deveres dos servidores previstos na legislação.

Em uma semana puderam ser contabilizados 98 atendimentos distribuídos entre correio eletrônico, telefonemas e atendimentos presenciais distribuídos conforme a tabela 1.

Foram classificados como “Disponível no site” as indagações que poderiam ser sanadas caso fosse realizada uma pesquisa no portal da pró-reitoria e, a outra classificação adotada “indisponível no site” englobava os questionamentos que não poderiam ser resolvidos com a leitura das informações publicadas no endereço eletrônico.

Nessa contagem não foram consideradas as demandas recebidas por malote, os atendimentos que visavam dar prosseguimento aos processos já abertos e o tempo destinado às reuniões com diretoria e pró-reitoria.

Tipo de atendimento	Disponível no site	Indisponível no site
EMAIL	02	11
TELEFONE	04	12
PRESENCIAL	29	40
TOTAL	35	63

**Tabela 1: distribuição de atendimentos na Seção de Pessoal da VET, 2013.**

Com a anotação das demandas atendidas pode-se perceber que 35,72% dos atendimentos poderiam não ter ocorrido se o requisitante soubesse onde buscar ou, caso já tivesse essa orientação, ter o interesse em ler as informações disponibilizadas. O tempo exigido para esses atendimentos poderia ser direcionado para execução de outras tarefas no setor ou poderia ser um atendimento já para iniciar a requisição do pedido, não somente para esclarecimentos.

Como falado anteriormente, a organização deve ter clara a visão do futuro, os objetivos estratégicos a serem alcançadas, as estratégicas utilizadas e as metas a serem atingidas. Para isso deve considerar a importância da atuação dos seus servidores nos processos desenvolvidos dentro da universidade. Já que se sabe a que é fundamental a motivação e o envolvimento de todos os sujeitos envolvidos.

Caso a universidade queira implantar uma demanda e perceba que os servidores disponíveis não têm capacitação para aquele determinado projeto, a universidade deve trazê-lo para o seu lado com cursos de aperfeiçoamento, com valorização da força de trabalho, com reconhecimento do seu papel no desenvolvimento da instituição. Assim, a qualidade dos serviços prestados seria melhor e as pessoas envolvidas trabalhariam mais motivadas e mais envolvidas criando um ciclo positivo de contribuição e crescimento.

Os autores anteriormente citados consideram a importância da retroalimentação para garantia do sucesso dos processos planejados. Até o momento, foi presenciada apenas uma ocasião em que os gestores consideraram as sugestões da Seção de Pessoal e realizaram alteração no portal eletrônico da PRORH. Com tantos formulários exigidos para diferentes

requisições muitos deles não constavam na lista disponível no *site*. Após vários questionamentos do porquê de não se disponibilizar tudo no portal para facilitar na busca e na atualização, a pró-reitoria atendeu à demanda e padronizou o local de busca. Mesmo que ainda exista falha, ficou mais rápido e fácil de localizar tais formulários. Essa foi a primeira resposta aos questionamentos, está sendo implantado um calendário de reuniões abertas à sugestões de pauta.

Isto posto, conclui-se que a universidade não desenvolve plenamente a comunicação com o seu público interno em relação aos direitos e deveres o que pode ser encarado como uma falha ou deficiência administrativa pois essa conduta sobrecarrega alguns setores, não só as Seções de Pessoal como os destinatários das requisições realizadas. Essa sobrecarga de trabalho gera stress aos servidores lotados nos setores, interfere no bom andamento dos trabalhos, causa certa insatisfação dos envolvidos que se sentem desvalorizados e corrobora para uma diminuição da qualidade dos serviços prestados e, em última instância até pedido de exoneração.

## **5. METODOLOGIA**

Diante do exposto, a proposta é dar ampla divulgação nos recursos de que dispõe o endereço eletrônico da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e esclarecer a linguagem utilizada nas nomenclaturas dos procedimentos.

A unidade acadêmica “Escola de Veterinária” tem a característica de ter como parte integrante o Hospital Veterinário. Os servidores nele lotados não dispõem de computador para acessar as informações pela internet no seu setor, muitas vezes não podem sair do local de trabalho porque têm que prestar assistência aos animais em tratamento, a linguagem utilizada no *site* dificulta o entendimento de alguns procedimentos dentre outros motivos que poderiam endossar a iniciativa de facilitar o entendimento das requisições de seus interesses.

A mediação entre a PRORH e servidores da Escola de Veterinária proposta por este estudo seria realizada da seguinte maneira:

- Reuniões agendadas separadamente com servidores de cada departamento para reduzir o grupo de pessoas a fim de evitar a dispersão durante a reunião. Quando na oportunidade seriam demonstradas as possibilidades de acesso aos requerimentos, os locais para obter informações e a documentação necessária além de demonstrar os caminhos para buscar esclarecimentos específicos no *site*;

- Criação de um *link* na página da VET através do qual o servidor acessaria a cartilha de maneira virtual.

## 5.1 CRONOGRAMA

ATIVIDADES	AGO/13	SET/13	OUT/13	NOV/13	JAN/14
Apresentação e aprovação do projeto	X				
Aquisição dos materiais necessários		X			
Elaboração da apresentação e agendamento das reuniões			X		
Reuniões com os departamentos				X	
Novo levantamento para verificação do atendimento do objetivo e possíveis intervenções					X

## 6. ORÇAMENTO

Para iniciar o processo se sugere a aquisição de um dispositivo de armazenamento de grande capacidade para guardar os arquivos da apresentação das informações. Não é preciso um dispositivo com grande capacidade de memória considerando que não serão guardados muitos arquivos. O equipamento (*datashow*) para mostrar a ilustração da apresentação não necessita ser adquirido visto que a unidade dispõe de equipamentos desse tipo que, para serem disponibilizados, basta autorização e agendamento.

Custo do dispositivo de armazenamento (pen drive 4GB): R\$ 20,00

A elaboração da apresentação pode ser realizada por um técnico em informática que possa fazer um modelo interativo, chamativo e informacional tornando interessantes os textos abordados com uso de imagens e outros elementos não textuais, elaboração de layouts, diagramação e editoração.

Mão-de-obra especializada: servidores lotados na Seção de Pessoal.

Sugestão de distribuição da carga horária para possibilitar a elaboração das apresentações. Duração um mês.

Dia	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
8:00	Atendimento	Elaboração da	Atendimento	Elaboração da	Atendimento

12:00	normal	Apresentação	normal	Apresentação	normal
ALMOÇO					
13:00	Elaboração da	Atendimento	Elaboração da	Atendimento	Elaboração da
17:00	Apresentação	normal	Apresentação	normal	Apresentação

Corpo técnico administrativo da Seção de Pessoal da Escola de Veterinária/UFMG para conduzir as reuniões com as devidas explicações.

TOTAL DE GASTO PREVISTO: R\$ 20,00



## REFERÊNCIAS

BATISTA, Fabio 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, DF; Rio de Janeiro, RJ: IPEA, 2012, 130 p.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. ANALFABETISMO FUNCIONAL. Disponível em: <[http://www.ipm.org.br/ipmb\\_pagina.php?mpg=4.02.00.00.00&ver=por](http://www.ipm.org.br/ipmb_pagina.php?mpg=4.02.00.00.00&ver=por)>. Acesso em: 29 jan. 2013.

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2010. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoess/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento\\_ciclo\\_2010\\_22mar.pdf](http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoess/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf)>. Acesso em: 04 abril 2013.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/link\\_secretaria.asp?cod=453&cat=34&sec=6&sub=>](http://www.planejamento.gov.br/link_secretaria.asp?cod=453&cat=34&sec=6&sub=>)>. Acesso em: 21 abr. 2013.

MOREIRA, O.; RICCIO, E.L.; SAKATA, M.C.G, A comunicação de informações nas instituições públicas e privadas: o caso XBRL - eXtensible Business Reporting Language no Brasil. Rio de Janeiro, 2007. Revista de Administração Pública, v. 41, n. 4, ago. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000400007&ing=pt&ntm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000400007&ing=pt&ntm=iso)>. Acesso em: 25 jan. 2013.

NOGUEIRA, K.; BAGUÊS, T., SILVA, M. Comunicação empresarial: o processo comunicativo e as barreiras à comunicação eficaz. 2010. Trabalho de conclusão de curso, Administração de Empresas. Centro Universitário Anhanguera de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/monografias/TCC%20-%20Karen%20Aline%20Nogueira%20-20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Empresarial.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2013.

PITASSI, C.; PROENÇA LEITAO, S. Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 42, n. 2, jun. 2002 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902002000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 25 jan. 2013.

PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/antiga/prorh.shtml>>. Acesso em: 28 jan. 2013.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo, Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 212 p.

SILVA, Reinaldo O. da, Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480p.

SORDI, José Osvaldo de, Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 185p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Disponível em:  
<<https://www.ufmg.br>>. Acesso em: 28 jan. 2013.

VALENTIM, M. (org.), Gestão, mediação e uso da informação, São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. Disponível em <<http://books.scielo.org/id/j4gkh>>. Acesso em 19 fev. 2013.