

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Renata Viana Moraes Rocha

**TROCA DE CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA DE TREINAMENTO
ENTRE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UFMG**

Belo Horizonte
2013

Renata Viana Moraes Rocha

**TROCA DE CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA DE TREINAMENTO
ENTRE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UFMG**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Linha de Pesquisa: Gestão & Relações Humanas

Orientadora: Profa. Delba Teixeira Rodrigues Barros

Belo Horizonte
2013

**TROCA DE CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA DE TREINAMENTO
ENTRE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UFMG**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profa. Delba Teixeira Rodrigues Barros

Aprovado em ____ de _____ de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Delba Teixeira Rodrigues Barros
Orientadora – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - UFMG

Profa. Daniela de Freitas Marques
Faculdade de Direito - UFMG

“Aprender é a única coisa que a mente não se cansa, não se arrepende e não tem medo”
(Leonardo da Vinci)

LISTA DE SIGLAS

CD	Cargos de Direção
FG	Função Gratificada
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRORH	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. Introdução	4
2. Desenvolvimento	6
2.1 Fundamentação Teórica	6
2.1.1 Servidor Público	6
2.1.2 O Conhecimento como Fator Motivador	7
2.1.3 Gestão do Conhecimento	10
2.1.4 Gestão de Conversas	11
2.1.5 Gestão por Treinamento	13
2.2 Metodologia	14
3. O Treinamento	17
3.1 Coordenação do Treinamento	17
3.2 Agentes do Treinamento	17
3.3 O Método	18
4. Cronograma e Orçamento Físico e Financeiro	20
5. Equipe	23
6. Considerações Finais	24
7. Referências Bibliográficas	25
Anexo I - Termo de Livre Consentimento Livre e Esclarecido	28
Anexo II - Questionário enviado aos Servidores	29

1 – INTRODUÇÃO

A vivência de mais de duas décadas na área administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES me deu a oportunidade de perceber a importância que um sistema de gestão de conhecimento pode ter para a instituição. Mesmo que não seja possível a implantação de um sistema de gestão é essencial ter manuais de procedimentos ou rotinas das funções exercidas por cada servidor. No entanto, mais do que um sistema de gestão ou manuais o imprescindível é ter um programa de treinamento para os servidores exercerem suas funções ou assumirem novas funções. Apenas recentemente a Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH, órgão responsável na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG pela gestão de pessoas e pelos processos referentes à administração de pessoal, vem trabalhando com programas que incluem a qualificação dos seus servidores, buscando através dessas ações, conscientizá-los de seu papel na missão da instituição. Com isso, está convidando os servidores recém-contratados a participarem de um curso que tem por objetivo apresentar a estrutura da Universidade, direitos e deveres do servidor e dar um treinamento para atendimento ao público. Esse é um grande avanço, mas é muito pouco, já que temos inúmeros servidores ativos, com mais tempo de casa, que nunca foram treinados para exercerem suas funções.

Como é ou está sendo feita a troca de conhecimento para que as informações se perpetuem ao longo do tempo e não fiquem apenas na memória dos servidores com mais experiência ou anos de exercício de suas funções? Os servidores que se afastam treinam seus substitutos? Como manter um servidor motivado e estimulado para o trabalho ou exercício de uma nova função se ele, na maioria das vezes, não encontra as informações de como proceder? E como manter a qualidade do trabalho quando um servidor se aposenta e um novo servidor assume suas atividades?

Como quem vai assumir essas funções está sendo treinado para substituir o outro que se afasta?

Este trabalho tem por objetivo investigar as formas de troca de conhecimento existentes e praticadas na UFMG, se essas trocas são eficientes e eficazes, se existe a possibilidade de sugerir a criação de um sistema gestão de conhecimento e propõe um treinamento onde os servidores com mais experiência possam transmitir seus conhecimentos àqueles que exercem uma mesma função ou que os estarão substituindo em função de uma aposentadoria, por exemplo. Propomos também a criação de pequenos manuais ou roteiros contendo as rotinas e procedimentos que, com informações básicas, poderiam auxiliar os servidores no exercício de suas funções e capazes de contribuir para o cumprimento da missão da UFMG.

2 – DESENVOLVIMENTO

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O projeto propõe uma intervenção em uma instituição pública, por isso é importante entender o que é ser servidor público. Para isso, buscamos alguns conceitos na literatura.

2.1.1) Servidor Público

Conforme o Código de Ética Profissional do Servidor Público, Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994, Brasil (1994) entende-se por **servidor público** “todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado”.

Di-Pietro (2012) define que o servidor público é o termo utilizado para designar “as pessoas físicas que prestam serviços ao estado, entidades da Administração, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”.

Os servidores da UFMG são estatutários, ou seja, submetidos às regras da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que define o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Então, todos os servidores, sejam veteranos ou recém-contratados, submetem-se a um mesmo conjunto de regras, não sendo possível modificá-las. Podemos entender que o **servidor público** não só faz parte da Administração Pública como ele é uma pessoa física que representa o próprio Estado, exercendo sua função ou cargo visando o interesse público e o bem comum.

No capítulo I do Código de Ética do Servidor Público é feito um resumo dos deveres do servidor “A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos”. Podemos entender então que após a sua posse o servidor deve ter o conhecimento do código de ética e do estatuto que rege suas atividades na Instituição. Esse seria o primeiro passo para a troca de conhecimento e informação na Instituição.

2.1.2) O conhecimento como fator motivador

A motivação é essencial para o desenvolvimento de qualquer trabalhador que tenha por objetivo o sucesso profissional e também um grande desafio já que não é simples manter o entusiasmo no desenvolvimento das tarefas com o passar dos anos. Vários fatores, principalmente no serviço público, podem desmotivar o servidor, como a falta de reajustes de salários, falta de infraestrutura, ausência de uma política de recursos humanos, dentre outros.

O conhecimento de suas tarefas e atribuições na estrutura organizacional pode ser um dos fatores motivadores para o servidor público, já que o compartilhamento do conhecimento pode ser visto como valorização desse servidor e servir de base para um maior comprometimento. É muito importante que o servidor sinta-se valorizado e perceba a relevância de seu trabalho.

Para Santos, Pacheco e Pereira (2009) “o conhecimento é uma mistura de elementos, é fluído e formalmente estruturado, é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos, Ele existe dentro das pessoas e, por isso, é complexo e imprevisível.

Segundo Davenport e Prusak (1998) “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

Os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecimento vê, absorve e conclui a partir de suas observações”.

Já para Schesinger (2008) “O maior desafio das organizações na atualidade está em aprender a converter o conhecimento de seus colaboradores em conhecimento organizacional”. Esse é o ponto essencial, como converter o conhecimento adquiridos pelos servidores técnico-administrativos com sua vivência profissional e ao longo dos anos na UFMG. Vemos em nossa Instituição que a troca do conhecimento ocorre, na maioria das vezes, a partir da realização do próprio trabalho e sem nenhuma padronização. Ou seja, ela é conduzida de diferentes modos em cada setor mesmo que o trabalho seja o mesmo, como por exemplo, uma secretaria de Colegiado, Departamento ou mesmo uma Seção de Pessoal. Cada profissional tem uma forma de executar sua tarefa que é comum a outros setores.

No Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2008-2012) descreve a Missão da UFMG “gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como instituição de referência nacional na formação de indivíduos críticos e éticos dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento sustentável”. É importante que o servidor tenha essa missão como norteadora no desenvolvimento de suas atribuições e como base da busca deste conhecimento.

Conforme cita Carvalho (2006) “Feliz da comunidade que conta com servidores motivados e que têm orgulho de servi-la”. De nada adianta termos funcionários altamente qualificados e especializados se quando forem realizar suas tarefas não têm conhecimento do que fazer. A importância da educação é primordial, mas para a geração e a transmissão do conhecimento é necessário mais do que o diploma ou grandes tecnologias, precisamos de pessoas em permanente diálogo, em constante troca. Desta forma, compartilhar o conhecimento é uma estratégia que pode transformar o trabalho individual mas, principalmente, transformar a equipe e, quem sabe, o trabalho da instituição como um todo.

Malhotra (2009) relata que “o compartilhamento do conhecimento, desenvolve o potencial organizacional para futuras ações, a partir da experiência passada (base de conhecimentos) nas diversas visões dos problemas, nas soluções e ações correspondentes.” O conhecimento não pode ser visto como poder e sim como base de compartilhamento de informações.

Em seu trabalho “A Estrutura Organizacional como Elemento Facilitador da Gestão do Conhecimento” Edoardo Perroti (2004) diz que “É importante construir uma memória organizacional para o processo de criação do conhecimento, especialmente pelas muitas vantagens e benefícios que ela apresenta em qualquer organização. Sensibilizar os gestores quanto a esse aspecto, envolvendo todos em um esforço conjunto e sistemático para construção, manutenção e reutilização desse conhecimento certamente fará a diferença”

De acordo com Shaw e Perkins (1993) “a capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há um intercâmbio colaborativo de idéias no qual perspectivas diferentes são expostas e o conhecimento é compartilhado”.

Segundo Lemos e Joia (2012) para a “transferência do conhecimento seja bem sucedida é primordial que exista uma relação de confiança entre os indivíduos” e “a presença dessa relação de confiança entre indivíduos indica a capacidade de compartilhar um alto grau de entendimento mútuo, construído sobre um contexto social e cultural, são pré-requisitos para a transferência de conhecimento”.

Então podemos entender que o compartilhamento do conhecimento é fundamental e de extrema importância para a organização, quer seja para a memória organizacional, pelo trabalho atualmente desenvolvido, mas principalmente pela preservação da mesma estrutura de trabalho para o futuro, independente da geração de servidores que passar pela instituição.

2.1.3) Gestão do Conhecimento

Um dos modelos de transferência de conhecimento é a gestão do conhecimento. Foram encontrados vários autores que tratam sobre a gestão do conhecimento, relatados a seguir:

Conforme descrito na Wikipedia “a Gestão do Conhecimento tem o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões”.

Em seu nível mais básico, escrito na Cartilha da Gestão do Conhecimento no Setor Público (ENAP – Escola Nacional de Administração Pública) a “gestão do conhecimento é um conjunto de práticas que criam, organizam e alavancam conhecimentos coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional”.

Na pesquisa feita percebemos relatos sobre a gestão de conhecimento em instituições públicas, tais como, por exemplo, o Banco do Brasil, Serpro e Petrobrás, mas pouco se escreve sobre essa gestão em Instituições de Ensino Superior - IFES. As poucas informações encontradas descrevem o assunto nas IFES na forma de estruturar e disponibilizar as informações geradas na instituição (ensino, pesquisa e extensão), utilizando-as como recurso estratégico, possibilitando com isso a transformação dessas informações em conhecimento, estruturando assim para toda a organização.

Segundo Maccarl e Rodrigues (2008) na IES, “a produção do conhecimento tem seu próprio caminho e processo, que se dá através da pesquisa”. Um grande desafio seria estruturar e disponibilizar as informações nela geradas, utilizando-as como recurso estratégico, possibilitando com isto a transformação destas informações em

conhecimento, estruturando-o assim para toda a organização, respeitadas as suas características.

No entanto, nada se fala da transmissão do conhecimento que especificamente na área administrativa, que é o foco deste trabalho e, por isso, pensamos que a criação de um sistema de gestão do conhecimento na UFMG seria uma proposta muito audaciosa e inviável.

2.1.4) Gestão de conversas

Uma das grandes dificuldades encontradas pelos gestores públicos é como conseguir os recursos necessários a serem investidos e, se conseguir, como aplicá-los da melhor forma. Sabemos que toda instituição pública tem um orçamento que pode prever investimentos, mas que nem sempre são aprovados porque dependem do orçamento da União. Além disso, dependendo do valor a ser investido será necessário estabelecer um pregão, licitação ou mesmo uma concorrência entre empresas, o que pode inviabilizar o projeto, já que não seria possível direcionar a empresa a ser contratada, demandaria tempo para o processo e também um serviço mais direcionado.

Por isso, investigamos uma das formas que não necessita de investimentos financeiros para fomentar o fluxo de informações é a gestão de conversas. Para Krogh ET AL (2001) “as conversas são a base do conhecimento social dentro das instituições. Por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas explorações formais, o conhecimento pessoal se converte em temas disponíveis para outros”.

Podemos entender então que um horário de almoço ou uma pausa para o cafezinho pode ser mais produtivo do que várias reuniões formais. Por meio de conversas cria-se um campo fecundo para a troca de conhecimentos, em que as pessoas que delas participam trocam suas idéias e até mesmo sua linguagem corporal (Krogh et al (2001).

Essa é uma forma viável dentro de nossa Instituição, já que a informalidade combina com o ambiente universitário. A cerca de 10 anos foi implantado pela Chefia do Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas o “*Café com o Chefe*”, que é realizado todas as sextas-feiras, das 08:30h às 09:30h, onde docentes e técnico-administrativos em educação reúnem-se para tomar café e trocar impressões pessoais ou mesmo de trabalho.

A ideia inicial da Chefia era tentar expor o servidor técnico-administrativo, já que com a hierarquia existente entre docentes e TAE’s muitas vezes as pessoas acabam não se conhecendo. Com esse momento o servidor TAE sai de sua sala de trabalho, uma vez por semana, para um momento informal e descontraído. Criou-se um mural onde toda semana um funcionário era destaque e contava um pouco sobre sua vida e seu trabalho. Apesar de interessante, essa idéia não foi adiante já que a maioria dos servidores ficou intimidada com a exposição. Criou-se então o mural dos aniversariantes e notícias gerais do Departamento. A cada semana mais docentes e TAE aderiram ao Café, que permanece até hoje..

Esse exemplo é interessante por criar um ambiente fecundo e proveitoso, onde a presença não é obrigatória, onde a informalidade impera e permanece dando certo por isso. No entanto, atinge apenas um setor de nossa Instituição. Podemos disseminar essa idéia, mas apenas essa proposta não basta já que nosso objetivo é transmitir o conhecimento de uma forma mais ampla.

2.1.5) Gestão por treinamento

Apresentamos a seguir algumas definições de treinamento retiradas do capítulo 12 do livro “Gestão de Pessoas” de Idalberto Chiavenato: “Treinamento é um processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais

produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais” (CERTO, 1994).

“Treinamento é um processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”. (DESSLER, 1997).

“Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos”. (IVANCEVICH, 1996).

“Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo”. (DeCENZO, 1996).

“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. (CHIAVENATO, 1998).

Visando nossos objetivos com este projeto de intervenção vemos no treinamento uma maneira fácil, eficiente e eficaz da transmissão do conhecimento em nossa Instituição. Nossa proposta é propor a alguns servidores, ativos ou já aposentados, um programa onde eles tivessem a oportunidade de oferecer seus conhecimentos aos colegas através de um treinamento, orientado para o presente, ou seja, para as atividades atualmente desenvolvidas pelos servidores.

Esse treinamento traria quatro tipos de mudança de comportamento, conforme CHIAVENATO (1998):

- Transmissão de informações
- Desenvolvimento de habilidades

- Desenvolvimento de atitudes
- Desenvolvimento de conceitos

2.2 METODOLOGIA

O treinamento entre servidores foi a forma de intervenção escolhida e, para agregar mais informação e conhecimento a esse trabalho, enviamos um questionário para 10 servidores TAE da UFMG que ocupam cargos de Chefia e encontram-se há muitos anos servindo à UFMG para que fosse possível fazer um diagnóstico de viabilidade do projeto. A média de tempo de trabalho na UFMG dos servidores entrevistados é de 29 anos, dentre eles um servidor já está aposentado, mas continua ativo com contrato terceirizado. Os objetivos dessa consulta foram saber se o servidor: (a) tem a preocupação em treinar um substituto para sua função; (b) acredita que esse treinamento é importante para a Instituição e para a manutenção da qualidade trabalho exercido; (c) teria disponibilidade e motivação para ser um agente deste treinamento; (d) esse treinamento poderia ser estendido a outros servidores em mesma função, de forma a agregar o conhecimento, comungar suas experiências adquiridas ao longo dos anos; (e) se a remuneração ou benefício dado pela instituição possa ser um fator motivador para adesão a esse projeto.

Fez parte do questionário um Termo de Livre Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Anexo I deste projeto. O questionário está no Anexo II. Não divulgaremos as identidades, somente utilizaremos as respostas para enriquecer nossa proposta.

A análise das respostas ao questionário mostrou que a maioria dos servidores entrevistados nunca recebeu nenhum tipo de treinamento para exercer suas funções, tendo aprendido na execução das tarefas, algumas vezes com a supervisão da Chefia, mas na maioria delas com a colaboração de colegas em posições semelhantes. Foi possível constatar também, que é consenso que aprender executando, além de gerar uma série de erros operacionais também demanda muito mais tempo. Também por isso todos os entrevistados acreditam que o treinamento entre servidores é essencial para a transmissão do conhecimento,

para perpetuar a história das atividades executadas na instituição e, ainda, também como forma mais simples de solucionar problemas apresentados no dia a dia.

Essa transmissão de conhecimento pode trazer conceitos inovadores entre os novos servidores e também muita motivação, já que é muito importante saber o que está fazendo e ter um resultado positivo do trabalho. Mesmo que o trabalho seja de rotina muitas soluções viáveis podem ser apresentadas por aquele que domina o assunto e há muito tempo executa o trabalho.

Um dos pontos mais ressaltados foi que os concursos para servidores TAE em educação aconteceram com pouca frequência nos últimos anos e em determinada época, por isso estamos em uma fase em que as aposentadorias ficarão concentradas e, em breve, ocorrerão a saída de muitos servidores de uma só vez. Isso dificulta a transmissão do conhecimento, já que poderemos ter uma saída de grande número de servidores e os novos estarão atuando em uma mesma época. É importante pensar em uma forma de treinar adequadamente os substitutos desses servidores para que a qualidade do trabalho seja mantida.

Todos acreditam que o mesmo treinamento poderia ser estendido aos servidores que ocupam cargos semelhantes e atuam em outros setores. Então, além de treinar um possível substituto poder-se-ia envolver nesse treinamento colegas de outros setores em funções semelhantes, ou seja, uma Secretária de Colegiado¹ poderá treinar várias Secretárias de Colegiado, além daquela que irá substituí-la.

Apenas um dos entrevistados não se dispôs a participar do treinamento; os outros gostariam de aderir e contribuir para a implantação desse projeto.

Quando perguntados se um benefício dado pela Instituição poderia motivá-los a participar do treinamento, 90% informou que sim, especialmente se fosse financeiro, uma vez que o servidor TAE tem poucas chances de agregar um valor extra ao seu

¹ O termo Colegiado diz respeito à forma de gestão na qual a direção é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade, que reunidas, decidem.

salário e, para a manutenção de um projeto como esse a remuneração seria um fator muito motivador. É importante demonstrar ao servidor participante a valorização dessa tarefa para a Instituição. Outras formas de benefício sugeridas foram progressão funcional, folgas, divulgação de matérias no Boletim da UFMG², entre outros.

Diante das respostas apresentadas podemos entender que a proposta de um projeto de treinamento entre servidores é aprovada por todos os entrevistados. Houve unanimidade na percepção que essa é a melhor forma de transmitir os conhecimentos e de manter o padrão de excelência de trabalho administrativo ao longo dos anos.

² O Boletim da UFMG é uma publicação semanal da UFMG em que são veiculadas as principais notícias e novidades importantes para toda a comunidade acadêmica.

3 – O TREINAMENTO

3.1) Coordenação do Treinamento

Para ser viável esse projeto deve ter a aprovação da PRORH da UFMG, tanto para coordená-lo quanto para o envolvimento dos participantes, agentes e treinandos.

A partir desse aceite, o primeiro passo é a PRORH encontrar na comunidade de servidores TAE da UFMG aqueles servidores que estariam próximos a aposentar-se que ocupem a função de Chefia, ou seja, servidores com CD ou FG.

3.2) Agentes do Treinamento

Após a identificação esses servidores seriam convidados para uma reunião com o objetivo apresentar a proposta e envolvê-los a participar do projeto.

É importante entender que, em alguns cargos, teremos apenas um servidor envolvido para treinar um substituto, como por exemplo, a Diretoria de Contabilidade da UFMG. Em outros casos, teremos diversos servidores que desempenham a mesma função, como por exemplo, uma Secretaria de Departamento. A idéia é uniformizar o treinamento nos setores onde existem mais de um servidor a ser treinado na mesma função montando uma equipe para aquele treinamento, tendo o mesmo material. Alguns servidores serão convocados para treinar a equipe e outros para desenvolver o material.

O mais importante é que os agentes envolvidos localizem seus possíveis substitutos em sua própria equipe. Aqueles servidores que não visualizassem nenhuma possibilidade de substituição em sua equipe seriam alvo de atenção para que fossem feitos os remanejamentos necessários dentro da Instituição para localizar um servidor com potencial para assumir a função em questão.

3.3) O Método

O treinamento será desenvolvido em etapas, previamente definidas entre a PRORH e os agentes de treinamento. Os agentes de treinamento devem ser agrupados, segundo seus cargos e funções, para facilitar a produção de material e cronograma das atividades a serem desenvolvidas.

A primeira etapa deve contemplar as atividades que devem ser repassadas aos treinandos, passo a passo. A sugestão é que cada agente faça uma lista de suas responsabilidades e tarefas que fará parte do roteiro de treinamento e depois reúna-se com os outros agentes para uniformizar o processo.

Descrevemos a seguir um exemplo. Escolhemos, por conveniência, a função de Secretária de Departamento e abordaremos uma única atividade.

Uma das atividades de um Secretário de Departamento é secretariar reuniões de Câmara. Para isso ele precisa (1) definir com a Chefia o calendário anual das reuniões e informar aos membros para agenda; (2) definir também com a Chefia a pauta prevista para cada reunião, sempre de acordo com o calendário da UFMG; (3) divulgar a pauta com antecedência; (4) preparar e disponibilizar o material para consulta dos membros; (5) secretariar a reunião; (6) dar andamento aos processos avaliados – aprovados ou não; (7) comunicar aos interessados; (8) arquivar os processos (9) fazer a ata da reunião; (10) submeter a ata para aprovação na próxima reunião. A partir deste exemplo percebemos que para apenas uma das atividades pela qual o servidor é responsável, várias outras são demandadas.

Para realizar esse treinamento o Servidor, responsável por transmitir o conhecimento, precisará organizar suas rotinas, no formato de um pequeno manual, que serviria de roteiro para o treinamento. Com esse material produzido por cada agente poderia ser produzido o material unificado por função.

A segunda etapa consiste no treinamento em si, ou seja, convidar os possíveis substitutos a integrarem a equipe, conhecerem a proposta, envolverem-se com os

objetivos propostos. É importante ter a visão de que esse treinamento beneficiará o servidor, os setores e a Instituição como um todo.

Estabelecida a equipe e, dependendo do tamanho dela, podemos desenvolver o treinamento em um, dois ou mais grupos, simultâneos ou não.

A PRORH se responsabilizaria pela infraestrutura de salas, produção de material, divulgação às Diretorias, Chefias dos servidores que serão treinados e também dos agentes desse treinamento.

O treinamento deve ser presencial e poderá ter o acompanhamento a distância por e-mail ou pelo MinhaUFMG³ utilizando o Moodle⁴.

³ O MinhaUFMG é um portal com versões personalizadas para professores, alunos e funcionários, que proporciona uma maior integração de toda a comunidade universitária em um único espaço virtual.

⁴ Moodle - "*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*" é um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual

4 – CRONOGRAMA E ORÇAMENTO FÍSICO FINANCEIRO

A implantação de um projeto de treinamento entre servidores não é simples, já que a equipe envolvida ainda está em atividade na Instituição e todos em funções que absorvem muitas vezes mais das 40 horas semanais de trabalho.

Dessa forma, será fundamental planejar como dar a esse servidor o tempo necessário para dedicação ao projeto. Será preciso o envolvimento das Chefias dos Setores para que em conjunto seja possível chegar a um consenso para o melhor horário de execução.

4.1) Cronograma

A seguir uma proposta de cronograma para o treinamento, por mês de execução.

Atividade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Apresentação do projeto às Diretorias/Chefias	X											
1ª reunião com os agentes convidados e escolhidos pela PRORH	X											
Levantamento das responsabilidades e atividades por função		X	X									

Atividade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2ª reunião com os Agentes para apresentação do levantamento				X								
Composição das equipes por função para uniformização do material				X	X							
Definição da forma de treinamento e adequações ao método escolhido						X						
Apresentação dos possíveis substitutos e convite para participação no treinamento							X					
Treinamento presencial por função							X	X	X	X		
Acompanhamento do treinamento pelo sistema MinhaUFMG - Moodle							X	X	X	X		
3ª Reunião com os agentes para 1ª avaliação do processo											X	

A primeira etapa envolveria apenas os servidores treinando seus substitutos, com metas claras de treinamento para todas as demandas que aparecerem desde a menor rotina diária, até aquele trabalho que aparece apenas uma vez a cada semestre ou a cada ano. Esse trabalho seria realizado, em sua maioria, durante o expediente, já que seria durante as situações de dia a dia. Em alguns casos, esse treinamento poderia ser estendido para uma hora após o expediente para tarefas mais complexas, com conteúdo teórico maior, que demandaria maior concentração entre treinador e treinado.

O treinamento de um substituto pode ser considerado de longo prazo já que muitas atividades ocorrem as vezes uma vez ou duas a cada ano.

A segunda etapa envolveria servidores de outras Unidades e de mesma função e teria que ser realizada preferencialmente após o expediente, com prazos determinados. Uma motivação para a participação do servidor a ser treinado, após o horário de expediente, seria que a carga horária destinada a esse treinamento poderia contar para sua progressão funcional. Neste caso, como já mencionado o Moodle poderia ser utilizado como forma de acompanhamento e tutoria, já que as situações do dia a dia seriam resolvidas a distância.

Nossa proposta é que o Servidor-Treinador receba remuneração por seu trabalho em seu contra-cheque, na modalidade de pagamento semelhante ao vestibular e considerando os mesmos valores estabelecidos para esta modalidade de trabalho.

5 – EQUIPE

A equipe proposta para esse projeto deve ser composta de servidores ativos ou inativos que tenham conhecimento amplo das tarefas desempenhadas em seu cargo, que se destaquem pela atuação em sua área (Secretaria, Colegiado, Chefia de Setor, Diretoria, dentre outros), indicados pela PRORH e com a concordância da Direção/Chefias imediatas.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da fundamentação teórica apresentada ao longo deste projeto, entendemos que o treinamento entre servidores é essencial para a manutenção das atividades de uma instituição, neste caso, a Universidade Federal de Minas Gerais.

A partir das entrevistas verificamos que o projeto conta com a aprovação e simpatia dos servidores mais antigos. Acredita-se que muitos deles, conforme indicou as respostas a questionário, teriam interesse em ofertar o treinamento para servidores iniciantes ou que já exercem funções semelhantes.

Considera-se que o projeto, em face de sua importância, teria a adesão de todos os setores de decisão em nossa Instituição e que haveria grande interesse em sua implementação e manutenção. Não é possível admitir uma queda na qualidade do trabalho, do atendimento dos setores, por falta de informação ou transmissão do conhecimento de maneira adequada. Temos um ambiente fecundo de aprendizagem em nossa Instituição e podemos aproveitá-lo em proveito próprio.

Por isso, acredita-se que o projeto de treinamento entre servidores é viável e de factível de implementação.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONEZZI, CARLOS ALBERTO; PEDRAÇA, LUCI. **A Nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do servidor público do Estado do Paraná.** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2008. Disponível em <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf> Acesso em 15 de março de 2013.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. **Código de Ética Profissional do Servidor Público.** Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em 16-04-2013.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. **Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.** Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em 16-04-2013.

BRASIL, UFMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2008-2012.** Disponível: https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf. Acesso em 30-03-2013.

CARVALHO, ANTONIO. **Gotas de Inteligência: fortalecendo o potencial humano.** São Paulo: Livro Pleno, 2006, p. 150.

CERTO, Samuel. **Modern Management: diversity, quality, ethics and the global environment.** Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 274.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, pp. 293-312.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998, p. 495.

DECENZO, David.; ROBBINS, Stephen. **Human Resource Management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1996, p.237.

DESSLER, Gary. **Human Resource Management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997, p. 248.

DI-PIETRO, MARIA SILVIA. **Direito Administrativo**. 25ª edição. São Paulo: Atlas, 2012, p. 931.

DAVENPORT, THOMAS; PRUSAK, LAURENCE. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 260.

FUJIWARA, CÉLIO. **Cadernos ENAP: Cartilha da Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2006, Brasília. Disponível em: <http://www.ena.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258> Acesso em 01 de março de 2013.

IVANCEVICH, JOHN. **Human Resource Management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1996, p. 237.

KROGH, G.; et al. **Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 230.

LEMOS, BERNARDO; JÓIA, LUIZ ANTÔNIO. **Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório.** São Carlos: Gestão & Produção, vol.19, No. 2, 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2012000200001&script=sci_arttext>. Acesso em 01 de março de 2013.

MACCARL, EMERSON; RODRIGUES, LEONEL. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.** Porto Alegre: FURG, 2008. Disponível em <proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=92> Acesso em 10 de março de 2013.

MALHOTRA, YOGESH. **Gestão do Conhecimento.** Curitiba: 2009. Disponível em <http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=72&Itemid=90> Acesso em 25 de março de 2013.

PACHECO, ELIEZER; PEREIRA, LUIZ AUGUSTO. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades.** Linhas Críticas, Brasília, DF, v. 16, n. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://seer.bce.unb.br/index.php/linhascriticas>> Acesso em 01 de abril de 2013.

PERROTTI, EDOARDO. **A Estrutura Organizacional como Elemento Facilitador da Gestão do Conhecimento.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM. Vol. 4, No. 2, São Paulo, 2004. Disponível em <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/viewArticle/390>. Acesso em 05 de março de 2013.

SANTOS, ANTÔNIO RAIMUNDO; PACHECO, FERNANDO; PEREIRA, HEITOR. **Gestão do Conhecimento: uma experiência de sucesso empresarial.** Curitiba: Editora Champagnat, 2009, p. 267.

SCHESINGER, CRISTINA; DOS REIS, DÁLCIO; SILVA, HELENA; DE CARVALHO, HÉLIO; DE SUS, JANE; FERRARI; SKROBOT, LUIZ; XAVIER, SUZETE. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 1ª Edição, Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008, p. 120.

SHAW, Robert; PERKINS, Dennis. **Ensinar as Organizações a Aprender: o poder dos fracassos produtivos**. Arquitetura Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1993. P. 230.

WIKIPEDIA. **Gestão do Conhecimento**. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_do_conhecimento – conceito de gestão do conhecimento

ANEXO I

Termo de Livre Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

PESQUISA SOBRE TREINAMENTO DE SERVIDORES

Esta pesquisa, realizada por Renata Viana Moraes Rocha, aluna do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais e Ensino Superior sob a coordenação da professora Delba Teixeira Rodrigues Barros, Profa. Adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais tem por objetivo dar subsídios ao projeto de intervenção, como trabalho de final de curso que tem por título provisório *Troca de Conhecimento: Uma Proposta de Treinamento entre Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFMG*. Sua colaboração ao respondê-la será de grande valor para os pesquisadores. Ressaltamos que qualquer publicação do material advindo dessa pesquisa excluirá toda informação que permita a identificação dos participantes. Agradecemos sua participação.

ANEXO II

Questionário enviado aos Servidores

1. Nome completo:
2. Tempo de trabalho na UFMG:
3. Cargo atual ou no qual se aposentou:
4. Descreva, sucintamente, as tarefas que executa ou executou:
5. Você recebeu treinamento para executar suas tarefas? Se não, como aprendeu a executá-las?
6. Acredita na importância dos servidores com mais experiência treinarem seus substitutos para que a qualidade e a memória do trabalho seja mantida?
7. Teria interesse em participar de um programa de treinamento para servidores assumirem funções semelhantes a que você exerce ou exercia?
8. Acredita que esse treinamento poderia ser estendido a servidores de outros setores, que exercem as mesmas funções?
9. Acredita que a remuneração ou benefício dado pela instituição possa ser um fator motivador para adesão a esse projeto? Se sim, o que sugeriria como benefício?