

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

LEONARDO ALEXANDRINO DE ALMEIDA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DO  
CAMPUS DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES**

JUIZ DE FORA

2016

LEONARDO ALEXANDRINO DE ALMEIDA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DO  
CAMPUS DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Perlatto Bom Jardim

JUIZ DE FORA

2016

LEONARDO ALEXANDRINO DE ALMEIDA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DO  
CAMPUS DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovado em:

---

Prof. Dr. Fernando Perlatto Bom Jardim (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina Alves Magaldi  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Diogo Turino de Sousa  
Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Dedico esta dissertação a toda comunidade acadêmica da UFJF, em especial aos servidores e estudantes do campus Governador Valadares e aos colaboradores desta pesquisa, que disponibilizaram parte do seu tempo e contribuíram para efetivação do trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado o dom da vida e por sua eterna bondade.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela oportunidade oferecida aos servidores para realização do curso de mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Perlatto Bom Jardim, pela dedicação e apoio durante a elaboração do trabalho.

Aos agentes de suporte acadêmico do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação-CAEd/UFJF, em especial à Leonardo Vilardi, Carolina Magaldi e Marina Terra, pelos esclarecimentos e orientações.

Aos professores e colegas do mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, pelo aprendizado e companheirismo durante essa jornada.

A todos os servidores da UFJF, em especial aos colaboradores desta pesquisa, pela disponibilidade em contribuir com o estudo.

Aos meus amigos, pela compreensão e pela força nos momentos de desânimo.

Aos meus familiares, especialmente à minha mãe Ivanete e ao meu filho Luan, pela compreensão da ausência durante os períodos de maior dedicação à pesquisa.

À minha companheira Iracema Maria, pelo apoio, compreensão e pelas correções e sugestões sempre pertinentes.

Ao meu segundo filho, Leonardo, pela motivação para superar novos desafios.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais  
volta ao seu tamanho original.  
Albert Einstein

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu a gestão da informação e a gestão do conhecimento no campus da UFJF implantado na cidade de Governador Valadares (UFJF-GV) no segundo semestre de 2012. O objetivo geral do trabalho é analisar os processos e possíveis entraves na gestão da informação e gestão do conhecimento na UFJF-GV. Os objetivos específicos são: descrever os processos e dificuldades da gestão da informação e da gestão do conhecimento organizacional no campus da UFJF em Governador Valadares; analisar os processos e possíveis entraves na gestão da informação e na gestão do conhecimento na UFJF-GV; propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para aprimorar os processos de gestão da informação e gestão do conhecimento organizacional adotados no campus da UFJF em Governador Valadares. A partir das observações no cotidiano profissional e da elaboração do relatório trienal de autoavaliação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) foram verificados diferentes problemas que demonstram pouca organização em relação às informações e ao conhecimento organizacional. Desta forma, assumimos que o processo de expansão da UFJF nos últimos anos ocorreu de forma pouco organizada, propiciando o surgimento de inúmeros problemas, que a prática de gestão na unidade não observa a importância da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea e a unidade não lança mão das metodologias de GI e GC no cotidiano organizacional. Para desenvolvimento do trabalho, utilizamos uma pesquisa qualitativa, buscando analisar como ocorre a gestão da informação e a gestão conhecimento no campus e os principais obstáculos. Como instrumentos utilizamos pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas semiestruturadas com servidores que atuam nas atividades fim e meio e um questionário aplicado aos chefes de departamentos e coordenadores dos cursos ofertados na unidade. Como resultado da pesquisa, observamos que o processo de implantação do campus se deu em um contexto complexo e de pouco planejamento, acarretando inúmeros problemas, entre os quais destacam-se as dificuldades de gestão da informação e do conhecimento. Entre os atores entrevistados, observa-se a percepção da importância da informação e do conhecimento como ativos valiosos para a unidade e a urgente necessidade de sistematizar os processos de gestão da informação e de gestão do conhecimento organizacional. Por fim, propomos uma série de ações com objetivo de implementar a gestão da informação e a gestão do conhecimento na UFJF, iniciando pelo campus GV.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento; Gestão da informação; UFJF.

## ABSTRACT

This master's degree dissertation was developed at the Professional Master's Degree in Management and Assessment of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Education Assessment of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case study discussed the information management (IM) and knowledge management (KM) on the advanced campus of UFJF in the city of Governador Valadares (UFJF-GV) in the second half of 2012. The overall objective of the study is to analyze the processes and possible obstacles to information management and knowledge management in UFJF-GV. The specific objectives are: to describe the processes and difficulties of information management and organizational knowledge management on the UFJF campus in Governador Valadares; to analyze the processes and possible obstacles in information management and knowledge management in UFJF-GV; to propose an Educational Action Plan (EAP) to improve information management processes and organizational knowledge management adopted on the UFJF campus in Governador Valadares. From the observations in the daily work and the preparation of the triennial report of self-evaluation committee there have been found many problems that show little organization in relation to information and organizational knowledge. Thus, we assume that the process of expansion of UFJF in recent years occurred in a poorly organized way, leading to the emergence of numerous problems, that the management practice in the unit does not observe the importance of information and knowledge in contemporary society and that the unit does not make use of the IM and KM methods in its organizational routine. For the development of the dissertation, we utilized qualitative research, aiming to analyze how the management of information and knowledge on campus takes place and their main obstacles. As research tools, we utilized bibliographical and documentary research, semi-structured interviews with professionals who work in end and middle activities and a survey to the heads of departments and coordinators of the courses offered in the unit. As a result of the research, we noted that the process of implementing the advanced campus took place in a complex context and of little planning, causing numerous problems, among which we highlight the difficulties of managing information and knowledge. Among the interviewed professionals, there is the perception of the importance of information and knowledge as valuable assets to the unit and the urgent need to systematize the information management processes and management of organizational knowledge. Finally, we propose a series of actions in order to implement information and knowledge management at UFJF, starting with the GV campus.

**Keywords:** Knowledge management; Information management; UFJF.



## LISTA DE ABREVIATURAS

APESJF	Associação de Docentes de Ensino Superior de Juiz de Fora
CAE	Coordenação de Assuntos Estudantis
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAMP	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDARA	Coordenação de Assuntos e Registros Acadêmicos
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CI	Ciência da Informação
CONSU	Conselho Superior
COOSSB	Coordenação de Saúde Segurança e Bem-estar
COPESE	Comissão Permanente de Seleção
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CSA-GV	Comissão Setorial de Avaliação do Campus Governador
Valadares	
DAAD	Diretoria de Assuntos Administrativos
DCOM	Diretoria de Comunicação
DGP	Diretoria de Gerenciamento de Projetos
EAD	Educação à Distância
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GRI	Gerência de Recursos Informativos
IAD	Instituto de Artes e Design
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICH	Instituto de Ciências Humanas
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação

NAP	Nova Administração Pública
PAE	Plano de Ação Educacional
PROOSSI	Pró-Reitoria de Obras, Sustentabilidade e Sistemas da
Informação	
PROPGPI	Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação
PROPLAN	Pró-Reitoria Adjunta de Planejamento
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
REUNI	Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades
Federais	
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFJF-GV	Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador
Valadares	
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.
UNIVALE	Universidade do Vale do Rio Doce

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da UFJF .....	31
Figura 2: Organização Administrativa UFJF-GV .....	44
Figura 3: Espiral do conhecimento .....	53
Figura 4: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública .....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Detalhamento das propostas estratégicas .....	104
Gráfico 2: Detalhamento das propostas relacionadas à GI .....	112
Gráfico 3: Detalhamento das propostas relacionadas à GC .....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento .....	51
Quadro 2: Características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito .....	52
Quadro 3: Comparação: Administração Pública Gerencial e Administração Pública Societal .....	62
Quadro 4: Descrição dos entrevistados .....	70
Quadro 5: Cargos ocupados pelos colaboradores da pesquisa .....	71
Quadro 6: Percepção dos chefes de departamento e coordenadores de curso sobre a GI e a GC na UFFJ-GV .....	86
Quadro 7: Desafios e propostas estratégicas.....	89
Quadro 8: Desafios e propostas relacionadas à GI.....	90
Quadro 9: Desafios e propostas relacionadas à GC .....	90
Quadro 10: Desafios e propostas para GI e GC na UFJF-GV.....	92
Quadro 11: Detalhamento das propostas estratégicas .....	103
Quadro 12: Proposta de elaboração de seminário .....	108
Quadro 13: Detalhamento das propostas relacionadas à GI.....	111
Quadro 14: Detalhamento das propostas relacionadas à GC .....	116

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxas de respostas ao questionário.....	69
Tabela 3: Estimativa de custos de visita técnica .....	119

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES</b> .....	<b>22</b>
1.1 A Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento .....	22
1.2 A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior .....	25
1.3 A Estrutura de GI e GC na Universidade Federal de Juiz de Fora .....	27
1.4 Breve Histórico do Campus Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares .....	35
1.4.1 A criação do campus da UFJF em Governador Valadares .....	35
1.4.2 Desafios da implantação do campus da UFJF em Governador Valadares .....	39
<b>2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS, METODOLOGIA E ANÁLISE</b> .....	<b>46</b>
2.1 Fundamentos Sobre Informação e Conhecimento Organizacional .....	48
2.2 Gestão da informação e Gestão do Conhecimento nas Organizações .....	54
2.3 A Administração Pública Brasileira e os Desafios da Gestão Universitária	60
2.4 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas	64
2.5 Metodologia .....	67
2.6 Reflexões Sobre Gestão da Informação e Gestão do conhecimento na UFJF-GV .....	72
2.6.2 Informação, conhecimento e sociedade .....	72
2.6.3 Gestão da informação e gestão do conhecimento nas organizações .....	77
2.6.4 Gestão da informação e gestão do conhecimento na UFJF-GV .....	81
2.6.4.1 Os processos de gestão da informação e de gestão do conhecimento na UFJF-GV .....	81
2.6.4.2 Principais desafios e soluções para GI e GC na UFJF-GV .....	88
<b>3 PROPOSTAS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFJF-GV</b> .....	<b>94</b>
3.1 Retomada do Caso .....	95
3.2 Relevância da Proposta de Intervenção .....	97
3.3 O plano de intervenção e sua aplicabilidade .....	99
3.4 Propostas de intervenção estratégicas .....	102

<b>3.5 Propostas de intervenção relacionadas à GI.....</b>	<b>110</b>
<b>3.6 Propostas de intervenção relacionadas à GC .....</b>	<b>114</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>133</b>



## INTRODUÇÃO

A informação e o conhecimento são considerados elementos de extrema importância para as organizações na sociedade atual. Como insumos para as inovações, esses ativos intangíveis podem melhorar processos, reduzir custos e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização, seja ela pública ou privada. Entretanto, para explorar as informações e o conhecimento presentes em cada organização, é importante que as instituições adotem estratégias efetivas de gerenciamento da informação e do conhecimento organizacional.

A gestão de informações (GI) e a gestão do conhecimento (GC) são apontadas por diversos autores (DAVENPORT; 1998, DAVENPORT; PRUSSAK; 1998, BATISTA; 2004; 2012) como elementos centrais para as organizações modernas que se preocupam em se manter na vanguarda em seu ramo de atuação. Assim, o gerenciamento efetivo das informações e do conhecimento organizacional, com a conseqüente valorização do capital intelectual, torna-se um objetivo para empresas, governos, ONGs e as mais diversas instituições.

Apesar da centralidade das discussões acerca da GI e da GC, o setor público brasileiro pouco avançou na utilização das estratégias, não existindo um projeto coordenado para o setor público, salvo algumas experiências exitosas isoladas. Os estudos realizados sobre GI e GC apontam para a necessidade do reconhecimento por parte das instituições da importância estratégica da informação e do conhecimento organizacional para a manutenção das organizações, melhoria de produtos e serviços.

O presente estudo reconhece a necessidade de adoção de estratégias de GI e de GC compatíveis com as exigências da sociedade atual tanto no setor público quanto no setor privado. Assim, esta dissertação abordará o caso do campus da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (UFJF-GV), buscando identificar os processos e entraves da gestão de informações e do conhecimento, bem como propor alternativas para os problemas identificados.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) deu início à implantação de um campus na cidade de Governador Valadares no segundo semestre de 2012 (UFJF,2012). Apesar de sua longa história, a instituição figurava entre as poucas universidades brasileiras que não possuíam campi fora da sede. A primeira experiência da UFJF com atividades presenciais fora do município de Juiz de Fora -

MG ocorreu durante o regime militar com a implantação de um campus avançado na cidade de Tefé – AM, iniciada no final da década de 1960. Porém, a descontinuidade dos projetos que permitiram a atuação da UFJF naquela cidade culminou com o fim do campus avançado de Tefé em 1996 (PINTO, 2003). Assim, a proposta de implantação de um campus em Governador Valadares apresentou-se como um novo desafio para a instituição.

Inicialmente, as atividades do novo campus foram desenvolvidas em um prédio alugado, localizado no centro da cidade, onde funciona concomitantemente uma instituição privada de ensino superior que oferta cursos no período noturno. Posteriormente, novas instalações foram locadas de acordo com o crescimento do número de estudantes e servidores. Ao longo do processo de implantação e consolidação do campus, diversas dificuldades vêm sendo enfrentadas pela comunidade acadêmica. Um dos principais problemas está na disseminação de informações e do conhecimento organizacional entre os campi da Universidade. Por se tratar de um campus fora da sede, a unidade de Governador Valadares não possui autonomia administrativa e financeira, sendo todas as atividades vinculadas aos procedimentos realizados em Juiz de Fora. Os departamentos e cursos criados no campus mantiveram subordinação às respectivas unidades acadêmicas do campus sede.

Um das questões geradas pela dificuldade de disseminação de informações e do conhecimento organizacional entre os campi da UFJF é a realização de um mesmo trabalho duas vezes, o chamado retrabalho, que ocorre quando formulários e documentos são enviados ao campus sede sem cumprir os procedimentos adequados. Nesse caso, eles precisam ser corrigidos após a solicitação e orientação do setor responsável no campus sede. Outra questão são as contradições nas informações fornecidas ao público interno e externo. Devido ao fluxo inadequado das informações, algumas vezes os setores responsáveis por atendimento ao público no campus Governador Valadares não possuem as informações atualizadas, direcionando de forma inadequada o público.

O estudo sobre a GI e a GC na UFJF-GV apresenta-se como um desafio acadêmico e profissional. Tendo ingressado na UFJF-GV como estudante do curso de ciências econômicas, no segundo semestre de 2012, pude observar inúmeras dificuldades enfrentadas desde o início das atividades da UFJF em Governador Valadares.

A partir de julho de 2013, nomeado para o cargo de administrador da carreira de Técnico Administrativo em Educação (TAE) na UFJF-GV, aprofundei meu conhecimento sobre o funcionamento do campus e os problemas enfrentados no processo de implantação. Devido ao baixo quantitativo de servidores técnicos administrativos para as atividades do campus, a força de trabalho foi distribuída de forma provisória para atendimento das demandas emergenciais.

Atuando no setor acadêmico do campus, então responsável pelo atendimento ao público interno e externo, recebimento de documentações para matrículas, serviços ligados à Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (CDARA) e à Coordenação de Assuntos Estudantis (CAE), entre outros, pude vivenciar no ambiente profissional as dificuldades de circulação da informação e do conhecimento organizacional.

Com a nomeação de novos servidores e reorganização das atividades administrativas do campus, assumindo as atividades no recém-criado setor de planejamento, pude perceber de forma mais abrangente a necessidade de organização do fluxo de informações e do conhecimento organizacional na UFJF-GV.

Outro fator importante para a decisão de investigar a GI e a GC na UFJF-GV refere-se à minha atuação como membro suplente da Comissão Setorial de Avaliação do Campus Governador Valadares (CSA-GV), criada com o objetivo de assessorar as atividades da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade em relação às atividades desenvolvidas no novo campus. Como membro da comissão, participei da elaboração de um relatório de autoavaliação sobre as atividades desenvolvidas no campus. Nesse documento consta as comparações com os referenciais mínimos de qualidade apontados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) criado no âmbito do Ministério da Educação (MEC).

A criação do campus da UFJF em Governador Valadares ocorreu em um momento de expansão do ensino superior público brasileiro. Numa perspectiva de democratização do acesso à educação superior, diferentes programas foram implementados pelo governo federal nos últimos anos, tais como, o Programa Universidade Para Todos (PROUNI) e o Programa de Apoio à Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) que possibilitou a criação do campus da UFJF em Governador Valadares. Entre os objetivos do REUNI está a ampliação das vagas

nas universidades federais por meio da criação de novos cursos e criação de campi fora da sede nas universidades federais, aproveitando uma estrutura já existente e promovendo uma expansão como baixo impacto no custo de manutenção.

Assim como a UFJF, diversas universidades aderiram ao programa que oferecia aporte financeiro para que as instituições pudessem executar seus projetos de expansão, atendendo aos critérios estabelecidos pelo governo federal. Apesar de inicialmente não estar previsto no projeto de expansão da UFJF, o campus de Governador Valadares foi incluído no âmbito do programa REUNI, que tem sido alvo de diferentes estudos. Entretanto, neste trabalho o tema a ser abordado é a GI e a GCgestão do conhecimento, partindo do estudo do caso do campus da UFJF em Governador Valadares.

O debate acerca da GI e da GC aponta que as instituições públicas devem aplicar ferramentas gerenciais com o objetivo de promover a sistematização de dados e informações, a criação, organização, disseminação e utilização do conhecimento como fonte de inovação em processos, produtos e serviços, resultando em melhorias reais para o público final (BATISTA, 2004; 2012; SOUZA, 2009; OLIVEIRA, 2010; TATAGIBA, 2013).

A análise dos processos e procedimentos de GI e de GC na UFJF-GV apresenta-se como uma contribuição para o debate sobre a utilização dessas ferramentas no setor público e sobre a efetividade de utilização do conhecimento acumulado nas universidades em seus processos de expansão.

Considerando a importância da informação e do conhecimento organizacional como ativos intangíveis para as organizações e o panorama de implantação do campus da UFJF em Governador Valadares, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: como se dão os processos e quais os possíveis desafios para a gestão da informação e a gestão do conhecimento organizacional na UFJF-GV?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os processos e possíveis entraves na gestão da informação e na gestão do conhecimento organizacional na UFJF-GV e propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para aprimorar os referidos processos.

Como objetivos específicos propõem-se: descrever os processos e entraves à gestão da informação e à gestão do conhecimento organizacional que ocorrem no campus da UFJF em Governador Valadares; analisar, partindo das reflexões teóricas e da pesquisa de campo, a efetividade dos processos de gestão da

informação e de gestão do conhecimento adotados no campus em estudo; propor ações para o aprimoramento da gestão da informação e da gestão do conhecimento organizacional na UFJF-GV.

Este trabalho está dividido em três Capítulos, abordando a descrição do caso, o referencial teórico e uma proposta de intervenção. No Capítulo 1 descrevemos de forma detalhada o caso de gestão a ser investigado. Essa parte do trabalho apresenta um contexto geral sobre GI e GC, aborda o uso dessas ferramentas na UFJF, destacando os órgãos e atividades relacionadas ao objeto de estudo, apresenta um breve histórico da UFJF-GV e a estrutura de GI e GC da universidade, além de destacar os desafios enfrentados durante a implantação do campus. No Capítulo 2 apresentamos o referencial teórico a ser adotado na análise do problema e o percurso metodológico da pesquisa, descrevendo o tipo de pesquisa, os instrumentos utilizados, suas vantagens e limitações e apresentamos ainda a análise dos dados e informações coletadas na pesquisa de campo. No Capítulo 3 apresentamos um plano de intervenção que tem por objetivo desenvolver propostas concretas aplicáveis ao caso analisado, partindo das evidências empíricas e teóricas levantadas ao longo da pesquisa.

## **1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO CAMPUS AVANÇADO DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES**

O objetivo deste capítulo é apresentar o caso a ser investigado. Para tanto, partiu-se de um contexto geral sobre a GI e a GC, em seguida, um breve relato sobre a GI e a GC em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), na sequência, abordam-se aspectos específicos da UFJF. Posteriormente, apresenta-se como se deu a criação do Campus da UFJF na cidade de Governador Valadares e, finalmente, abordam-se os processos e entraves enfrentados durante a implantação do campus da UFJF em Governador Valadares, em especial àqueles referentes à GI e à GC.

O objetivo do tópico 1.1 será uma breve apresentação geral sobre a gestão da informação e do conhecimento organizacional, contextualizando a importância que esses ativos passaram a ter nas organizações e na sociedade. No tópico seguinte, 1.2, pretende-se apresentar um panorama sobre a GI e a GC nas IFES. O tópico 1.3 apresenta a estrutura administrativa da UFJF, com o objetivo de demonstrar a estrutura da GI e GC da universidade durante a implantação do campus em Governador Valadares, os principais setores e atividades desenvolvidas em relação à GC e GI. O tópico 1.4 aprofunda mais especificamente no recorte estabelecido para esta pesquisa: o campus Governador Valadares. Seu objetivo será a apresentação de um breve histórico do processo de implantação do campus, os principais problemas evidenciados até o momento da pesquisa.

### **1.1 A Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento**

Nos últimos anos a sociedade passou por inúmeras transformações provocadas, principalmente, pela evolução da Tecnologia da Informação (TI). Esse novo contexto exige uma grande capacidade de adaptação dos diferentes atores sociais. Trabalhadores, empresas, organizações não governamentais e instituições públicas necessitam atualizar-se constantemente para cumprir o seu papel no meio social.

Na sociedade atual a informação e o conhecimento passaram a ocupar um papel de extrema importância nas estratégias organizacionais sendo considerados como os principais ativos capazes de gerar valor e possibilitar a inovação, melhoria

de processos, produtos e serviços e, conseqüentemente, a manutenção da organização. Entretanto, os primeiros estudos sobre GI e GC não surgiram no atual contexto social, antes mesmo da popularização dos microcomputadores já se discutia a importância da informação e do conhecimento (BARBOSA, 2008).

A origem do que chamamos de GI, segundo Barbosa (2008), pode ser encontrada nos trabalhos de Paul Otlet. O livro de sua autoria intitulado *Traité de documentation* (1934), pode ser considerado o marco para o desenvolvimento da GI, até então conhecida como documentação. Na obra de Otlet, a documentação é compreendida como forma de organizar e transmitir o conhecimento.

Além de Otlet, os trabalhos de Vannevar Bush e Frederick Hayek publicados em 1945 são apontados por Barbosa (2008) como precursores das atuais GI e GC. O trabalho de Bush previa o surgimento de uma memória artificial onde pudessem ser armazenados diversos arquivos para posterior consulta. Frederick Hayek apontava para a necessidade de organização do conhecimento que se encontrava fragmentado e distribuído de forma aleatória. Barbosa (2008) ainda aponta que o termo “gestão do conhecimento” foi utilizado por Nicholas Henry, em 1974, para se referir à necessidade de adoção de medidas para produzir, organizar, disponibilizar e disseminar informações para produção de políticas públicas.

Barbosa (2008) argumenta que a GI e GC são termos interligados a inúmeros outros utilizados na literatura, tais como gestão documental, gestão de recursos informacionais, organizações aprendentes, inteligência organizacional, entre outros. Esses termos têm atraído a atenção de gestores, profissionais e pesquisadores devido à importância que a informação e o conhecimento assumiram no ambiente corporativo e social.

Outro termo intimamente ligado à GI e GC é “gerência de recursos informacionais” (GRI) que tem sua origem nos trabalhos de Robert S. Taylor na década de 1960 (BARBOSA, 2008). A GRI é fruto da interligação entre a administração, a computação e a ciência da informação e ganhou espaço no meio acadêmico e organizacional a partir da década de 1980 com a implantação do projeto *Paperwork Reduction Act*, no governo dos Estados Unidos da América (BARBOSA, 2008).

A partir do final da década de 1980, a GC passou a despertar o interesse das organizações e dos pesquisadores. O campo da GC ainda não se encontra plenamente consolidado, entretanto muitos teóricos passaram a adotar a visão da

organização baseada no conhecimento, seja de forma explícita ou implícita, em suas obras (BARBOSA, 2008).

Lousada et al. (2012) afirmam que a GI e a GC despertaram o interesse da Ciência da Informação (CI) a partir da década de 1980. Tendo apontado como campo científico na década de 1960, a CI teve forte influência da biblioteconomia, arquivologia e documentação. Hoje, compreendida como um campo interdisciplinar, a CI abrange em seu campo de estudo a GI e a GC devido à influência das ciências administrativas.

Segundo Lousada *et al.* (2012), a GI parte do pressuposto de que a informação pode ser identificada, coletada, organizada e recuperada. Assim, o gerenciamento das informações é uma atividade fundamental para as organizações. Esses pressupostos da GI são compartilhados com a CI, aproximando o campo de estudo da gestão e da ciência da informação. Os autores argumentam que a GI está amplamente apoiada nas tecnologias da informação e comunicação (TIC), apresentando-se como uma atividade prática com objetivo de disponibilizar informação de qualidade em momento oportuno. Ressaltam ainda que a informação é o insumo principal para a criação de conhecimento.

A GC, de acordo com Louzada *et al.* (2012), tem por objetivo gerenciar a captação, criação, disseminação e utilização do conhecimento, contribuindo para que a organização possa cumprir sua missão e alcançar os objetivos propostos. Assim, a GC utiliza diferentes métodos, ferramentas e técnicas para facilitar o compartilhamento e uso de informações no ambiente organizacional, possibilitando a criação de novos conhecimentos úteis para a organização.

A discussão teórica em torno dos temas GI e GC será retomada no segundo capítulo desta dissertação, no qual se encontrará o referencial teórico do trabalho. Entretanto, nesse momento faz-se necessário apresentar um conceito inicial para os termos abordados.

Segundo Barbosa (2008), a GC não possibilita uma interferência direta no conhecimento de um indivíduo, mas o planejamento e a criação de um contexto adequado para a criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento.

Para Valentim (2002; 2003), a GI é um conjunto de ações que tem por objetivo identificar a necessidade de informações dos diferentes setores da organização, mapear os fluxos de informações e possibilitar a aquisição, seleção,



organização, armazenamento e disseminação das informações necessárias às atividades organizacionais.

Assim, observamos que os termos GI e GC estão intimamente relacionados, considerando que os processos de GC dependem da gestão eficaz da informação. A GI, sem um ambiente propício a criação e compartilhamento do conhecimento, teria seus efeitos sobre os resultados da organização minimizados.

Nesse contexto apresentado, em que a informação e o conhecimento são considerados os principais ativos para as organizações, tanto públicas quanto privadas, as IFES desenvolvem diferentes atividades que contribuem para a GI e GC. No subitem a seguir apresentamos um panorama sobre a GI e GC nas IFES, a fim de compreender como essas instituições lidam com esse cenário.

## **1.2 A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior**

O objetivo desta seção é apresentar exemplos de como as IFES vêm utilizando a GI e a GC para melhoria dos processos internos e dos serviços prestados à sociedade. Não pretendemos esgotar o assunto, cuja discussão na literatura é incipiente, mas tão somente obter parâmetros de comparação para o caso da UFJF-GV em estudo.

Apesar da escassez de trabalhos que abordem a GI e a GC nas universidades federais, alguns estudos como os de Batista (2006), Souza (2009), Silva (2012) e Ferreira (2013) contribuem para a compreensão do uso da informação e do conhecimento em um contexto tão particular que é uma universidade federal.

Batista (2006) apresenta um diagnóstico sobre a GC nas áreas de administração e planejamento das IFES brasileiras. Ao enviar um questionário para 55 instituições de ensino superior, o pesquisador obteve respostas de 45 delas. Em sua análise, Batista (2006) considerou três categorias de práticas de GC, a saber: I) práticas relacionadas a gestão de recursos humanos; II) práticas relacionadas à estruturação de processos organizacionais e; III) práticas relacionadas à base tecnológica de suporte à GC. Com os dados coletados nessa pesquisa, o autor realizou ainda uma comparação em relação aos órgãos e entidades da administração direta do governo federal (BATISTA *et al.*, 2005). Os resultados da pesquisa apontaram que a implementação de práticas de GC nas áreas de

administração e planejamento das IFES está em um processo inicial. Batista (2006) constata ainda que, para a maioria das práticas de GC, as IFES estão em processo menos avançado que órgãos e entidades da administração direta. O estudo de Batista (2006) aponta o baixo uso por parte das IFES de ferramentas de suporte à GC, o que inclui sistemas de gerenciamento de informação. Nessa categoria estabelecida pelo autor, nenhuma das ações pesquisadas está plenamente implementada em mais de 50% das IFES. A prática com maior utilização pelas entidades é a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), implantada em 38% das instituições que responderam à pesquisa. Importante observar que o estudo demonstra uma baixa adesão das IFES em relação às ferramentas de GI e GC.

O estudo realizado por Souza (2009) buscou identificar como a abordagem da GC pode contribuir efetivamente para a gestão das universidades federais. Em sua pesquisa realizada nas 53 universidades federais consolidadas no Brasil até o ano de 2008, o pesquisador constatou que as práticas de GC ainda são pouco utilizadas pelas universidades federais brasileiras. Esses resultados vão ao encontro do que Batista (2006) constatou em relação às áreas de administração e planejamento das IFES. Souza observa que, ainda que de forma parcial, algumas práticas estão presentes nas universidades pesquisadas, tais como a utilização de sistemas de informação, abertura para novas formas organizacionais, definição de estratégia organizacional, avaliação institucional, comunicação institucional, avaliação de competências individuais, utilização de planos de recompensa, estímulo à criatividade e inovação, preocupação com relacionamento da instituição com a sociedade e outras instituições e responsabilidade social. Por outro lado, práticas importantes de gestão ainda são pouco utilizadas nas universidades, tais como gestão por competências, educação corporativa, memória organizacional, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, entre outras.

Apresentando um estudo com foco na GI, Silva (2012) analisa, em um estudo de caso, a GI sob a abordagem da ecologia da informação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Recorrendo a Davenport (1998), a autora esclarece o termo “ecologia da informação” que se refere a uma abordagem abrangente, considerando o ambiente informacional em sua totalidade, permitindo uma rápida adaptação às transformações sociais e organizacionais (SILVA, 2012 p. 28). A abordagem adotada na pesquisa prioriza uma visão humanística da GI, não sendo centrada apenas no uso de recursos tecnológicos. Os resultados da pesquisa

apontam que a GI na UFSC ocorre de forma regular, entretanto, aponta a autora, a universidade precisa observar o lado humano do uso das informações para melhoria de seus processos e, conseqüentemente, das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Ferreira (2013) também apresenta também um estudo de caso realizado na UFSC, entretanto, com recorte específico sobre as práticas de GC na coordenação dos polos do curso de graduação em administração à distância. Os resultados dessa pesquisa apontaram que as práticas de GC mais utilizadas no ambiente estudado foram as de criação de espaços para apresentação de ideias e formação de equipes ligadas por meio de sistemas inteligentes de informação, que permitam rápido acesso aos conhecimentos acumulados. A autora conclui que, apesar das limitações, as práticas de GC adotadas têm contribuído para a administração dos cursos na modalidade EAD.

O objetivo desta seção foi apresentar uma breve explanação sobre a GI e GC em instituições federais de ensino superior. Dada limitada produção científica acerca do tema, buscamos apoio em poucos, porém relevantes, estudos que demonstram o estágio inicial da GI e da GC nessas instituições.

Os estudos apresentados nesta seção se mostram pertinentes, uma vez que a UFSC, assim com a UFJF, passou recentemente por um processo de expansão. A UFSC, a partir de 2009, iniciou o processo de interiorização com a implantação de três campi universitários fora da capital, Florianópolis, onde fica a sede da instituição. Os três campi estão localizados em Araranguá-SC, Curitibanos-SC e Joinville-SC. Mais recentemente, em 2014, deu-se início a implantação de mais um campus fora da sede, na cidade de Blumenau-SC.

Assim, tendo uma percepção da GI e da GC nas universidades federais brasileiras, passamos, na próxima seção, a uma abordagem sobre a GI e GC na UFJF.

### **1.3 A Estrutura de GI e GC na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Nesta seção pretende-se expor um panorama sobre a GI e a GC na UFJF, com o objetivo de apresentar a estrutura de GI e GC da universidade durante a implantação do campus em Governador Valadares. Iniciamos com um breve

histórico sobre a instituição, apresentamos sua estrutura administrativa e destacamos os principais órgãos ligados à GI e à GC.

A UFJF foi criada em 1960, de acordo com a Lei Nº 3.858, assinada pelo então presidente Juscelino Kubitschek (BRASIL, 1960). A referida lei determinou a federalização de cinco Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que já exerciam suas atividades na cidade, são elas: Faculdade de Direito de Juiz de Fora; Faculdade de Medicina de Juiz de Fora; Faculdade de Farmácia e Odontologia de Juiz de Fora; Escola de Engenharia de Juiz de Fora e Faculdade de Ciências Econômicas de Juiz de Fora. O mesmo dispositivo legal previa, em seu artigo 10, a criação ou agregação à UFJF de uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, no prazo de três anos (BRASIL, 1960).

Ao longo de sua história, a UFJF passou por inúmeras transformações. A construção do campus universitário ocorreu em 1969, com o objetivo de concentrar os cursos em um único espaço físico. Naquele momento, a UFJF já havia aumentado o número de cursos oferecidos à sociedade. Além dos cursos de Engenharia, Medicina, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia, ofertados inicialmente, os cursos de Geografia, História, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas e Ciências Sociais já integravam a instituição. A reforma universitária da década de 70 possibilitou a ampliação da universidade com a criação de três novos institutos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Instituto de Ciências Humanas (ICH). Em 1999 foi criado o Centro de Ciências da Saúde (CCS) que recebeu os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina. O Instituto de Artes e Design (IAD), a Faculdade de Letras e o Centro de Atenção à Saúde (CSA) foram criados em 2006. No ano de 2008, a UFJF aderiu ao REUNI, apresentando um programa de reestruturação que previa o aumento expressivo no número de cursos oferecidos e estudantes atendidos (UFJF, 2009).

O REUNI foi instituído pelo Decreto Presidencial 6096, de abril de 2007 (BRASIL, 2007). O artigo primeiro do Decreto estabelece que o objetivo do programa é ampliar o acesso e permanência no ensino superior, aproveitando a estrutura física e de recursos humanos presentes nas universidades federais. Entre as diretrizes do programa estabelecidas no artigo 2º, está a redução da taxa de evasão, a ocupação de vagas ociosas, o aumento no número de vagas, o aumento da mobilidade estudantil, a revisão da estrutura acadêmica, a diversificação das modalidades acadêmicas, a ampliação das políticas de inclusão e assistência

estudantil e a articulação entre graduação e pós-graduação e entre a educação superior e a educação básica. Ao Ministério da Educação (MEC) coube destinar os recursos financeiros necessários para a execução dos planos pactuados com as universidades. A adesão ao programa deveria partir da própria instituição, com aprovação do seu órgão superior. (BRASIL, 2007)

O Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF foi elaborado para o período de 2008 a 2012. A previsão no aumento do número de matrículas de graduação foi de 7923, com a elevação gradual do número de ingressantes passando de 2.115 em 2007 para 3.790 ingressos anuais em 2012. O plano previa também o aumento no número de estudantes de pós-graduação, que em 2007 era de aproximadamente 600, para 1400 a ser alcançado em 2012. O investimento previsto para infraestrutura (construção de salas de aula, laboratórios, bibliotecas e aquisição de equipamentos) foi de aproximadamente R\$ 48.000.000,00 (Quarenta e oito milhões de Reais) a serem investidos até o ano de 2011. Ainda foram previstos a contratação de 241 professores, 250 técnicos administrativos em educação e elevação do número de bolsas de mestrado, doutorado e de assistência ao estudante de graduação. De acordo com o previsto, essas medidas elevariam o custeio da universidade em R\$ 33.959.958,00 (Trinta e três milhões, novecentos e cinquenta e nove mil, novecentos e cinquenta e oito Reais) por ano (UFJF, 2007). A construção do campus na cidade de Governador Valadares foi anexada ao plano de expansão e reestruturação da UFJF posteriormente, conforme abordaremos na seção seguinte.

Após esse período de grande expansão vivenciada pelas IFES, a sede da UFJF passou a contar com 20 unidades acadêmicas e a oferecer 64 cursos de graduação, 71 cursos de especialização, 36 de mestrado e 17 de doutorado, além de cursos de Educação Básica por meio do Colégio de Aplicação João XXIII. Além da estrutura existente na sede, a UFJF possui um campus em fase de implantação na cidade de Governador Valadares, onde são ofertadas atualmente 830 vagas anuais em cursos presenciais de graduação. A instituição oferece ainda nove cursos de graduação e nove de pós-graduação *lato sensu* na modalidade de ensino à distância (EAD), em parceria com governo municipal, estadual e federal, por meio do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) (UFJF, 2015).

No segundo semestre de 2014, o professor Júlio Maria Fonseca Chebli assumiu a Reitoria da UFJF e propôs alterações na organização da instituição. A estrutura administrativa da UFJF, aprovada pelo Conselho Superior (CONSU) da

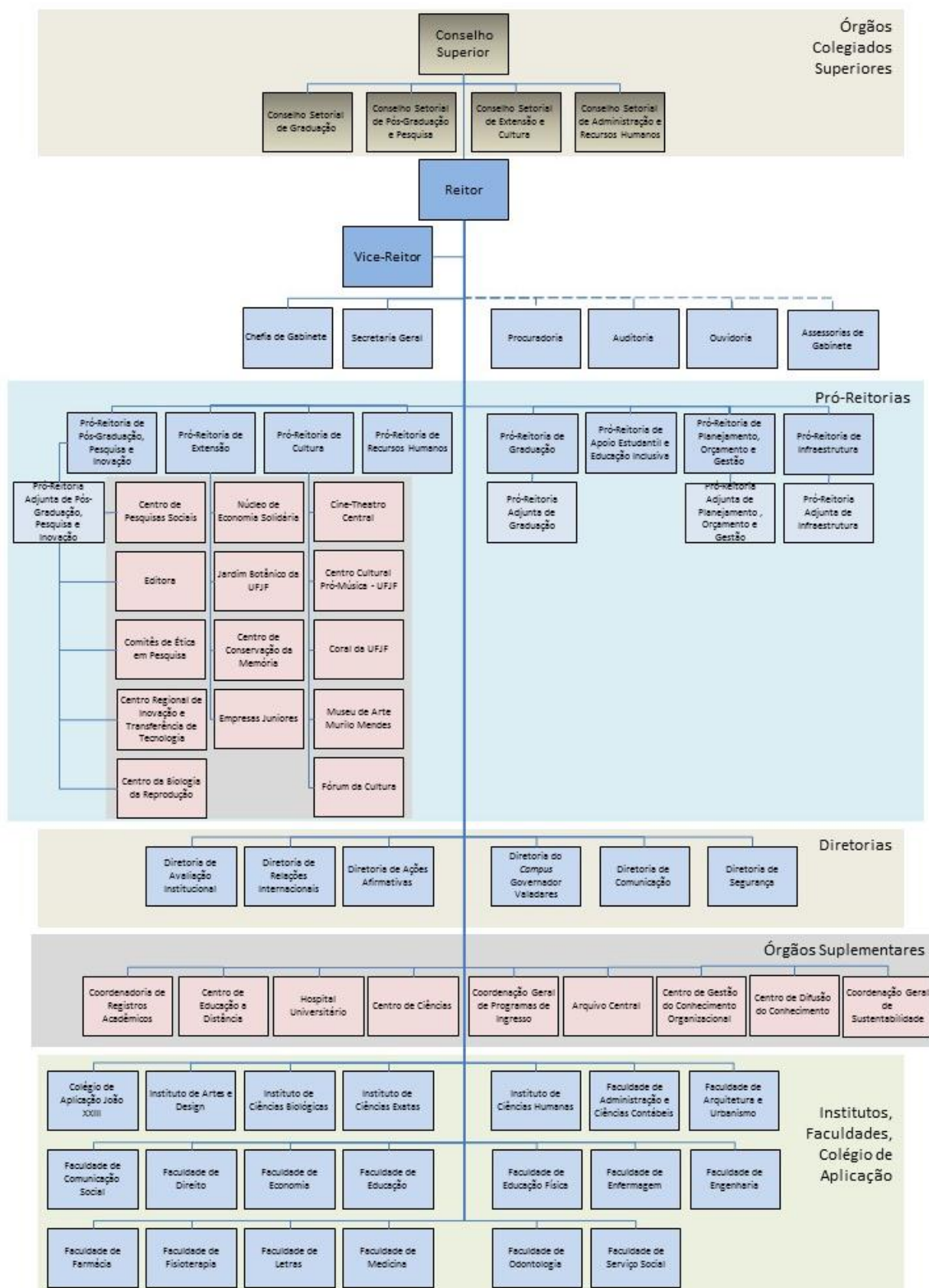
universidade em setembro de 2014, apresenta a organização de Pró-Reitorias, Diretorias e Órgãos Suplementares, conforme representado na figura 1 (UFJF, 2014). Em novembro de 2015, o CONSU acatou o pedido de renúncia do reitor Júlio Chebli, permanecendo o Vice-reitor Marcos Vinício Chein Feres, no exercício da reitoria (UFJF, 2015e). Ainda no final de 2015, foi aprovada uma nova estrutura administrativa para a UFJF, com aprovação da Resolução Nº39 do CONSU (UFJF, 2015h). Essa nova estrutura foi detalhada na Portaria Nº 13 de 06 de janeiro de 2016 (UFJF, 2016).

Algumas Pró-Reitorias e diretorias possuem estreita ligação com a GI e a GC no âmbito da instituição: a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPGPI), a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), a Diretoria de Comunicação (DCOM) e o Arquivo Central. Apesar da atuação desses órgãos, não foram localizados documentos informativos sobre a política de GI e GC adotadas pela instituição, sendo que cada Pró-Reitoria, diretoria ou órgão suplementar estabelece seus planos e normas no âmbito de sua atuação, sem uma articulação sistêmica com os demais.

A PROPGPI foi criada em 2014, composta pela Pró-Reitoria Adjunta de Pesquisa, Pró-Reitoria Adjunta de Pós-Graduação, Editora da UFJF e pelo Centro Regional de Transferência de Tecnologia (CRITT) (UFJF, 2014). Essa Pró-Reitoria foi criada com objetivo de conciliar as atividades de pesquisa e pós-graduação para que sejam executadas de forma coordenada, fortalecendo ambos os setores (UFJF, 2014).

A Editora UFJF, criada em 1986, atua como instrumento de divulgação da produção científica na universidade, produzindo materiais em diferentes áreas de pesquisa existentes na UFJF, tais como livros e periódicos ligados aos programas de pós-graduação da instituição. A Editora vem consolidando sua atuação pela produção de material com qualidade acadêmica e gráfica, contando com uma rede de distribuição com cerca de 150 pontos distribuídos pelo país, além de uma loja virtual e parceria com outras instituições para distribuição dos periódicos produzidos. (UFJF, S/Da).

Figura 1: Organograma da UFJF



Fonte: UFJF, 2015g.

O CRITT, criado em 1995, é o órgão responsável por gerenciar a política de inovação da UFJF, observando as diretrizes estabelecidas pela PROPGPI, e por coordenar as atividades da Incubadora de Base Tecnológica (IBT). Após seu reconhecimento como Núcleo de Inovação Tecnológica da universidade, o CRITT passou a acumular a função de zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção de criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia. Entre as atividades do CRITT está a prospecção de projetos da UFJF, disponibilizando-os para empresas e empreendedores que procuram a assessoria da universidade para a criação de novos produtos ou melhoria de processos (UFJF, S/D b).

A PRORH é responsável pela gestão de pessoas no âmbito da UFJF e é composta pela Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos e cinco coordenações: Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP), Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar (COSSB), Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP), Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) (UFJF, S/Dc). Diversas atividades desenvolvidas pela PRORH possuem estreita relação com a GC, pois é sabido que a fonte do conhecimento organizacional é o capital intelectual presente nos colaboradores da organização. Destacaremos então algumas das atividades da PRORH que podem contribuir para a GI e a GC na organização.

A CAMP é responsável por inserir o servidor no ambiente institucional proporcionando condições para o seu desenvolvimento. Entre as atribuições dessa coordenação, estão: acompanhar os trâmites das avaliações de desempenho dos servidores, acompanhar o estágio probatório dos técnicos administrativos em Educação (TAE) e dos docentes, analisar processos de progressão por mérito dos TAEs, analisar processos de redistribuição, cessão, remoção, afastamentos e licenças, entre outras atividades da mesma natureza (UFJF, S/D c). Conforme Valentim (2003), o clima organizacional é um ponto importante para a aplicação das políticas de GI e GC. Dessa forma, as atividades desenvolvidas na CAMP são relevantes para o estudo da GI e da GC na medida em que a adequada relação do servidor com o ambiente, suas avaliações e retornos dessas avaliações podem contribuir para um ambiente propício ao compartilhamento de informações e conhecimentos.



A COSSB desenvolve ações de proteção, prevenção e cuidados para saúde e qualidade de vida dos servidores, responsabilizando-se pelo acolhimento, saúde, segurança e bem-estar de todos os trabalhadores da UFJF. Além de realizar trabalhos de rotinas como exames admissionais, demissionais, acompanhamento de processos de gratificação por insalubridade, periculosidade, a COSSB realiza atendimento multiprofissional para prevenção e recuperação da saúde do trabalhador, assistência no processo de integração e adaptação ao ambiente de trabalho, readaptação funcional, entre outras atividades (UFJF, S/D c). Assim, a COSSB desenvolve diversas atividades ligadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, aspecto extremamente relevante para criação de um ambiente propício à implementação da GI e da GC.

A CFAP é a coordenadoria responsável pelos processos de recrutamento e seleção de servidores, análise de processos de progressão na carreira de docentes e técnicos administrativos, incentivo por qualificação e afastamento para capacitação (UFJF, S/D c). Conforme pode ser observado em Batista (2012), a qualificação e a capacitação dos profissionais são pontos favoráveis para a GC. O autor aponta a qualificação dos profissionais responsáveis por implementar a ferramenta de GC e a capacitação dos servidores como pontos fundamentais para a melhoria do serviço público. Nesse sentido, as atividades ligadas ao incentivo à qualificação e licenças para capacitação de servidores, desenvolvidas pela CFAP são muito importantes para a GC na UFJF.

A CCDP, responsável pela capacitação e desenvolvimento de pessoas na UFJF, desenvolve atividades intimamente relacionadas à GI e à GC. Enquanto a CFAP é responsável por analisar os processos de afastamento para capacitação, a CCDP desenvolve ações de capacitação na instituição ofertando cursos presenciais e à distância, utilizando o capital intelectual da própria universidade. Essa coordenação é responsável por promover oportunidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores. Entre as atividades referentes à capacitação de servidores, destacam-se o levantamento de necessidades, elaboração e execução de projetos, coordenação logística para realização de eventos, emissão e registro de certificados, divulgação dos eventos, prospecção de recursos, pesquisas junto a outras instituições sobre cursos e eventos de interesse da UFJF (UFJF, S/D c).

O CGCO é o órgão responsável por mobilizar recursos de TI em prol da racionalização e agilidade nos processos de gestão da UFJF. Suas atividades

envolvem a análise, modelagem, desenvolvimento, gerenciamento e atualização dos sistemas de informação, o gerenciamento lógico da rede de dados e a implementação de soluções tecnológicas (UFJF, 2011). Conforme afirma Valentim (2008), é recorrente nas áreas ligadas à TI a utilização do termo “gestão do conhecimento” para designar os sistemas de informação. Nesse sentido, apesar do nome, o CGCO é responsável por diversas atividades ligadas aos sistemas de informação da UFJF, contribuindo significativamente para a GI.

A DCOM é o órgão responsável pela assessoria de Imprensa, projetos, eventos, cerimonial e atendimentos diversos. Por meio dos veículos de comunicação, a DECOM transmite informações à comunidade acadêmica e ao público em geral sobre as diversas atividades desenvolvidas pela UFJF, contribuindo para o cumprimento dos objetivos institucionais. Objetiva informar com seriedade e transparência a comunidade em geral e, especialmente, a acadêmica, divulgando as atividades desenvolvidas pela UFJF no âmbito da pesquisa, ensino e extensão. Tendo como principal canal de comunicação a página da instituição na internet, a DCOM vem contribuindo significativamente para a comunicação da UFJF com a comunidade (UFJF, 2015).

A Diretoria de Gerenciamento de Projetos da UFJF tinha como objetivo a aplicação de ferramentas da gestão de projetos para a captação de recursos que contribuíssem para o desenvolvimento socioeconômico da Zona da Mata e do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. A Diretoria utilizava práticas de gestão de projetos combinadas com conhecimento científico, tecnológico e cultural produzido na universidade interagindo com diferentes atores sociais (UFJF, S/D d). Nesse sentido, a DGP, além de ter sido um canal importante de transferência do conhecimento gerado na universidade para a sociedade, foi também uma fonte de interação pela qual a universidade pôde captar informações e conhecimentos. Entretanto, com as modificações ocorridas na organização da universidade, a Diretoria de Gerenciamento de Projetos não faz parte do organograma estabelecido em 2016 (UFJF, 2016)

O Arquivo Central é o órgão central do Sistema de Arquivos da UFJF, responsável pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos setores de arquivo da instituição e pela custódia dos documentos em fase intermediária e permanente (UFJF, S/D e). Considerando os conceitos abordados por Valentim

(2008), a gestão documental promovida pelo Arquivo Central da UFJF contribui para as atividades de GI e GC desenvolvidas no âmbito da instituição.

É importante destacar que, apesar de existirem inúmeros órgãos da UFJF que exercem atividades ligadas à GI e à GC, as atividades são realizadas de forma independente, corroborando para os apontamentos de Batista (2006) ao concluir que a GC nas IFES está em estágio inicial. A apresentação dessa estrutura fragmentada em relação à GI e à GC é de grande relevância para compreender o caso do campus da UFJF em Governador Valadares, uma vez que nesse contexto é que se dá a implementação do novo campus.

#### **1.4 Breve Histórico do Campus Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares**

Esta seção apresenta um breve histórico do campus da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares. Para tanto parte-se do contexto político e institucional que antecede a criação do campus até os problemas enfrentados durante sua implantação. A seção 1.4.1 enfatiza o esforço desenvolvido por autoridades locais para implementação de uma universidade pública na cidade e o contexto político institucional que propiciou a criação do campus. A seção 1.4.2 tem por objetivo apresentar alguns dos problemas enfrentados durante o processo de implantação do campus da UFJF em Governador Valadares. Com estas abordagens espera-se descrever e contextualizar o objeto de estudo, para então aprofundarmos no tema da GI e da GC.

##### **1.4.1 A criação do campus da UFJF em Governador Valadares**

O objetivo desta seção é apresentar o contexto político e institucional envolvido na criação do campus da UFJF em Governador Valadares, no sentido de enfatizar o esforço político local para implantação de uma universidade federal na cidade.

A implantação de uma universidade pública na cidade de Governador Valadares é fruto da reivindicação da comunidade local e de uma longa batalha travada pelos políticos da região. A primeira possibilidade de implantação de uma universidade na cidade foi vislumbrada durante o processo de criação da

Constituição Estadual de Minas Gerais, no final da década de 1980, quando havia a expectativa de que a região seria contemplada com uma universidade estadual. Entretanto, na ocasião a cidade contemplada foi Montes Claros, onde funciona atualmente a Universidade Estadual de Montes Claros. Durante os anos posteriores prosseguiram as articulações com objetivo de implantar uma universidade gratuita na cidade. (MONTEIRO, 2014).

Com a posse do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o projeto passou a ser a implantação de um campus de uma universidade federal na cidade. Inicialmente, foi cogitada a possibilidade de implantação de um campus da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), entretanto o projeto não teve continuidade. Posteriormente, a UFJF e a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) foram convidadas a apresentar uma proposta para implantação de um campus em Governador Valadares. Com o empenho da UFJF em discutir e apresentar o projeto de forma célere esta universidade deu prosseguimento à implantação do campus na cidade, enquanto a expansão da UFVJM se deu com criação do campus na cidade de Itajubá – MG (MONTEIRO, 2014).

A proposta de criação de um campus na cidade de Governador Valadares foi apresentada ao CONSU da UFJF em 2010. Na ocasião, a Reitoria foi autorizada pelo CONSU a dar prosseguimento às negociações junto ao Ministério da Educação (MEC). Assim, iniciaram-se os procedimentos para elaboração de um anteprojeto de implantação do campus conduzido pela Pró-Reitoria Adjunta de Planejamento (PROPLAN) (UFJF, 2015a).

A criação do campus da UFJF na cidade de Governador Valadares foi aprovada pelo CONSU em 16 de fevereiro de 2012, em conformidade com o artigo 1º, §1º de seu estatuto, e com as demais disposições legais (UFJF, 2012). No dia 19 de novembro do mesmo ano ocorreu o início das atividades na UFJF-GV. Inicialmente, foram disponibilizadas 750 vagas anuais em nove cursos de bacharelado (UFJF, 2012), sendo quatro na área de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito) e cinco na área de Ciências da Vida (Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia). Todos os cursos foram implantados como extensão de vagas dos cursos oferecidos na sede. Inicialmente esses cursos, assim como a sede administrativa, foram instalados em um prédio alugado em caráter provisório.

O espaço é compartilhado com uma faculdade privada que oferece cursos de graduação no período noturno (Faculdade Pitágoras), localizada na Avenida Dr. Raimundo Monteiro Rezende, nº 330, no centro de Governador Valadares. A previsão para conclusão da sede própria do campus era de dezoito meses, estando pronta para utilização no primeiro semestre de 2014. Após dez meses de atividades na estrutura provisória, o espaço mostrou-se insuficiente para todas as atividades desenvolvidas pelos nove cursos, além das atividades administrativas, sendo necessária a locação de outras instalações. Assim, os cursos da área de Ciências da Vida tiveram suas atividades transferidas para as dependências da Universidade do Vale do Rio Doce (UNIVALE), no Bairro Universitário (UFJF, 2015).

Em 2013, o campus em implantação recebeu um novo curso: o bacharelado em Educação Física. Aprovado por meio da Resolução N°. 17 de 2013 do CONSU, o curso ligado a Faculdade de Educação Física e Desporto passou a oferecer 80 vagas anuais no campus de Governador Valadares (UFJF, 2013).

A construção da sede própria do campus Governador Valadares foi suspensa por determinação do Tribunal de Contas da União (TCU), em dezembro de 2012, devido suspeita de irregularidades no processo licitatório. Após concluir que o contrato poderia ter sido mais vantajoso para administração, porém a realização de nova licitação acarretaria prejuízos ainda maiores, em outubro de 2013, o órgão orientou a realização de alguns ajustes no contrato e autorizou o início da obra (BRASIL, 2013). Assim, a construção da sede da UFJF-GV teve início no final de 2013, com previsão de término em dezoito meses; entretanto, com a interrupção de repasse de verbas para execução do contrato esse prazo foi dilatado inúmeras vezes , até a suspensão do contrato com a construtora e, atualmente, não há previsão de conclusão da obra.

A UFJF-GV, no início de 2015, contava com 389 servidores, incluindo o corpo docente e TAEs (UFJF, 2016 a). Esse quantitativo de servidores representa um pouco mais de 50% do total de recursos humanos previstos para contratação até a conclusão do processo de implantação do campus, conforme consta no pré-projeto aprovado pelo CONSU (UFJF, 2015).

Ao longo dos seus primeiros semestres de existência, a UFJF- GV disponibilizou mais de 2000 vagas nos cursos de graduação, desenvolveu 62 projetos de extensão cadastrados junto à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e 40 projetos de pesquisa cadastrados na Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ), entre

outros apoiados por fundações de apoio à pesquisa, além de projetos de treinamento profissional coordenados por professores e TAEs (UFJF, 2015).

O planejamento e a implantação do campus foram inicialmente coordenados pelo Prof. Carlos Elísio Barral Ferreira, Pró-Reitor Adjunto de Planejamento, responsável pelo pré-projeto de implantação do campus e pelas providências relacionadas à realização de concursos e à instalação dos cursos e setores administrativos nos espaços físicos provisórios. Em abril de 2014, o pró-reitor de planejamento deixou a coordenação de implantação do campus. Na ocasião foi nomeado o Prof. Rubens de Oliveira, Assessor de Gabinete da Reitoria, que se responsabilizou pelo gerenciamento das demandas acadêmicas e estruturais emergentes no campus. Posteriormente, em setembro de 2014, foi nomeado o Prof. Flávio Lassuo Takakura para exercer a recém-criada função de Diretor do Campus Governador Valadares (UFJF, 2014), cargo no qual permaneceu até o dia 15 de maio de 2015, conforme a Portaria Nº. 612, de 19 de maio de 2015 (UFJF, 2015). O sucessor escolhido pela Reitoria para assumir a direção *Pro Tempore* do campus foi o Professor Peterson Marco de Oliveira Andrade, do departamento de Fisioterapia do campus Governador Valadares, que permanece no cargo até o fim do período desta pesquisa. Esse foi o primeiro professor lotado no campus Governador Valadares a assumir o cargo mais elevado da unidade, os antecessores tinham sua origem profissional no campus sede (UFJF, 2015b).

Ainda durante a gestão do prof. Flávio Takakura, no dia 07 de maio de 2015, foi apresentado pelo vice-reitor à comunidade acadêmica do campus uma proposta de regimento. A partir dessa data, passou-se a discutir na comunidade acadêmica o conteúdo desse regimento, com mobilização de TAEs, discentes e docentes (UFJF, 2015d). Após ampla discussão local e finalização na sede, o regimento foi aprovado pelo CONSU por meio da Resolução Nº. 35, de novembro de 2015 (2015f).

Esta seção apresentou um breve histórico do processo de implantação do campus da UFJF em Governador Valadares, destacando o esforço político desempenhado para implantação de uma universidade pública na região, a elaboração do projeto do campus, os cursos oferecidos e os responsáveis pelo processo de implantação. Apresentou-se, portanto, a história do objeto de pesquisa, buscando evidenciar aspectos relevantes para o contexto atual da GI e da GC no campus. A seção seguinte apresenta os principais problemas enfrentados durante

esse processo de implantação do campus, buscando aprofundar na descrição do contexto em que a pesquisa foi realizada.

#### 1.4.2 Desafios da implantação do campus da UFJF em Governador Valadares

Durante o processo de implantação do campus em Governador Valadares, diversos desafios foram enfrentados pela UFJF. Esta seção tem como objetivo relatar alguns problemas enfrentados durante esse processo, apresentando um panorama da gestão do campus. Iniciamos a descrição desses problemas utilizando como principal fonte as reportagens disponíveis em *sites* de jornais que noticiaram alguns desses problemas e divulgações da própria UFJF.

Após as primeiras tratativas com o MEC e com lideranças da cidade de Governador Valadares sobre a possível implantação de um campus na cidade, a UFJF chegou à indicação dos seguintes cursos como necessários para atender às necessidades da região: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. Assim, o primeiro desafio foi viabilizar a implantação dos cursos de acordo com a necessidade regional. Os debates com os diretores das unidades acadêmicas, coordenadores de cursos e chefes de departamentos envolveram a conclusão pela viabilidade da implantação de nove dos dez cursos pretendidos. A implantação do curso de Enfermagem exigia um quantitativo de 45 docentes, de acordo com estudo do núcleo docente estruturante, e o quantitativo de vagas disponibilizado pelo MEC para essa área profissional foi de 33 docentes, o que inviabilizou a implantação desse curso em um primeiro momento (UFJF, 2012a).

Após a aprovação da criação do campus Governador Valadares em 16 de fevereiro de 2012 pela Resolução Nº. 01 de 2012 do CONSU, a representação da Associação de Docentes de Ensino Superior de Juiz de Fora (APESJF) se manifestou contrária à aprovação do processo de criação de cursos e ofertas de vagas no campus Governador Valadares. Os argumentos da representação da APESJF constam do processo 23071.001255/2012-01 e resumidamente são: que o conselho setorial de graduação não foi ouvido sobre a proposta, que a proposta não foi encaminhada pelos departamentos ou unidades interessadas e que a aprovação do processo fere o regimento geral da UFJF. Apesar do posicionamento da APESJF,

a proposta foi aprovada dando origem à Resolução Nº. 02 de 2012 do CONSU (UFJF, 2012a).

Já no segundo semestre de atuação na cidade, alguns problemas começaram a ser apontados por servidores e estudantes do campus. Conforme abordado na seção anterior, as atividades do campus em Governador Valadares tiveram início em novembro de 2012 com a alocação provisória das aulas em um prédio no centro da cidade. Essa estrutura provisória mostrou-se insuficiente para as atividades da instituição. Uma obra de expansão do prédio recebeu crítica de servidores, estudantes e entidades representativas. No dia 23 de maio de 2013, após uma forte chuva, as aulas foram suspensas por dois dias na unidade (FERREIRA, 2013).

Na ocasião alguns problemas estruturais foram apontados: a infraestrutura locada inicialmente não atendia a demanda de laboratórios dos cursos da área de Ciências da Vida; algumas disciplinas que deveriam ser ministradas no primeiro período estavam sem professores; faltavam livros e material de consumo para realização das aulas; inexistia um restaurante universitário. Em resposta aos problemas apontados, a administração da UFJF argumentou que a contratação dos professores necessários para as atividades dos primeiros períodos dos cursos já havia sido providenciada e que o quantitativo de livros enviados para o campus era suficiente para atender aos quatro primeiros períodos dos nove cursos ofertados, somando três mil exemplares de 600 obras. Em relação ao restaurante universitário a universidade providenciou o pagamento de uma bolsa para subsidiar os custos dos estudantes do campus com almoço e jantar (FERREIRA, 2013).

Segundo a APESJF, a entidade já vinha denunciando as condições precárias de trabalho dos servidores no campus Governador Valadares. O barulho causado por máquinas de construção civil e pela atividade diária de trens que circulam nas proximidades do prédio e a falta de espaço físico são alguns dos problemas apontados pelos professores do campus. A dificuldade de comunicação entre o campus Governador Valadares e a administração central também foi apontada como fator crítico para a unidade (APESJF, 2013; MEDINA, 2013). Na ocasião, o elo entre o campus GV e a administração central era o Pró-Reitor Adjunto de Planejamento que, além das atividades de implantação do campus, desenvolvia atividades da Pró-Reitoria na cidade de Juiz de Fora. Assim, algumas informações de interesse geral demoravam a chegar ao conhecimento da comunidade acadêmica do campus GV.



A estrutura administrativa instalada inicialmente no campus Governador Valadares contava com uma secretaria local, para atendimento das demandas dos estudantes, aberta de segunda a sexta-feira, das 7:30 as 18:00 horas. A comunicação ocorria por meio de telefones celulares disponibilizados a alguns servidores da instituição (FERREIRA, 2013).

Com o adiamento da previsão de construção da sede própria e a inadequação do espaço inicialmente locado para a continuidade das atividades de todos os cursos do campus, a UFJF transferiu as atividades dos cursos da área de Ciências da Vida para as instalações da Universidade Vale do Rio Doce (UNIVALE), sendo que os espaços de uso compartilhado com instituição privada tiveram sua estrutura complementada pela UFJF que disponibilizou no local uma secretaria para atendimento aos discentes (UFJF, 2013).

Apesar da locação de novos espaços para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, inúmeros problemas permaneceram conforme denunciado no texto intitulado “Precariedades no campus Valadares da UFJF”, elaborado por professores da instituição e publicado no jornal local *Figueira*. O texto aponta a inadequação da infraestrutura física locada para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas necessárias à unidade, a existência de equipamentos subutilizados devido a inadequação das instalações elétricas, o desconforto ao qual docentes e estudantes são submetidos nas salas de aulas e laboratórios, além da dificuldade de comunicação com a administração central (O CAMPUS DA UFJF, 2014).

Em 14 de março de 2014, os TAEs da universidade retomaram a greve interrompida em 2012, tendo adesão de servidores do campus GV, o movimento durou até o dia 26 de junho (SINTUFEJUF, 2014). Com a paralisação de algumas atividades desenvolvidas por esses servidores, foram evidenciados inúmeros problemas enfrentados pela unidade (UFJF, 2014c). Dada a persistência desses problemas estruturais e a necessidade de um dirigente mais presente no campus, apontada pelos servidores e estudantes, em abril de 2014 foi nomeado um assessor da Reitoria para dar continuidade à implantação do campus, o professor Rubens Oliveira (UFJF, 2014 d). Ainda no primeiro semestre de 2014, a UFJF passou pelo processo de consulta à comunidade acadêmica para sucessão da Reitoria. O processo teve início em abril e finalizou em junho tendo como Reitor eleito o professor Júlio Chebli e Vice-Reitor o professor Marcus Vinícius Chein Ferez.

Empossado em setembro de 2014, o novo Reitor anunciou mudanças na organização da universidade com a criação de novas Pró-reitorias e Diretorias. Entre as mudanças anunciadas, foi nomeado o primeiro diretor para o campus Governador Valadares, o professor Flavio Iassuo Takakura, que assumiu também a recém-criada Diretoria de Gerenciamento de Projetos (UFJF, 2014a).

Em fevereiro de 2015, após o anúncio de corte no orçamento do governo federal, que atingiu de forma significativa o MEC, a UFJF anunciou redução de 30% dos recursos destinados a diárias e passagens para deslocamento de servidores e redimensionamento de bolsas de apoio à qualificação e apoio estudantil (UFJF CORTA, 2015). A nova conjuntura gerou insatisfação de servidores e estudantes nos dois campi, levando à universidade a um período de instabilidade.

Durante a gestão do professor Flávio, foi apresentado pela Reitoria à comunidade acadêmica do campus GV uma proposta de regimento do campus. A partir da apresentação dessa proposta, iniciou-se um debate sobre os termos desse regimento (UFJF, 2015c; UFJF, 2015d). Em 19 de maio de 2015, o professor Flávio deixou a direção do campus (UFJF, 2015). O sucessor, que assumiu o cargo em caráter temporário, foi o professor lotado no campus GV: Peterson Marcos de Oliveira Andrade (UFJF, 2015b). Importante retomar as sucessões ocorridas na diretoria do campus, pois a alternância muito rápida de liderança provoca uma descontinuidade das atividades desenvolvidas na UFJF-GV.

No dia 21 de maio de 2015, um grupo de estudantes do campus impediu a realização de uma audiência pública para a discussão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF. Entre os motivos para a manifestação, os estudantes elencaram a superlotação dos restaurantes universitários, a interrupção na política de assistência aos estudantes, a falta de transparência em relação aos investimentos disponibilizados para o campus, a inadequação da estrutura administrativa existente para atender as demandas do campus, a necessidade de elaboração democrática e participativa de um regimento para o campus. Na ocasião a pauta de reivindicações dos estudantes foi entregue às Pró-Reitoras Ana Cláudia Peters (Graduação), Gessilene Foine (Recursos Humanos) e Maria Cristina Andreoli (Pós-Graduação). As Pró-Reitoras pertenciam à comissão de elaboração do PDI e, após ouvir as colocações dos estudantes, se comprometeram a entregar o documento ao Reitor. A audiência sobre o PDI foi cancelada (JÚLIA, 2015).

As reivindicações apresentadas pelos estudantes de Governador Valadares foram lidas e debatidas no dia 25 de maio de 2015, durante uma ocupação do prédio da Reitoria da UFJF (campus sede) promovida por um grupo de estudantes. A ocupação da Reitoria teve início no dia 18 de maio de 2015 após uma longa reunião entre estudantes, a Pró-Reitora de Assistência Estudantil e Educação Inclusiva e o Vice-Reitor. A principal pauta da reunião foi a demora na divulgação do resultado do edital de apoio estudantil. Ao final da reunião os estudantes decidiram ocupar o prédio da Reitoria por tempo indeterminado (ESTUDANTES, 2015). O prédio da Reitoria permaneceu ocupado até o dia quatro de junho quando os estudantes acataram a solicitação da Reitoria, após assinatura de uma carta por meio da qual o Reitor e o Vice-Reitor se comprometeram a atender diversas reivindicações apontadas pelos estudantes (PRATA; ANTUNES, 2015).

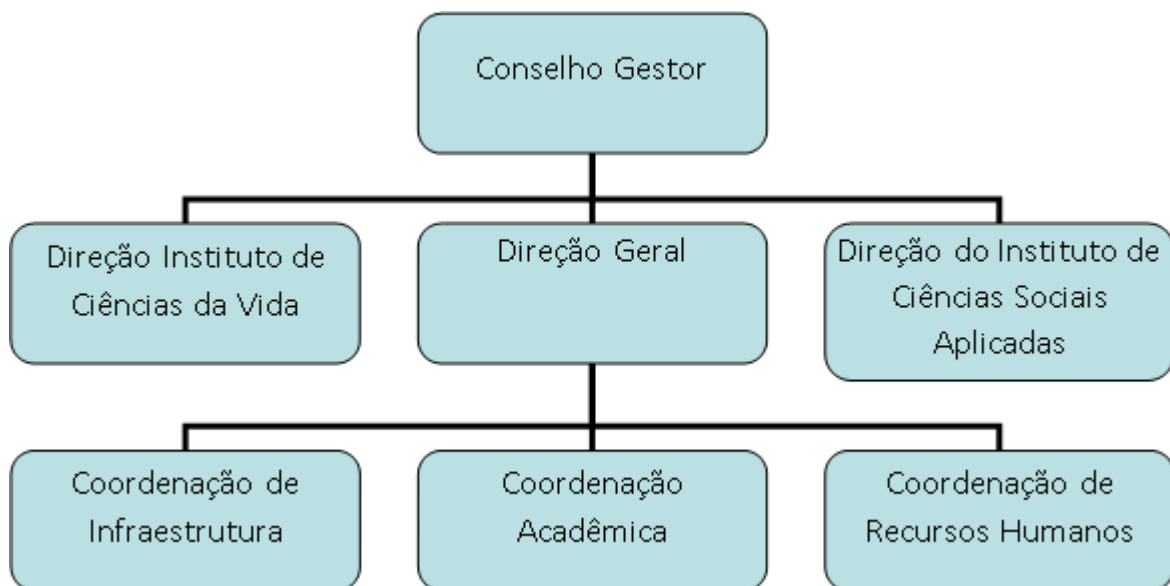
Em 28 de maio de 2015, os TAEs deram início a uma nova greve, paralisando diversos serviços nos dois campi da UFJF. Entre os serviços que não foram executados estava o recebimento de documentação para matrícula dos estudantes ingressantes no segundo semestre de 2015 pelo SISU (SINTUFEJUF, 2015; SINTUFEFJUF, 2015a). Em 10 de agosto de 2015, os docentes da instituição, representados pela APESJF, também iniciaram uma greve. A conjuntura institucional levou o CONSU a suspender o calendário acadêmico da instituição, em 28 de julho de 2015 (PROFESSORES DA UFJF, 2015). Em 29 de setembro o conselho revogou a suspensão do calendário.

Em novembro de 2015, o abastecimento de água da cidade de Governador Valadares ficou comprometido, em virtude de um desastre ambiental ocorrido na cidade de Mariana-MG. Devido a insegurança em relação ao abastecimento e a qualidade da água na cidade a administração do campus optou por suspender as aulas a partir do dia 11 de novembro. O retorno às aulas ocorreu no dia 04 de janeiro de 2016 (UFJF, 2015k; FERREIRA, 2015).

Em 17 de novembro de 2015 (UFJF, 2015f), foi aprovado no CONSU, por meio da Resolução N<sup>o</sup>. 35 de 2015, o regimento do campus Governador Valadares. Esse regimento estabelece a criação de uma estrutura geral para o campus, com a criação de uma Direção Geral do Campus, um Conselho Gestor, duas Unidades Acadêmicas e três Coordenações. A figura 2 representa a estrutura estabelecida no regimento do campus. A criação de um regimento próprio e de unidades acadêmicas no campus são reivindicações recorrentes da comunidade acadêmica do campus

GV. De acordo com o regimento, o Conselho Gestor é o órgão máximo consultivo e deliberativo do campus, resguardadas as atribuições regimentais dos conselhos setoriais e do CONSU. O Instituto de Ciências da Vida (ICV) agrega os cursos e departamentos ligados a essa área e o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas agrega os cursos e departamentos ligados à Ciências Sociais Aplicadas. O regimento considera ainda a possibilidade de criação de novas unidades acadêmicas. (UFJF, 2015f).

**Figura 2: Organização Administrativa UFJF-GV**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações do regimento do campus GV.

O artigo 8º do regimento estabelece que “a Direção Geral do Campus Avançado de Governador Valadares é órgão executivo de coordenação, fiscalização, superintendência do Campus”. O artigo 9º do regimento relata as atribuições da Direção Geral do campus:

Art. 9º - São atribuições do Diretor Geral:

- I – coordenar, fiscalizar e superintender as atividades administrativas do Campus;
- II – representar o Campus Avançado junto à Comunidade Regional;
- III – convocar e presidir as Reuniões do Conselho Gestor, com direito a voto;
- IV – executar as deliberações do Conselho Gestor do Campus;
- V – apresentar proposta orçamentária e Plano Anual de Atividades ao Conselho Gestor;
- VI – ordenar despesas;
- VII – submeter ao Conselho Gestor, ao final de cada exercício, relatórios de atividades e prestação de contas;

VIII – encaminhar as contas e os relatórios de atividades com o Parecer do Conselho Gestor à Reitoria, que deverá submetê-los à aprovação do CONSU;

IX – buscar viabilizar os meios necessários para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio da interação com as Diretorias das Unidades Acadêmicas, Coordenações de Curso, Chefias de Departamento e Setores Administrativos;

X – estabelecer os necessários procedimentos para representar os interesses e necessidades do Campus Avançado junto à Reitoria, às Pró-Reitorias, Assessorias e Unidades Acadêmicas;

XI – instaurar procedimentos administrativos e propor aplicação de penas disciplinares para o Corpo Técnico Administrativo em Educação não lotado em unidades acadêmicas;

XII – indicar os servidores que ocuparão os cargos na estrutura administrativa do Campus;

XIII – cumprir e fazer cumprir o presente Regimento. (UFJF, 2015f).

As coordenações criadas pelo regimento, Coordenação de Infraestrutura, Coordenação de Recurso Humanos e Coordenação Acadêmica, têm por objetivo auxiliar a Direção Geral no âmbito de suas competências. As Unidades Acadêmicas têm seu funcionamento regulado pelo Regimento Geral da universidade e demais normas pertinentes (UFJF, 2015f). Apesar da aprovação do regimento em 2015, durante o período desta pesquisa a estrutura estabelecida no regimento não havia sido plenamente implementada no campus.

Como se pode observar, a UFJF-GV enfrenta inúmeros problemas em diferentes áreas. Neste trabalho optou-se por analisar os problemas ligados à GI e à GC, principalmente pela atualidade do tema e a importância desses recursos intangíveis para as organizações. Entende-se ainda que, a GI e a GC podem auxiliar a organização a superar outros desafios, utilizando das próprias experiências para minimizar erros e possibilitar seu desenvolvimento.

O objetivo desta seção foi apresentar um histórico da implantação do campus da UFJF em Governador Valadares e os principais problemas enfrentados nessa unidade desde a sua criação até o momento da pesquisa. Entende-se que essa abordagem auxiliará na compreensão do contexto institucional da UFJF e, mais precisamente, do campus GV. No Capítulo 2 nos dedicamos mais especificamente aos problemas ligados à GI e à GC, que é a dimensão de gestão estudada nesta dissertação.

## **2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFJF-CAMPUS GV: CONCEITOS, METODOLOGIA E ANÁLISE**

O Capítulo 1 deste trabalho descreve o caso a ser analisado: a GI e a GC na UFJF-GV. Em um breve histórico sobre a UFJF, observamos que existem diferentes órgãos ligados à GI e à GC que trabalham de forma isolada no campus sede. Quanto ao campus Governador Valadares, foi apresentado um breve histórico do processo de implantação, destacando-se os processos e entraves à GI e à GC na unidade. Observou-se que a unidade enfrenta diversos problemas, entre os quais, a falta de organização em relação às informações e ao conhecimento organizacional. Destacamos esse, entre os inúmeros problemas presentes na unidade, por acreditar que a utilização efetiva das informações e conhecimentos pode auxiliar na resolução de outros problemas, melhorando a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O objetivo deste Capítulo é analisar a GI e a GC na UFJF-GV. Para isso, retomaremos alguns conceitos fundamentais sobre GI e GC, apresentaremos uma reflexão sobre como as organizações públicas e privadas adotam a GI e a GC para melhoria de produtos, processos e serviços demonstraremos o percurso metodológico adotado nessa pesquisa e, por fim, analisaremos os dados observados.

A partir do problema identificado na UFJF-GV, estabelecemos três possibilidades para identificar sua causa e buscar soluções. A primeira é que o processo de expansão da UFJF nos últimos anos ocorreu de forma pouco organizada, propiciando o surgimento de inúmeros problemas. A segunda é que a prática de gestão na unidade não observa a importância da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea. E a terceira é que a unidade não lança mão das metodologias de GI e GC no cotidiano organizacional.

Definidos os caminhos que nortearão a busca de soluções para o problema da GI e da GC na UFJF-GV, abordaremos três eixos de análise pelos quais obteremos suporte teórico para o desenvolvimento do trabalho. O primeiro eixo, que definimos como “informação, conhecimento e sociedade”, busca uma reflexão sobre as características da sociedade atual e a importância da informação e do conhecimento para as organizações no contexto contemporâneo. Como suporte teórico para essa análise do problema, utilizaremos os trabalhos de Castells (1999), Lastres e Albagli (1999) Lastres e Ferraz (1999). A escolha desses autores se

justifica pelas abordagens realizadas em seus trabalhos que nos possibilita compreender aspectos relevantes da chamada era da informação e do conhecimento. Na obra *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura*, Castells (1999) discute os processos sociais que possibilitaram o surgimento da “sociedade em rede” e as características dessa sociedade. O livro *Informação e globalização na era do conhecimento*, organizado por Lastres e Albagli, apresenta diferentes aspectos da era do conhecimento. Na “Introdução”, Lastres e Albagli (1999) apresentam algumas características da era do conhecimento e um panorama geral dos assuntos tratados no livro. No Capítulo 1, Lastres e Ferraz discutem as contribuições da teoria econômica para compreensão da era do conhecimento e destacam que a informação e o conhecimento sempre foram aspectos importantes para a economia. Com a contribuição desses e outros autores, esperamos ter um subsídio teórico para compreender a chamada sociedade da informação e do conhecimento.

O segundo eixo de análise, que nomeamos “gestão da informação e do conhecimento nas organizações”, tem por objetivo analisar, com base em referencial teórico, como as organizações modernas vêm utilizando informações e conhecimentos para a geração de valor. Como fonte para nossa discussão, utilizaremos trabalhos amplamente conhecidos no campo da GI e da GC. A obra *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*, de Davenport (1998), apresenta uma abordagem de gestão de informações organizacionais em que as pessoas são o centro do processo, retomando o lugar ocupado nos últimos anos pela tecnologia. Davenport e Prusak (1998) apresentam uma reflexão sobre o gerenciamento do capital intelectual nas organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem como ocorre a criação do conhecimento nas organizações e apresentam alguns conceitos importantes sobre informação e conhecimento.

No terceiro eixo de análise, “gestão da informação e gestão do conhecimento no contexto de expansão das universidades públicas”, recorreremos a autores que discutem a administração pública brasileira, a gestão universitária, a GI e a GC em instituições públicas. Os trabalhos de Bresser-Pereira (2003), Paes de Paula (2005) e Zwick *et al.* (2011) subsidiarão as discussões sobre a administração pública brasileira. As contribuições desses autores nos permitem observar uma evolução na administração pública brasileira com características patrimonialistas, burocráticas e

gerenciais, sendo ainda observada a busca por uma gestão democrática e participativa, estudada como a “administração pública societal” (PAES DE PAULA, 2005). Em relação à expansão das universidades federais realizada nos últimos anos e ao contexto atual da gestão universitária, utilizaremos Melo (2013) e Esther (2015). Para entendimento da GI e da GC em instituições públicas e universidades, os trabalhos de Batista (2004; 2006; 2012), Batista et al. (2005), Souza (2009), Oliveira (2010), Tatagiba (2013) e Silva (2012), serão nossa fonte de consulta.

A partir das contribuições desses autores distribuídos nos três eixos, esperamos obter uma base para analisar e propor uma solução para o problema da GI e da GC na UFJF-GV.

## **2.1 Fundamentos Sobre Informação e Conhecimento Organizacional**

A compreensão da GI e da GC nas organizações exige familiaridade com alguns termos amplamente utilizados no campo da administração e da ciência da informação. Com o objetivo de possibilitar um contato com esses termos, esta seção apresenta fundamentos básicos sobre informação e conhecimento organizacional; partindo da contextualização da “Era do conhecimento” (LASTRES E ALBAGLI, 1999; p. 8), na qual a informação e o conhecimento são considerados as principais fontes de vantagem competitiva para as organizações. Para compreensão desse contexto, abordamos alguns conceitos ligados à GI e à GC, como a diferenciação entre dado, informação e conhecimento, conhecimento tácito e explícito.

Lastres e Albagli (1999) afirmam que a era do conhecimento caracteriza-se por uma série de inovações ocorridas na sociedade, nas instituições, na tecnologia, na política e na economia como um todo que foram determinantes para que a informação e o conhecimento passassem a ocupar um papel estratégico na sociedade e nas organizações. Para as autoras, apesar das mudanças terem suas raízes em vetores não tão recentes, o novo contexto apresenta grande diferença em relação ao contexto social, político e econômico anterior, exigindo que os atores sociais se adaptem a esse novo panorama.

O início dessas transformações que possibilitaram o surgimento de novas relações sociais, políticas e econômicas ocorreu a partir do fim da década de 60 e meados da década de 70, sendo viabilizadas por três processos independentes: a revolução tecnológica, principalmente em relação às Tecnologias da Informação e



Comunicação (TICs); a crise e reestruturação do capitalismo e do estatismo e, por fim, a atuação mais contundente de movimentos sociais e culturais (CASTELLS, 1999). Segundo o autor, a interação entre esses três processos possibilitou o surgimento da sociedade em rede, da economia informacional/global e da cultura da virtualidade real.

No campo da Economia, Lastres e Ferraz (1999) afirmam que as mudanças expandem as possibilidades e os limites de conhecimento. Os autores destacam que o desenvolvimento econômico de qualquer sociedade sempre possui, e ainda possui, estreita ligação com a inteligência e a capacidade humana, afirmando que a informação e o conhecimento sempre foram ativos relevantes em diferentes modos de produção. Outro ponto destacado é que a teoria econômica tradicional não abarca as especificidades de produção e distribuição do conhecimento. Foray e Lundvall (1996 apud LASTRES; FERRAZ, 1999 p. 28) afirmam que “as principais contribuições para o entendimento da economia da informação e do conhecimento foram produzidas por economistas heterodoxos, tais como Machlup, Simon e Richardson”.

Lastres e Ferraz (1999, p. 30) consideram que as contribuições teóricas e conceituais de maior riqueza e potencial para compreensão da importância atual da informação e do conhecimento na economia foram apresentadas pelos chamados “economistas da inovação e do conhecimento”, comumente associados à escola “neo-shumpeteriana”. A escola neo-shumpeteriana defende que a inovação é um fator chave para o desenvolvimento econômico. O surgimento de inovações depende da aplicação de novos conhecimentos no processo produtivo. Assim, essa linha de pensamento econômico entende que a produção, a disseminação e a aplicação do conhecimento devem ser incentivadas para promoção do desenvolvimento econômico. Os autores destacam que a “economia do conhecimento” surgiu contrapondo alguns argumentos da teoria econômica neo-clássica. Enquanto os neo-clássicos defendiam que a tecnologia poderia ser considerada um fator externo, uma mercadoria e geralmente consideravam informação e conhecimento como sinônimos, os economistas da inovação consideram a tecnologia um fator preponderante para o desenvolvimento econômico e tomam a informação e o conhecimento como conceitos relacionados, porém diferentes. (LASTRES E FERRAZ, 1999).

Além da economia, outros campos de estudo discutem o papel da informação e do conhecimento na sociedade atual. Dado o limite deste trabalho, abordaremos aqui alguns estudos que contribuem para a compreensão de como as organizações se adaptam a esse novo ambiente econômico e social, principalmente contribuições do campo da administração, da TI e da ciência da informação. Presumindo que a informação e o conhecimento possuem caráter estratégico para as organizações, faz-se necessário estabelecer alguns conceitos e distinções entre os termos estudados, considerando a inter-relação entre eles.

Segundo Davenport (1998), a distinção entre os conceitos de dado, informação e conhecimento é pouco precisa, entretanto é um recurso útil para que as organizações possam direcionar seus esforços no uso das tecnologias da informação de forma a possibilitar a geração de valor. Quando falamos em dados nos referimos a “observações sobre o estado do mundo” (DAVENPORT, 1998 p. 18), em geral são quantificáveis e facilmente obtidos, organizados e transferidos com uso de máquinas. Quando os dados adquirem relevância e propósito, obtém-se a informação. A transformação do dado em informação exige a participação humana na interpretação desses dados, possibilitando a construção de um significado consensual. A informação contextualizada por meio da reflexão e síntese da mente humana dá origem ao conhecimento, um ativo valioso para as organizações, produzido unicamente por pessoas. O conhecimento é de difícil aquisição, organização e transferência, frequentemente não se encontra estruturado ou sistematizado.

Na obra *Gerenciamento estratégico da informação*, McGee e Prusak (1994) esclarecem algumas diferenças entre dados e informação, afirmando que “informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. Os dados somente serão úteis como informações se apresentados ao tomador de decisão de forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles. Os dados por si sós não possuem a missão de informar. Enquanto os dados podem ser discutidos de forma independente, a informação somente será discutida no contexto do usuário.

No mesmo sentido de Davenport (1998) e Davenport Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que a distinção entre os termos informação e conhecimento é imprecisa; pois, tanto um quanto outro dependem do contexto e são criados a partir da interação entre as pessoas. Ao descreverem sua teoria sobre a

criação do conhecimento nas organizações, os autores apresentaram algumas considerações sobre informação e conhecimento:

Antes de entrar nos detalhes da teoria descrevemos as semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. Três observações são necessárias aqui. Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. É terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997 P. 63).

Costa, Krucken e Abreu (2000) apontam que, apesar da inter-relação e da dificuldade apontada por muitos autores, a busca de elementos para distinguir esses conceitos é fundamental para que se possa viabilizar a GI e a GC nas organizações. O quadro 1 apresenta uma diferenciação entre dado, informação e conhecimento, demonstrando suas principais características e permitindo visualizar a inter-relação existente entre os termos.

**Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento**

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas</li> <li>• Frequentemente quantificado</li> <li>• Facilmente transferível</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado</li> <li>• Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclui reflexão, síntese, contexto</li> <li>• De difícil estruturação</li> <li>• De difícil captura</li> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Davenport (1998 p. 18)

A partir das características apresentadas no quadro 1 observa-se que há um processo envolvendo os conceitos de dado, informação e conhecimento. A informação depende da existência de dados e o conhecimento é gerado a partir de informações. (DAVENPORT, 1998).

O interesse informacional das organizações modernas deixou de ser apenas os relatórios quantitativos, facilmente gerados com auxílio de computadores. As percepções, reflexões e ideias são observadas como elementos de valor com

potencial para aprimorar estratégias, produtos e serviços. Entretanto, como aponta Davenport (1998), esse tipo de ativo não é facilmente controlável, ou mesmo gerenciável. Como alternativa ao modelo de gerenciamento de informações presente até então, o autor destaca a necessidade de uma abordagem “ecológica da informação”. Nessa abordagem as pessoas voltam a ocupar o papel central das relações informacionais. Davenport (1998) argumenta que durante anos as máquinas ocuparam esse papel.

A centralidade na atividade humana também é abordada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao apresentarem um estudo sobre o processo de criação de conhecimento em empresas japonesas. Para compreender esse processo os autores distinguem dois tipos de conhecimento inter-relacionados e complementares: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é difícil de ser transferido, está relacionado intimamente ao indivíduo, suas experiências e seu contexto. Já o conhecimento explícito é facilmente transferido por meio de fórmulas, livros e manuais. O quadro 2 apresenta as características das duas formas de conhecimento.

**Quadro 2: Características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito**

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Subjetivo	Objetivo
Conhecimento da experiência	Conhecimento da racionalidade
Simultâneo (aqui e agora)	Sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)
Interno	Externo
Difícil de ser codificado	Facilmente codificado
Encontra-se exclusivamente na mente humana	Encontra-se em livros, manuais etc.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997 p. 67).

A partir da definição de conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação de conhecimento nas organizações ocorre por meio da interação entre esses conhecimentos em forma de espiral. De acordo com os autores, esse processo ocorre de quatro formas, a saber: socialização, externalização, combinação e internalização. Na socialização ocorre a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, de um indivíduo para outro indivíduo. Na externalização ocorre a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, de um indivíduo para um grupo. Na combinação ocorre a conversão de conhecimento explícito do grupo para conhecimento explícito da organização. Na

internalização ocorre a conversão do conhecimento explícito da organização para conhecimento tácito do indivíduo.

De acordo com Choo (2003), o processo de socialização ocorre com o compartilhamento de experiências entre os indivíduos, o que permite que o conhecimento tácito de um seja incorporado ao conhecimento tácito do outro. O processo de externalização ocorre por meio de metáforas, analogias e modelos, traduzindo o conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito. Para o autor, esse é um processo fundamental na criação de conhecimento. O processo de combinação, como sugere o nome, permite a interação entre conhecimentos explícitos de fontes diferentes gerando novos conhecimentos explícitos. Isso ocorre por meio de conversas telefônicas, reuniões, memorandos etc. O processo de internalização ocorre com a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito do indivíduo, com a criação de modelos mentais e criação de novas rotinas de trabalho. Todo esse processo é retroalimentado (CHOO, 2003). A figura 3 representa o processo de criação do conhecimento nas organizações, segundo a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997).

**Figura 3: Espiral do conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Observa-se que, nessa perspectiva, a construção do conhecimento organizacional inicia-se em uma arena individual (socialização), passa para a relação indivíduo-grupo (externalização), chega ao âmbito organizacional (combinação) e retorna ao indivíduo com a internalização.

De acordo com Choo (2003), as organizações ocidentais têm maior dificuldade em fazer a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, logo trabalham apenas com a perspectiva do conhecimento explícito, ignorando, muitas vezes, o potencial de inovação presente na interação entre os tipos de conhecimento.

Nesta seção apresentamos uma breve explanação sobre a chamada “era da informação e do conhecimento”, discutimos os conceitos de dado, informação e conhecimento, os tipos de conhecimento, tácito e explícito, e as formas de conversão do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997). Esses conceitos apresentados são fundamentais para compreensão da GI e da GC nas organizações. Na seção seguinte abordaremos a percepção de diferentes autores sobre a GI e a GC nas organizações.

## **2.2 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Esta seção apresenta uma reflexão sobre a GI e a GC nas organizações, identificando algumas abordagens sobre a GI e formas adotadas para a criação, armazenamento e disseminação do conhecimento. Partimos da abordagem de Davenport (1998) que propõe uma forma de gerenciamento das informações centrada nas pessoas. Em seguida utilizamos as contribuições de Davenport e Prusak (1998) para compreender como as organizações gerenciam o capital intelectual. Por fim, utilizamos a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) para compreender o processo de criação do conhecimento organizacional.

No livro *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*, Thomas Davenport (1998) argumenta que, aos poucos, a tecnologia foi ocupando o lugar das pessoas no gerenciamento das informações; entretanto, por mais sofisticados que sejam os recursos tecnológicos, esses ainda não são capazes de substituir com precisão as capacidades humanas. Assim, o autor apresenta a necessidade de uma abordagem ecológica da

informação, pela qual as pessoas retomam o lugar central ocupado por computadores.

Para uma gestão efetiva das informações na organização, Davenport (1998) destaca a necessidade de se constituir uma equipe especializada, capaz de identificar e prover os recursos informacionais necessários para o desenvolvimento de diferentes setores da organização. Davenport (1998 p. 140) afirma que “A característica-chave da revolução do computador foi aumentar, e não reduzir, a importância das pessoas para os sistemas de informação”. Assim, argumenta que uma boa equipe de GI deve ter foco em pessoas capazes de agregar valor à informação por meio da interpretação de conteúdo. Entretanto, na maioria das organizações as equipes informacionais ainda são compostas por pessoas especializadas em tecnologia.

Para a abordagem desse autor, as equipes encarregadas do gerenciamento de informações devem estar menos preocupadas com a tecnologias de armazenagem e mais preocupadas com o valor gerado e a forma de apresentação das informações. O autor aponta dois caminhos para a formação de uma equipe especializada em GI utilizando um setor já existente na organização. O primeiro seria terceirizar as atividades tradicionais de TI como gerenciamento de dados e manutenção, conseqüentemente a equipe própria trabalharia focada em prover os diferentes setores com informações de valor. O segundo caminho seria a divisão do setor em dois subsetores, um permaneceria responsável por realizar as atividades de planejamento e implementação de infraestrutura tecnológica e construção de sistemas automatizados, enquanto o outro seria responsável por planejar e executar atividades informacionais que promovam o desenvolvimento da organização. Segundo o autor, um número expressivo de organizações já atentou para essa necessidade criando funções responsáveis pela Gestão do Conhecimento organizacional como diretores de conhecimento e diretores de aprendizado presentes na Coca-Cola, General Electric, Sequent Computer, entre outras. Davenport (1998) destaca que a formação da equipe é o primeiro passo para a implementação de um sistema de GI capaz de melhorar o desempenho das organizações.

Constituída a equipe de GI, o segundo passo, segundo Davenport (1998), é realizar o mapeamento das informações da organização. Para o autor esse mapeamento é uma atividade extremamente útil e relativamente fácil de ser

desenvolvida. A partir da definição de uma área da organização, o mapa informacional pode ser elaborado em aproximadamente dois meses. Essa é uma forma efetiva de melhorar o acesso a informações e familiarizar os colaboradores com o gerenciamento de informações.

O mapeamento das informações deve ser iniciado por uma área importante da organização, mas que não apresente grandes dificuldades. Assim, Davenport (1998) recomenda que esse mapeamento seja iniciado com o público atendido pela organização. As informações sobre o público atendido por uma organização é de extrema utilidade para diversos setores e, em geral, existem informações sobre esse público espalhadas por toda organização. A partir da constituição de uma equipe especializada e do mapeamento das informações, pode-se dizer que a organização iniciou o processo de gerenciamento das informações, entretanto, a implantação da abordagem ecológica da informação exige mudanças organizacionais e, como a maioria dos processos de mudanças, exige a participação da alta administração. Nesse caso, a aceitação e concordância com as estratégias não bastam. É preciso que os gestores tenham um papel ativo, iniciando com o exemplo de gerenciamento e uso de dados e informações e persuadindo os discordantes. Sem essa atuação ativa dos principais gestores as ações de gerenciamento ecológico da informação não terão grande sucesso (DAVENPORT, 1998).

Davenport (1998) destaca a necessidade de que a organização identifique o gerenciamento de informações como um processo, assim, deve-se indicar um responsável por esse processo que o autor divide em quatro passos: determinação das exigências, obtenção, disseminação e utilização. Naturalmente, as etapas do processo podem variar de acordo com a organização.

Na primeira fase do processo, determinação das exigências, é importante que os responsáveis pelo gerenciamento da informação não verifiquem apenas a necessidade de informação ou dados estruturados, uma vez que as informações não estruturadas possuem grande relevância para a tomada de decisão. Muitas vezes apenas perguntar ao gestor qual a sua necessidade informacional não é o suficiente para determinar de forma efetiva as exigências de informações. É preciso que os responsáveis pelo gerenciamento de informações acompanhem o dia a dia do gestor identificando quais informações ele realmente utiliza para tomada de decisão (DAVENPORT, 1998).



Após definidas as necessidades informacionais, passa-se à segunda fase do processo: obtenção das informações. Essa etapa é composta por diferentes atividades e deve ser realizada de forma ininterrupta, mantendo as informações sempre atualizadas. As atividades a serem desenvolvidas nessa etapa correspondem a exploração do ambiente informacional; classificação da informação; formatação e estruturação (DAVENPORT 1998).

De posse das informações coletadas, classificadas, formatadas e estruturadas, partimos para o próximo passo. A terceira fase do processo é a distribuição. Apesar de toda organização possuir informações úteis aos seus gestores, raramente essas pessoas sabem exatamente onde conseguir as informações que necessitam, pois, em geral, elas estão espalhadas em diversos setores ou mesmo na mente dos colaboradores. Dessa forma, a fase de distribuição das informações torna-se extremamente importante no processo. Um dos grandes desafios dos gestores de informações é decidir a estratégia de distribuição mais adequada ao perfil da organização. Uma das estratégias é o envio das informações relevantes por meio eletrônico ou impresso; os adeptos dessa estratégia argumentam que as pessoas não conhecem o que não sabem. Outra estratégia seria deixar que o próprio usuário busque a informação que deseja, disponibilizando-as de forma clara e rápida. Os adeptos dessa estratégia entendem que o usuário é a pessoa mais capacitada para identificar as informações de que necessita. Assim, devem ser incentivados a buscar essas informações no canal disponibilizado. Naturalmente, as duas estratégias podem e são utilizadas concomitantemente (DAVENPORT, 1998).

De nada valerá todo o trabalho de coleta, organização e distribuição das informações se essas não forem utilizadas nas tomadas de decisão, elevando o potencial de decisões acertadas dos gestores. A quarta e última fase do processo de gerenciamento da informação apontado por Davenport (1998) é o uso da informação. O autor argumenta que é extremamente difícil identificar o uso da informação de forma individualizada; entretanto, identificando o número de acesso aos sistemas onde as informações estão organizadas, é possível verificar o quanto a organização utiliza os serviços disponibilizados e, conseqüentemente, o retorno do investimento no gerenciamento das informações.

O trabalho de Davenport (1998) apresenta inúmeras contribuições para um gerenciamento efetivo das informações nas organizações. Contudo, para o propósito

desse trabalho, destacamos os pontos que acabamos de descrever por acreditar que a visão do gerenciamento da informação como um processo, a importância da formação da equipe e do mapeamento das informações podem ser de extrema utilidade para o caso em estudo.

De acordo com Davenport (1998) e Davenport e Prusak (1998), informação e conhecimento são elementos distintos, porém estão fortemente interligados, conforme destacamos na seção inicial deste capítulo. Na obra *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual*, Davenport e Prusak (1998) utilizam uma metáfora para ilustrar a GC nas organizações. A metáfora proposta pelos autores cria o “mercado do conhecimento” com seus vendedores, compradores e corretores. O conhecimento está na mente das pessoas e a organização precisa do conhecimento para gerar inovações e agregar valor aos seus produtos e serviços. O papel dos corretores do conhecimento é promover a interação entre as pessoas com interesses comuns, tornando o “mercado do conhecimento” mais eficiente. Os autores dividem o processo de GC em três etapas: A geração do conhecimento; Codificação e coordenação do conhecimento e Transferência do conhecimento.

Quanto à primeira etapa do processo de GC, Davenport e Prusak (1998) destacam que atualmente não basta que as organizações contratem especialistas, mas devem promover a disseminação do conhecimento que cada colaborador possui, objetivando melhorias para a organização como um todo. Os autores apontam cinco modos de gerar conhecimento: por meio da aquisição, da fusão de conhecimentos, recursos dirigidos, adaptação e redes de conhecimento.

A primeira forma de gerar conhecimento é, geralmente, a mais efetiva. A aquisição de conhecimento pode ocorrer com a compra de uma organização, contratação de pessoal que tenha o conhecimento desejado ou mesmo com a contratação de um consultor, o que corresponderia ao aluguel do conhecimento individual. Mesmo que seja por meio de um contrato temporário, um consultor deixará parte de seu conhecimento na organização. A fusão representa uma forma mais complexa de gerar conhecimento, pois envolve conciliar conhecimentos diferentes com objetivo de gerar um novo conhecimento a partir do consenso. O método de recursos dirigidos corresponde à criação de setores ou grupos responsáveis por gerar conhecimentos úteis para a organização como, por exemplo, departamentos de pesquisa e desenvolvimento. O processo de adaptação

corresponde à capacidade da organização de se reinventar diante das mudanças do seu ambiente de atuação, mantendo-se atual. As redes de conhecimento referem-se a grupos informais que compartilham conhecimento por meio de redes sociais, e-mails entre outros. O compartilhamento constante de conhecimento propicia a criação de novos conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Sobre a criação de conhecimento nas organizações, a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) apresenta importantes contribuições para a compreensão desse processo. Os autores destacam a existência do conhecimento tácito e do conhecimento explícito como entidades complementares. Segundo esses autores, a criação do conhecimento organizacional ocorre por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito, o que ocorre em quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização; Externalização; Combinação e Internalização.

Na socialização ocorre um compartilhamento de experiências permitindo a conversão de conhecimento tácito em novos conhecimentos tácitos. A externalização permite a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esse modo de conversão, em geral, é provocado por meio do diálogo ou da reflexão coletiva, é considerado por Nonaka e Takeuchi como o modo chave da criação do conhecimento, uma vez que a partir dos conhecimentos tácitos dos envolvidos é possível gerar novos conceitos explícitos. A combinação ocorre com a interação entre conhecimentos explícitos. Nesse modo de conversão os indivíduos trocam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, e-mails e outros meios que permitem a reconfiguração desses e a criação de novos conhecimentos. A internalização é o modo pelo qual os indivíduos incorporam o conhecimento explícito disponibilizado em conhecimento tácito. Esse conjunto de modos de criação do conhecimento forma a espiral do conhecimento, ou seja, a cada processo de socialização, externalização, combinação e internalização novos conhecimentos são gerados, aumentando o capital intangível da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Após a geração de conhecimento, Davenport e Prusak (1998) apontam que o próximo passo do processo de GC é a codificação e coordenação do conhecimento. Os autores argumentam que não há utilidade em gerar conhecimento que não será disponibilizado a quem necessita dele. Quando a organização codifica esses conhecimentos, torna-se possível o acesso dos interessados e o conhecimento deixa de estar exclusivamente na mente das pessoas, tornando-se efetivamente um

ativo organizacional. Davenport e Prusak (1998) sugerem o mapeamento dos conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, presentes na organização. Esse mapeamento permite que os membros da organização saibam onde encontrar o conhecimento desejado.

A terceira etapa do processo, segundo Davenport e Prusak (1998), é a transferência do conhecimento. Para os autores, a organização deve incentivar a participação de seus colaboradores em feiras e eventos, promover a interação entre eles para que ocorra um compartilhamento de conhecimentos. Os autores destacam que a relação de confiança é um ponto chave para o sucesso da GC, bem como a percepção de que todos os membros da organização devem contribuir para a GC, criando, compartilhando e utilizando os conhecimentos em benefício da organização. Davenport e Prusak (1998) salientam que não existe uma receita de sucesso para a GC, entretanto apontam a necessidade do envolvimento de toda a organização por meio de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento e a criação de equipes responsáveis pela GC. Para os autores, a TI é um importante aliado para a implantação da GC, mas as organizações devem estruturar o aparato tecnológico da melhor forma para atender as suas necessidades evitando investimentos inúteis.

Esta seção abordou a GI e a GC nas organizações, partindo das perspectivas de Davenport (1998) Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), seu objetivo foi apresentar um breve referencial que apoiará as análises a serem realizadas em relação ao caso estudado nesta pesquisa. Na seção seguinte buscamos aprofundar esse referencial com autores que discutem a administração pública brasileira, a GI e a GC em instituições públicas.

### **2.3 A Administração Pública Brasileira e os Desafios da Gestão Universitária**

Esta seção apresenta um breve histórico da administração pública brasileira, passando pelo modelo patrimonialista, burocrático e gerencial, chegando a atual perspectiva de gestão societal, proposta por Paes de Paula (2005), abordando ainda a possível existência de um modelo tipicamente brasileiro, conforme defendem Zwick *et. al.* (2011). Por fim apresentamos brevemente os desafios atuais da gestão universitária, em concordância com a abordagem de Melo (2013) e Esther (2015).

Segundo Bresser-Pereira (2003), até 1936 a administração pública brasileira era marcada por um modelo patrimonialista típico das monarquias absolutas, regime em que o empreguismo, o nepotismo e a corrupção eram regras. Não existia clara separação entre o público e o privado. A partir da reforma do estado, promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, o país adota a administração burocrática, atendendo às necessidades do sistema capitalista em que a separação entre o público e o privado, o administrador público e o político são essenciais para o seu funcionamento. O modelo burocrático, racional-legal, conforme proposto por Max Weber, foi apontado como uma alternativa superior ao modelo patrimonialista. Entretanto, na prática o modelo se mostrou pouco eficiente para o Estado do século XX. A burocracia não foi capaz de garantir a rapidez, a qualidade, nem baixo custo para os serviços públicos.

Bresser-Pereira (2003) argumenta que os inúmeros papéis assumidos pelo Estado social e a crescente demanda da sociedade por serviços públicos rápidos e eficazes foram alguns fatores que indicaram a necessidade de uma nova abordagem para a administração pública. Para o autor, no período pós-Segunda Guerra, ocorreu uma reafirmação dos valores burocráticos na administração pública ao mesmo tempo em que essa passou a ser influenciada pela administração de empresas com adoção de modelos descentralizados e flexibilizados em muitos governos. A partir dos anos de 1980 a administração burocrática foi substituída por uma administração pública gerencial nos países centrais. Segundo o autor, as ideias da administração pública gerencial estão presentes no Brasil desde 1930, tendo ocorrido diferentes tentativas de implementar algumas dessas ideias ao longo da história política do país. Assim, partindo de uma análise sobre a inadequação da administração pública burocrática para o contexto brasileiro, Bresser-Pereira (2003) defende a implementação da administração pública gerencial, que teve início em 1995 com a posse do presidente Fernando Henrique Cardoso.

Zwick et al. (2011) apontam que a implementação da administração pública gerencial, que ficou conhecida como Nova Administração Pública (NAP), recebeu inúmeras críticas, principalmente por ter sido imposta do topo para a base. Entretanto, os defensores do modelo argumentaram que a reforma se fazia necessária para combater o personalismo, o patrimonialismo e as disfunções do modelo burocrático.

Paes de Paula (2005) argumenta que, durante a implementação da reforma do estado ocorrida nos anos noventa, a perspectiva da administração pública gerencial não era a única proposta disponível. Concomitantemente, havia a proposta do estado-novíssimo-movimento social cuja proposta previa uma rearticulação do Estado e da sociedade por meio da combinação entre a democracia representativa e participativa (SOUSA SANTOS, 1999, apud PAES DE PAULA, 2005).

Paes de Paula (2005) faz um comparativo entre o modelo da NAP e o modelo alternativo, denominado pela autora de Administração Pública Societal. O quadro 3 apresenta uma síntese desse comparativo.

Como se pode observar, a proposta societal tem origem nos movimentos sociais brasileiros, busca uma redefinição do modelo de desenvolvimento do país, enfatiza a participação social no nível das instituições, buscando estabelecer canais que permitam a efetiva participação da população nas ações do Estado por meio das instituições (PAES DE PAULA, 2005).

Zwick et al. (2011) defendem a existência de um modelo de administração pública tipicamente brasileiro, que os autores denominam “administração pública tupiniquim”. Os autores argumentam que a administração praticada no Brasil reúne elementos do patrimonialismo, da administração burocrática, da administração gerencial e da administração societal, não tendo absorvido plenamente nenhum desses modelos devido aos bloqueios culturais, o que propiciou o surgimento de um modelo próprio de administração pública.

**Quadro 3: Comparação: Administração Pública Gerencial e Administração Pública Societal**

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense.	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes.
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.	Dimensão sociopolítica.

Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública.
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular.
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

Fonte: Paes de Paula, 2005.

A evolução da administração pública brasileira reflete, indubitavelmente, na forma de gestão adotadas nas universidades públicas. De acordo com Souza (2008), as universidades são instituições complexas que exigem um modelo próprio de gestão. No mesmo sentido, Esther (2015) argumenta que as instituições universitárias possuem características próprias e passam por um período de tensões e conflitos. Porém, de modo geral, os gestores das universidades públicas adotam as perspectivas de gestão determinadas por órgãos superiores, principalmente quando essas perspectivas lhes permitem alcançar seus objetivos, mesmo que não compartilhados pela comunidade acadêmica.

Melo (2013) discute a expansão das universidades federais, em especial a criação de campi fora da sede na Universidade de Brasília (UNB), na perspectiva da democratização do acesso. A autora aponta a ausência de planejamento detalhado para o processo de expansão da UNB que propiciou inúmeros problemas enfrentados pelos novos campi, entre eles a “concorrência” entre cursos dos novos campi e da sede e a baixa procura por alguns cursos nos campi criados. Melo (2013) conclui que a criação dos novos campi contribuiu para a democratização do acesso ao ensino superior, porém, as dificuldades de acesso a determinados cursos permanecem.

Os principais desafios para a gestão universitária identificados em Melo (2013) e Esther (2015) consistem em promover uma democratização do acesso ao ensino superior público e promover uma formação crítica e reflexiva utilizando a autonomia universitária.

O breve histórico da administração pública brasileira e os desafios impostos à gestão universitária abordados nesta seção nos permite analisar o contexto de gestão presente nas universidades e seu impacto na UFJF. Na seção seguinte

abordaremos a aplicação da GI e da GC na administração pública e na gestão universitária.

## **2.4 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em Instituições Públicas**

Esta seção tem por objetivo aprofundar na literatura sobre GI e GC aplicada às instituições públicas. Busca identificar práticas de sucesso adotadas em instituições que tenham semelhanças com a UFJF, e mais especificamente, com o campus da universidade em Governador Valadares. Utilizaremos os trabalhos de Batista (2004; 2006; 2012), Batista *et. al.* (2005), Souza (2009), Oliveira (2010), Tatagiba (2013) e Silva (2012) como referenciais sobre a GI e GC em instituições públicas e universitárias.

A partir de um estudo realizado em diferentes empresas públicas brasileiras como Embrapa, Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Serpro e outras, Batista (2004) constatou que há a necessidade de expansão da cultura da GC nas organizações públicas brasileiras. O autor defende que, o papel da GC na administração pública não se restringe a melhoria de processos e do desempenho organizacional, mas cumpre também o importante papel de inserção do país na economia global, hoje baseada em conhecimento.

Mesmo com a reconhecida importância da informação e do conhecimento na sociedade atual, Batista *et al.* (2005) constataram que as organizações públicas brasileiras, com raras exceções, utilizam poucas ferramentas de GC. Em pesquisa realizada com a área de administração e planejamento de IFES brasileiras, Batista (2006) constatou que o uso de ferramentas de GC nas IFES encontra-se em estágio incipiente. Ao comparar o estudo com a pesquisa realizada em órgãos da administração direta (BATISTA, 2005), o autor verifica que as IFES estão em estágio inferior de implementação da GC.

Apesar dos resultados em relação à prática da GC, a pesquisa de Batista (2006) aponta a utilização de algumas ferramentas de gestão de informações por parte das IFES, como a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), o que pode facilitar a implementação da GC nessas instituições. No mesmo sentido, Souza (2008) constatou em sua pesquisa que as práticas de GC são pouco utilizadas pelas universidades federais, entretanto, constatou de forma parcial a existência de

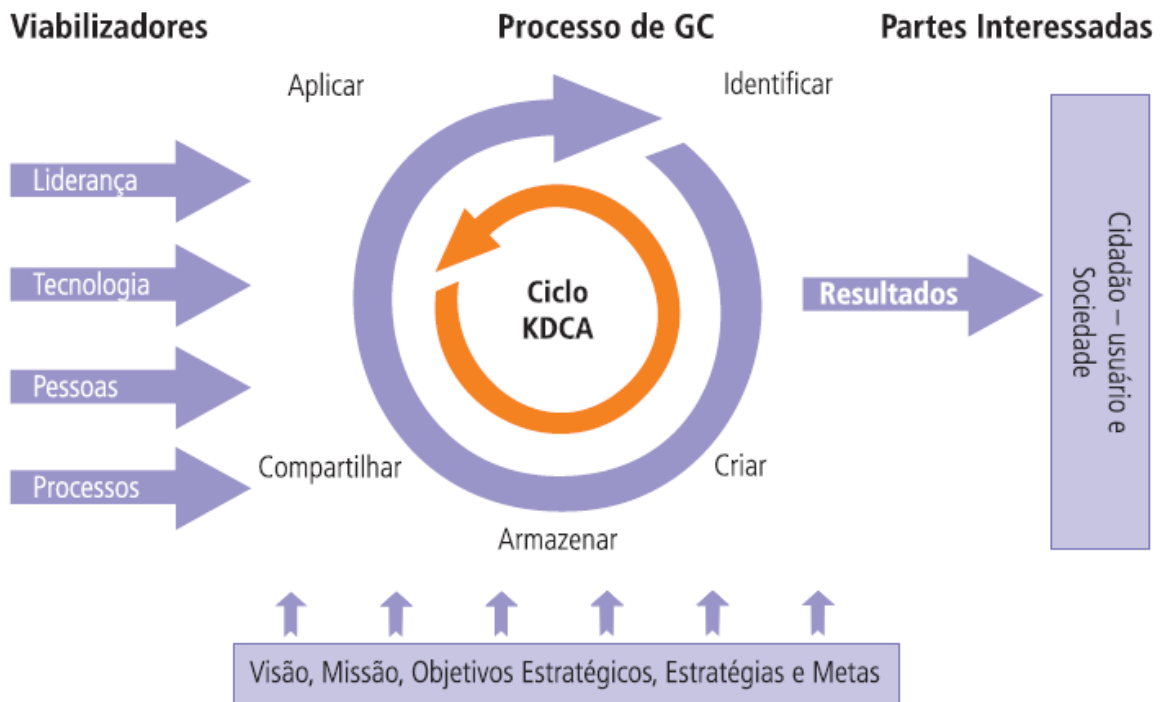


algumas práticas relacionadas à GC, como o uso de sistemas de informações e novos modelos organizacionais.

Batista (2012) argumenta que a GC pode ser utilizada como uma importante ferramenta na administração pública. O autor aponta que a adoção de práticas de GC contribui para que as organizações públicas cumpram os princípios da eficiência, efetividade social, qualidade, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e efetividade. Partindo do argumento da necessidade de adaptação da administração pública brasileira à sociedade do conhecimento e dos benefícios que a GC pode proporcionar para os gestores, servidores públicos e principalmente para a sociedade em geral, o autor propõe um modelo de GC para a administração pública, conforme representado na figura 3.

A compreensão do modelo parte do alinhamento das práticas de GC com o planejamento estratégico da organização, ou seja, as práticas de GC devem estar alinhadas à visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização. O segundo componente do modelo são os viabilizadores, ou fatores críticos de sucesso da GC (liderança, tecnologia, pessoas e processos). A implementação da GC deve ser liderada pela alta administração a quem caberá a apresentação das estratégias de GC, a criação de cargos e equipes responsáveis pela GC, formalizando as iniciativas da organização. A tecnologia é utilizada para facilitar as iniciativas da GC com a utilização de *softwares* que permitam a organização, o armazenamento e a distribuição do conhecimento, além de permitir a interação entre as pessoas em ambientes virtuais que podem contribuir para a criação de conhecimento. As pessoas como fonte criadora de conhecimento devem ser incentivadas a se atualizar constantemente e compartilhar os conhecimentos gerados. Em relação aos processos, sua modelagem e sistematização permitem uma visão mais clara das atividades e facilitam o alcance dos objetivos organizacionais (BATISTA, 2005).

**Figura 4: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública**



Fonte: Batista, 2005.

O terceiro elemento do modelo é o processo de GC, composto pelas seguintes etapas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas etapas do processo de GC ocorrem seguindo o ciclo KDCA, que corresponde ao quarto elemento do modelo e, segundo Batista, é uma adaptação do conhecido modelo PDCA. A sigla PDCA refere-se ao ciclo de controle de processos composto pelas etapas *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Action* (agir). A utilização da letra K corresponde à *Knowledge* (conhecimento). Entretanto, argumenta o autor, a etapa de planejamento não é eliminada do ciclo que passa a ser realizado com foco no conhecimento.

Conforme abordado por Souza (2009) e Batista (2012), a implementação da GC está relacionada à organização dos fluxos informacionais presentes na organização. Dessa forma, a utilização de sistemas de informação adequado e o gerenciamento eletrônico de documentos entre outras ferramentas relacionadas à GI são fundamentais para viabilizar a implementação da GC nas instituições públicas.

O objetivo desta seção foi apresentar um referencial teórico sobre a GI e a GC em instituições públicas, mais especificamente em universidades, buscando demonstrar a importância da GI e da GC para que essas instituições permaneçam contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento do país e obter subsídios para

a análise do caso do campus da UFJF em Governador Valadares. Na seção seguinte apresentamos o percurso metodológico adotado na pesquisa, classificando o estudo e apresentando os instrumentos utilizados.

## **2.5 Metodologia**

Esta seção apresenta o percurso metodológico adotado neste trabalho: o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, suas vantagens e limitações. Na perspectiva de Gil (2002), a pesquisa pode ser classificada como exploratória, materializada por meio de um estudo de caso. A pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema e com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses” (GIL, 2002 p. 41). Esse tipo de pesquisa contribui para o aprimoramento de ideias e para a descoberta de instituições. Em geral apresentam levantamentos bibliográficos, entrevistas e exemplos. Caracteriza-se como estudo de caso “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que possibilita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002 p. 54). Essa metodologia é considerada a forma mais adequada para abordagem de temas contemporâneos em seu contexto real, sendo muito utilizada nas ciências sociais, pela dificuldade, se não impossibilidade, de separação entre o objeto de investigação e seu contexto (YIN, 2001 *apud* GIL, 2002).

André (2013) alerta que não basta a abordagem de um ou poucos objetos de estudos para se caracterizar uma pesquisa como estudo de caso, sendo imprescindível que o objeto seja abordado em profundidade, considerando suas múltiplas dimensões. Nessa perspectiva, a conciliação entre diferentes fontes de informações como pesquisa documental, questionários e entrevistas é relevante para o estudo de caso.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. Segundo Silveira e Córdova (2009 p. 31) “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. Nesse tipo de pesquisa, busca-se explicar aspectos não quantificáveis, sendo amplamente aplicada nas ciências sociais. Algumas características da pesquisa qualitativa, segundo Fonseca (2002 *apud* SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009) são: elevado enfoque na interpretação do objeto, o contexto do

objeto é considerado relevante para a pesquisa, existe grande proximidade entre o pesquisador e o fenômeno estudado, diversidade de fontes de dados e; o pesquisador possui olhar interno à organização.

Para o desenvolvimento deste trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa documental com consultas a dados primários, documentos institucionais da UFJF como Estatuto, Regimento Geral, PDI 2009-2013, minuta para elaboração do PDI 2015-2020 e Relatório de autoavaliação da CPA. Ainda no processo inicial, foram elaborados dois instrumentos de pesquisa com objetivo de coletar dados sobre a GI e a GC na UFJF-GV.

O primeiro instrumento de pesquisa (apêndice A) foi elaborado para realização de entrevista semiestruturada com servidores que ocupam cargos de gestão no campus. O roteiro de entrevista encontra-se estruturado de forma a obter informações gerais sobre a gestão, sobre o fluxo de informações e organização do conhecimento, a existência de políticas ou ações ligadas à GI e à GC na UFJF e mais especificamente no campus GV. Além disso, o roteiro convida os entrevistados a relatarem os principais entraves enfrentados na unidade em relação à GI e à GC, bem como as ações que consideram importantes para superar essas dificuldades.

A escolha inicial dos atores a serem pesquisados considerou o cargo ocupado por esses na administração do campus. Assim, as entrevistas foram realizadas com os servidores detentores de cargos de direção e função gratificada, exceto coordenadores de curso e chefes de departamentos, para os quais foi utilizado um questionário como instrumento de pesquisa. Entre os dias 28 de setembro e 1º de outubro de 2015, foram realizadas seis entrevistas que deram suporte à descrição dos principais entraves ligados à GI e à GC no campus. A entrevista com a direção do campus foi solicitada por diversas vezes entre o dia 23 de setembro de 2015 e o dia 08 de março de 2016, entretanto não foi estabelecida uma agenda para atendimento ao pesquisador.

Para ampliar o panorama da pesquisa, foi elaborado um questionário (apêndice B) com objetivo de identificar a percepção dos coordenadores de curso e chefes de departamento sobre a GI e GC na unidade. O questionário foi aplicado aos coordenadores e chefes de departamento no período de 24 de setembro de 2015 a 31 de janeiro de 2016. O instrumento contém seis questões, sendo quatro objetivas e duas discursivas. Entre as questões buscou-se identificar a existência de uma política de GI e GC na UFJF-GV, a utilização de conhecimento anterior para a

implantação do campus, a satisfação dos chefes de departamento e coordenadores de curso do campus GV com o fluxo de informações entre os campi da UFJF, a participação desses em atividades de interesse do curso ou departamento na sede, os problemas relacionados à GI e à GC percebido por esses atores, bem como as propostas que poderiam melhorar a GI e a GC no campus.

A UFJF- GV possui 11 chefes de departamentos e 10 coordenadores de cursos de graduação. O questionário desta pesquisa foi enviado ao e-mail departamental de todas as coordenações e departamentos. Adicionalmente foram realizados contatos telefônicos e pessoais, buscando incorporar a percepção de todos esses atores na pesquisa. No entanto, obtivemos resposta de 18, dos 21 questionários aplicados. A tabela a seguir apresenta a participação dos coordenadores e chefes de departamentos na pesquisa e as respectivas respostas para as questões objetivas.

**Tabela 1: Taxas de respostas ao questionário**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>QUESTÃO 1</b>	<b>QUESTÃO 2</b>	<b>QUESTÃO 3</b>	<b>QUESTÃO 4</b>
A	33%	11%	6%	0%
B	67%	39%	94%	56%
C	0%	33%	0%	39%
D	0%	17%	0%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração do autor.

Durante o processo inicial da pesquisa, observou-se a necessidade de incluir entre os atores entrevistados representantes de setores que possuem estreita relação com a GI e a GC, tais como o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), o setor de Comunicação, Cultura e Eventos, o setor de Arquivo e a Biblioteca. Importante ressaltar que esses setores respondem diretamente à coordenação administrativa do campus, não existindo cargos de chefia em cada um deles no momento inicial da pesquisa. Entretanto, acreditamos que as contribuições desses setores são relevantes para a compreensão sobre o que já é realizado no campus em relação à GI e à GC. Outro aspecto que poderia contribuir com o desenvolvimento da pesquisa seria a realização de entrevistas com os ex-diretores do campus GV e com servidores que atuam em Juiz de Fora, buscando informações sobre a evolução da GI e GC no campus. Dessa forma, entre os dias 05 de janeiro e

11 de abril de 2016, foram realizados contatos com diferentes atores que, em algum momento, foram responsáveis pelas atividades do campus GV e atores responsáveis por setores diretamente ligados à GI e à GC no campus sede. Porém, apenas dois desses atores aceitaram participar da pesquisa.

Assim, em um segundo momento da pesquisa de campo, foi elaborado um novo roteiro de entrevista semiestruturada (apêndice B) para aplicação com os ex-diretores do campus, representantes de setores diretamente ligados à GI e GC no campus, bem como servidores que atuam em Juiz de Fora. Nos meses de fevereiro e março de 2016 foram agendadas e realizadas essas entrevistas. As entrevistas com os servidores que atuam em Governador Valadares seguiram o mesmo procedimento da primeira fase de entrevistas. Os servidores que atuam em Juiz de fora foram entrevistados com utilização de recursos tecnológicos. Os contatos para marcar as entrevistas foram realizados via e-mail e telefone. As entrevistas propriamente foram realizadas via *web* conferência (*Skype*) e gravadas com autorização dos entrevistados.

A partir da construção do referencial teórico, das entrevistas realizadas e dos dados obtidos por meio dos questionários, foram realizadas a organização e a análise dos dados. As respostas às questões objetivas do questionário foram utilizadas para observar a percepção dos chefes de departamento e coordenadores de curso sobre a GI e a GC no campus. As respostas discursivas dos questionários e as entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, pela qual o pesquisador busca a interpretação das comunicações por meio de uma organização sistemática.

Com objetivo de preservar a identidade das pessoas entrevistadas para esta pesquisa, será utilizado o termo colaborador para identificação, seguido da identificação do campus onde exerce suas atividades e um número sequencial que identifica a ordem em que as entrevistas foram realizadas. O quadro 4 apresenta uma breve descrição dessa organização dos colaboradores, identificando a data em que a entrevista foi realizada.

**Quadro 4: Descrição dos entrevistados**

IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Colaborador GV1	Colaborador entrevistado em 28 de setembro de 2015. Participa formalmente da administração do campus Governador Valadares, ocupando cargo de gestão.
Colaborador GV2	Colaborador entrevistado em 29 de setembro de 2015. Participa formalmente

	da administração do campus Governador Valadares, ocupando cargo de gestão.
Colaborador GV3	Colaborador entrevistado em 01 de outubro de 2015. Participa formalmente da administração do campus Governador Valadares, ocupando cargo de gestão.
Colaborador GV4	Colaborador entrevistado em 01 de outubro de 2015. Participa formalmente da administração do campus Governador Valadares, ocupando cargo de gestão.
Colaborador GV5	Colaborador entrevistado em 01 de outubro de 2015. Participa formalmente da administração do campus Governador Valadares, ocupando cargo de gestão.
Colaborador GV6	Colaborador entrevistado em 01 de outubro de 2015. Participa formalmente da administração do campus Governador Valadares, ocupando cargo de gestão.
Colaborador GV7	Colaborador entrevistado em 02 de fevereiro de 2016. Representante de um dos setores ligados à GI e GC na UFJF-GV.
Colaborador GV8	Colaborador entrevistado em 24 de fevereiro de 2016. Representante de um dos setores ligados à GI e GC na UFJF-GV. Participa formalmente da administração do campus Governador Valadares, ocupando cargo de gestão.
Colaborador GV9	Colaborador entrevistado em 07 de março de 2016. Representante de um dos setores ligados à GI e GC na UFJF-GV.
Colaborador GV10	Colaborador entrevistado em 23 de março de 2016. Representante de um dos setores ligados à GI e GC na UFJF-GV.
Colaborador JF1	Colaborador entrevistado em 14 de março de 2016. Atuou em diferentes cargos de gestão na UFJF entre eles o cargo de Diretor do campus Governador Valadares.
Colaborador JF2	Colaborador entrevistado em 22 de março de 2016. Representante de um dos setores ligados à GI e GC na UFJF-JF. Participa da administração da universidade ocupando cargo de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5 apresenta a relação dos cargos ocupados pelos colaboradores. Optamos por apresentar essa relação de cargos separadamente e sem identificar qual colaborador ocupa cada cargo com o objetivo de preservar a identificação, uma vez que, alguns dos colaboradores demonstraram preocupação com a possível identificação a partir do cargo que ocupam.

#### **Quadro 5: Cargos ocupados pelos colaboradores da pesquisa**

Diretor do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
Coordenação Administrativa da UFJF-GV
Coordenação Acadêmica da UFJF-GV
Gerência de Graduação da UFJF-GV
Gerência de Infraestrutura da UFJF-GV
Gerência de Recursos Humanos da UFJF-GV
Gerência Administrativa e financeira da UFJF-GV
Gerência de Biblioteca da UFJF-GV
Representante do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da UFJF-GV
Representante do setor de Comunicação Cultura e Eventos (CCE) da UFJF-GV
Representante do Arquivo da UFJF-GV
Ex-diretor da UFJF-GV

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrito o percurso metodológico e as características dos colaboradores da pesquisa, apresentamos na próxima seção a análise das informações coletadas por meio da pesquisa de campo.

## **2.6 Reflexões Sobre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na UFJF-GV**

O objetivo desta seção é apresentar e analisar os dados e informações coletadas na pesquisa de campo à luz do referencial teórico estudado. A análise está estruturada em três eixos em consonância com o referencial teórico deste trabalho. O primeiro eixo reflete a percepção dos colaboradores sobre o papel da informação e do conhecimento na sociedade. O segundo analisa como os colaboradores observam a GI e a GC nas organizações. No terceiro eixo observa-se a percepção dos colaboradores sobre a GI e a GC na UFJF-GV.

Nos três eixos de análise os dados e informações obtidos por meio dos diferentes instrumentos de pesquisa serão analisados à luz do referencial teórico de forma simultânea. As percepções dos chefes de departamento e coordenadores de curso da UFJF-GV em relação à GI e à GC na unidade foram observadas nas informações coletadas por meio de questionário (apêndice A). As percepções de gestores e representantes de setores diretamente envolvidos com a GI e a GC foram observadas por meio de entrevistas. Conforme destacamos no tópico 2.5, as entrevistas ocorreram em dois momentos distintos, sendo utilizados dois roteiros de entrevistas semiestruturadas, conforme apêndices B e C. Após a análise de acordo com os três eixos propostos, descreveremos as principais dificuldades e propostas apresentadas pelos colaboradores nos diferentes instrumentos de pesquisa.

### **2.6.1 Informação, conhecimento e sociedade**

De acordo com Lastres e Albagli (1999, p. 8), a sociedade passou por “uma série de inovações sociais, institucionais, tecnológicas, organizacionais, econômicas e políticas, a partir das quais a informação e o conhecimento passaram a desempenhar um novo e estratégico papel”. Nesse sentido, reconhecer esse papel



estratégico da informação e do conhecimento é um passo extremamente importante para que as organizações possam se adaptar a esse novo contexto.

Observamos nas entrevistas realizadas que os gestores da UFJF-GV reconhecem esse protagonismo das informações e do conhecimento, conforme fica evidenciado em alguns trechos das entrevistas. O colaborador GV7, por exemplo, afirma que “informação e conhecimento hoje é tudo” (Entrevista realizada em 02/02/2016). Outro colaborador que exerce cargo de gestão destaca que “a informação tem se tornado um ativo fundamental para as organizações” (Colaborador GV8, entrevista realizada em 24/02/2016).

Em consonância com a abordagem de Lastres e Albagli (1999), um representante de setores diretamente ligados à GI e GC destaca o papel das inovações tecnológicas nesse novo contexto relatando que “com o surgimento das novas tecnologias e o crescente volume de informações que recebemos, a informação e o conhecimento assumem um papel estratégico, tanto nas universidades como em qualquer organização” (Colaborador GV10, entrevista realizada em 23/03/2016).

Esta percepção da importância da informação e do conhecimento na sociedade atual também pode ser observada entre os colaboradores que exercem suas funções profissionais em Juiz de fora: “Hoje o que faz diferença entre países de primeiro mundo e países em desenvolvimento é o conhecimento. Nós estamos na sociedade do conhecimento, em que a riqueza maior é aquilo que faz com que o povo possa se desenvolver é o conhecimento” (Colaborador JF1, entrevista realizada em 13/03/2016). Essa abordagem do colaborador vai ao encontro das palavras de Lastres e Ferraz (1999, p. 28): “inteligência e competência humana sempre estiveram no cerne do desenvolvimento econômico em qualquer sociedade. Assim, informação e conhecimento sempre constituíram importantes pilares dos diferentes modos de produção”.

Lastres e Ferraz (1999) destacam a importância da distinção entre informação e conhecimento, bem como entre conhecimento tácito e explícito para compreender o papel destes ativos na sociedade contemporânea:

Em primeiro lugar, aponta-se a distinção entre informação e conhecimento, assim como a necessidade de melhor entendimento sobre características e especificidades das diferentes formas de conhecimento (tácitos e codificados), sua aquisição e transferibilidade... Informação e conhecimento estão correlacionados, mas não são sinônimos. Também é necessário

distinguir dois tipos de conhecimentos: os conhecimentos codificáveis — que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. — e os conhecimentos tácitos. Para estes a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas (LASTRES E FERRAZ, 1999, p.30).

De forma semelhante, Davenport (1998) argumenta que mesmo não sendo precisa a distinção entre dado, informação e conhecimento, é extremamente útil para que as organizações possam se adaptar ao contexto social que se apresenta. O autor destaca o papel das pessoas nesse contexto: “Informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental” (Davenport, 1998 p. 12).

As entrevistas realizadas demonstram que os colaboradores compreendem essa inter-relação existente entre informação e conhecimento. Observando a relação existente entre informação e conhecimento, um colaborador aponta:

O conhecimento vai além daquilo que está explícito em uma leitura, por exemplo. Antes, possuir muito conteúdo era sinônimo de possuir muito conhecimento, atualmente existe muito conteúdo exposto, disponível em forma de informação, mas o grande desafio é organizar e utilizar as informações relevantes para serem transformadas em conhecimento (Colaborador GV10, entrevista realizada em 23/03/2016).

Comentando sobre GI e GC, o Colaborador GV9 destaca que a GI está relacionada a organização e disponibilização de dados de forma a possibilitar sua interpretação e utilização; e como GC o colaborador compreende o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos em utilizar os recursos disponíveis no desenvolvimento de suas atribuições.

O Colaborador GV8 (Entrevista realizada em 24/02/2016) busca diferenciar GI e GC e apresenta alguns elementos sobre informações e conhecimentos:

Para mim, a gestão do conhecimento privilegia o conhecimento dos indivíduos de forma a aumentar a produtividade, não apenas no aspecto quantitativo, mas também qualitativo. A gestão da informação parte de princípio semelhante e atua com o objetivo de controlar, disseminar e integrar as informações necessárias para a organização. O conhecimento é informação interpretada. A informação por si só, sem um contexto para utilização, ela perde o sentido. Após essa informação interpretada a gestão do conhecimento atua nos impactos para a tomada de decisão, por isso ela deve sempre ser norteada pela administração superior, o que não impede a participação de todos. A gestão do conhecimento se preocupa com a

transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito e esse dentro das organizações é um papel fundamental que abre brechas para infinitas possibilidades (Colaborador GV8, entrevista realizada em 24/02/2016).

Na abordagem desse colaborador, observa-se o reconhecimento do papel das pessoas para a gestão do conhecimento. Além disso, a relação complementar entre informação e conhecimento é destacada à medida em que se percebe a necessidade de utilização das informações em determinado contexto de forma a gerar valor para organização. Destaca-se ainda que, nem sempre o valor gerado terá caráter quantitativo, mas também qualitativo. Os comentários estão de acordo com a compreensão de Valentim (2002; 2003) que entende a gestão da informação como um conjunto de ações que objetivam a identificação e suprimento das necessidades informacionais das organizações. Em relação à GC, os pontos abordados vão ao encontro da definição de Barbosa (2008) que aborda GC como um conjunto de ações desenvolvidas com objetivo de criar um contexto adequado para a criação, organização, armazenamento e disseminação do conhecimento nas organizações.

Apesar de observarmos que os gestores entrevistados compreendem a importância da informação e do conhecimento na sociedade atual, nesta pesquisa ficou evidenciado que a UFJF não possui documentos que estabeleçam as políticas de GI e GC da instituição, contrariando as recomendações de Davenport e Prusak (1998) que destacam a importância do envolvimento de toda organização para aplicação efetiva da GI e da GC. A existência de documentos orientadores sobre as políticas de GI e GC é indispensável para manter a coesão necessária à eficácia dessas políticas e o envolvimento dos servidores.

O levantamento realizado com chefes de departamentos e coordenadores de cursos demonstrou que 67% dos respondentes não conhecem nenhum tipo de documento que oriente sobre as políticas de GI e GC da instituição. De forma semelhante as entrevistas evidenciam a inexistência de uma política de GI e de GC declarada, conforme pode ser observada na fala do Colaborador JF2: “De forma geral a universidade não tem documentos que oriente como lidar com a informação ou com os sistemas de informação” (Entrevista realizada em 22/03/2016). Em relação ao campus GV, a situação não é diferente. Todos os atores entrevistados demonstraram a falta de documentos norteadores da GI e da GC tanto na

universidade como um todo quanto no campus GV. A fala do colaborador 7 é um exemplo disso:

Que eu saiba não existe nenhum documento que oriente o fluxo de informações ou a gestão do conhecimento. Hoje quase tudo passa pela coordenação administrativa, mesmo quando necessita passar por outro setor, pelo fato de existir um aspecto mais centralizador. Tudo que precisa eu vou mandar para a coordenação administrativa, enquanto que essas demandas deveriam ir para outros setores na verdade. Da administração do campus eu não percebo nenhuma orientação nesse sentido. Acredito que isso tem partido muito dos setores em si. Cada setor pensando em como fazer para a gente orientar, de certa forma os outros setores, para quando precisar de demandas do meu setor eles saibam como fazer isso. (Colaborador GV7, Entrevista realizada em 02/02/2016).

Falando sobre a existência de uma política de GI e GC na UFJF-GV, o colaborador GV2 relata: “Não sei se existe. Da mesma forma, a participação do campus eu desconheço. E pode ser justamente pela falta de repasse da informação ou existe na sede e isso não foi repassado ao campus” (Entrevista realizada em 29-09-2015).

Neste eixo de análise observamos que a percepção dos atores sobre a importância da informação e do conhecimento para a sociedade e para as organizações corroboram com o pensamento de autores como Castells (1999), Lastres e Albagli (1999) e Davenport Prusak (1998). Assim como esses autores, os entrevistados apontam que a informação e o conhecimento são recursos estratégicos para as organizações na sociedade atual e destacam a necessidade de buscar ferramentas de gestão que possibilitem a aquisição, criação armazenamento e disseminação das informações e dos conhecimentos. Entretanto, essa percepção ainda não produz ações efetivas capazes de implementar a GI e a GC. Essa dificuldade em implementar efetivamente a GI e a GC ficam evidentes pela inexistência de documentos que orientem os colaboradores sobre como lidar com as informações e os conhecimentos organizacionais.

Essa inexistência de documentos orientadores e outros aspectos sobre a GI e a GC na UFJF-GV serão aprofundados no terceiro eixo de análise. Antes, porém, no segundo eixo analisaremos os resultados da pesquisa tendo como tema central a percepção dos atores sobre a GI e a GC nas organizações.

## 2.6.2 Gestão da informação e gestão do conhecimento nas organizações

Como observamos no tópico anterior, na percepção dos servidores que colaboraram com esta pesquisa, a informação e o conhecimento possuem papéis importantes na sociedade moderna. Davenport (1998) e Davenport e Prusak (1998) destacam que, considerando o volume de informações disponíveis, o contexto atual apresenta um grande desafio para as organizações. Este desafio consiste em utilizar ferramentas adequadas para o gerenciamento dos recursos informacionais de forma a coletar, tratar, armazenar, disponibilizar e utilizar as informações de forma vantajosa para a organização.

Em consonância com esse pensamento, as respostas dos atores entrevistados evidenciam o reconhecimento da importância da utilização da GI nas organizações, tanto públicas quanto privadas conforme pode ser observado na fala do colaborador JF1:

Há a necessidade de uma Gestão da informação para que a gente possa fazer com que a organização atue de uma forma mais coesa. De forma que a missão de cada organização, os objetivos possam ser alcançados com um esforço menor. Quanto melhor for a gestão das informações dentro de uma organização eu entendo que melhor seria a organização no sentido de cumprir seus objetivos, suas metas e a missão para a qual ela existe. (Colaborador JF1, entrevista realizada em 13/03/2016).

Essa abordagem do colaborador JF1 demonstra a percepção de que a GI deve estar alinhada à estratégia organizacional, como recomenda Davenport (1998), uma vez que contribui para a realização da missão e o alcance dos objetivos institucionais. O colaborador GV10 reconhece a necessidade de utilização da GI e destaca a importância da participação dos profissionais da informação nas organizações:

Minha percepção sobre gestão da informação está ligada a organização de dados e informações de forma a disponibilizar aos usuários da melhor forma possível. Existem diferentes profissionais nas organizações que devem estar envolvidos com a GI e GC. A gestão documental que é promovida pelo arquivo é extremamente relevante para implementação de uma GI na instituição e, consequentemente da GC. (Colaborador GV10, entrevista realizada em 23-03-2016).

Na mesma linha de pensamento, o colaborador GV2 (Entrevista realizada em 29-09-2015) destaca que a GI é de extrema importância atualmente, principalmente

para possibilitar a tomada de decisões acertadas dentro das organizações. O colaborador GV4 (Entrevista realizada em 01-10-2015) argumenta que a gestão da informação consiste em coletar, armazenar e disseminar as informações relevantes para a organização e essas ações são de extrema importância para qualquer instituição, principalmente para um campus que fica afastado da sede como é o caso da UFJF-GV.

Corroborando com esses argumentos, o colaborador GV5 (Entrevista realizada em 01-10-2015) relata que “a informação é um dos ativos intangíveis das organizações, portanto a ela deve ser dado o devido valor. A gestão da informação envolve todo tratamento, armazenamento, controle de toda informação que a organização possui e trabalha”. O relato do colaborador nos remete à abordagem de Barbosa (2008) que considera a informação e o conhecimento como ativos capazes de gerar valor para as organizações e por esse motivo existe a preocupação em gerir esses ativos de forma efetiva.

Assim como a informação, o conhecimento é cada vez mais observado como um recurso necessário para que as organizações possam atingir seus objetivos. A importância do conhecimento para o processo de inovação em produtos, processos e serviços levou as organizações a observar a necessidade de utilizarem ferramentas efetivas para o gerenciamento de capital intelectual e promover a criação de conhecimento organizacional (LASTRES E ALBAGLI, 1999). Barbosa (2008) e Batista (2004) abordam a importância da GC para as organizações. De forma semelhante, o PDI da UFJF elaborado para o período 2016-2020 e aprovado pela Resolução 40/2015 do CONSU (UFJF, 2015i) destaca a importância da utilização da Gestão do conhecimento nas organizações:

A gestão do conhecimento é um conceito relativamente novo, entretanto, muitas organizações já utilizam técnicas, ferramentas e práticas de gestão voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações. No serviço público federal, várias são as instituições que desenvolvem com sucesso práticas de gestão do conhecimento, dentre as quais estão: Serpro, Caixa Econômica Federal, Embrapa, Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Petrobras, dentre outras (UFJF, 2015j, p. 78).

Observa-se que os colaboradores desta pesquisa reconhecem a necessidade de as organizações adotarem estratégias para criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento. O colaborador JF1 destaca que a

necessidade da GC surge devido a imensa quantidade de conhecimento disponível e muitas vezes pouco utilizados, como se pode observar nesse trecho da entrevista:

Já quanto a questão da Gestão do Conhecimento há um problema sério, pois, a quantidade de conhecimento disponível hoje é muito grande, então enfrentamos um grande desafio que é como se fazer essa gestão já que, se fossemos pensar em conhecimento em termos estáticos, um exemplo que eu costumo dar é a biblioteca, se o conhecimento estático significasse alguma coisa a biblioteca seria o melhor lugar do mundo, pois tem conhecimento para dar e vender. Mas, esse conhecimento da forma como está não é útil no processo de gestão. Você precisa que isso seja compartilhado com as pessoas e que seja utilizado de alguma forma. Então não basta você armazenar e ter esse conhecimento estruturado e compartimentalizado. O que a gente precisa é que esse conhecimento seja disseminado e utilizado e eu acredito que isso é desenvolvido por meio de processos que envolvam capacitação e treinamento. (Colaborador JF1, entrevista realizada em 13/03/2016).

Os processos de capacitação e treinamento citados pelo colaborador podem ser observados como ambientes propícios para a criação de conhecimento nas organizações. Conforme destacam Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de criação do conhecimento ocorre em quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização. Os processos de treinamento, capacitação e desenvolvimento possibilitam não apenas a disseminação do conhecimento, mas a criação de novos conhecimentos que podem contribuir para o desenvolvimento da organização.

Concordando com a importância da GI e da GC para as organizações, o colaborador GV1 (Entrevista realizada em 28-09-2015) traz uma abordagem diferente, principalmente no que se refere à GI: “Entendo que gestão da informação seja garantir que as informações cheguem corretamente aos diversos setores da instituição de forma rápida e clara. Isso eu resumiria em transparência”. Batista (2012) também argumenta que a adoção de uma gestão eficaz das informações auxilia no processo de transparência no serviço público.

Davenport e Prusak (1998) relatam que a GI e a GC devem estar alinhadas à estratégia da organização. No mesmo sentido, o Colaborador JF2 aponta:

A Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação são ferramentas essenciais para o alinhamento dos setores que lidam com informação e conhecimento com as estratégias gerais da organização. Atualmente essas ferramentas são imprescindíveis para lidar com o ritmo de mudanças que temos. Mas existe um grande desafio pois é impossível colocar todo conhecimento no papel. (Colaborador JF2, entrevista realizada em 22-03-2016)

O grande desafio relatado pelo colaborador JF2 é estudado por Nonaka e Takeuchi como a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Como bem observado pelo colaborador, grande parte do conhecimento presente nas organizações não está codificado. Esse é o chamado conhecimento tácito, que se encontra na mente dos indivíduos. Esse é um ponto fundamental para o que estamos denominando GC. Para aplicação da GC é fundamental a criação de espaços propícios para a socialização e externalização de conhecimentos.

De forma semelhante a abordagem anterior, o colaborador GV7 (Entrevista realizada em 02-02-2016) aponta que a GI e a GC devem ter um respaldo da alta administração e um envolvimento de setores específicos como aqueles ligados à comunicação à gestão documental e à TI. Este envolvimento de profissionais ligados à gestão da informação corrobora com a abordagem de Davenport (1998) sobre a necessidade de formação de uma equipe multidisciplinar para desenvolver a gestão dos recursos informacionais, bem como a recomendação de Batista (2012) sobre a necessidade de formação de uma equipe responsável pela implementação da GC.

Nas falas dos entrevistados é possível observar a relação entre GI e GC, assim como observado pelos autores de referência. O colaborador GV6 (Entrevista realizada em 01-10-2015) destaca que ambos os aspectos devem ser trabalhados pelas organizações: “Às vezes os conceitos de Gestão da informação e de Gestão do conhecimento se confundem devido à própria relação entre informação e conhecimento, mas é importante que as organizações trabalhem os dois aspectos de forma complementar”.

Novamente observamos uma compreensão por parte dos colaboradores sobre a importância de se tratar a informação e o conhecimento como recursos importantes nas organizações e utilizar ferramentas de gestão para melhor utilizar estes recursos. Assim, a GI e a GC são observadas como ferramentas indispensáveis que merecem uma abordagem estratégica nas organizações que atuam na sociedade do conhecimento. No próximo eixo de análise abordaremos a percepção dos atores sobre como ocorre a GI e a GC na UFJF-GV.



### 2.6.3 Gestão da informação e gestão do conhecimento na UFJF-GV

Esta seção apresenta a dimensão de gestão abordada nesse estudo, apontando como ocorrem os processos e os principais desafios da GI e da GC no campus da UFJF em Governador Valadares. Esse eixo de análise foi dividido em duas partes, a primeira aborda os processos de GI e GC existentes na UFJF-GV, descreve a percepção dos atores desde o início do processo de implantação do campus até a realidade atual sobre o fluxo de informações e a disseminação do conhecimento na unidade. A segunda parte analisa os principais desafios e propostas apontados pelos colaboradores.

#### 2.6.3.1 Os processos de gestão da informação e de gestão do conhecimento na UFJF-GV

A condução inicial do processo de implantação do campus GV ficou a cargo da PROPLAN, conforme mencionado na seção 1.4, assim como as primeiras providências de contratação de pessoal e locação de espaços físicos para as atividades da nova unidade. A organização do primeiro vestibular ficou a cargo da Comissão Permanente de Seleção (COPESE) e ocorreu por meio do Edital Nº. 03 de 2012, publicado em 27 de março de 2012 (UFJF, 2012).

Durante o período de pré-implantação, o campus contava apenas com um TAE, auxiliar em administração. Conforme relato do Colaborador GV4 (Entrevista realizada em 01-10-2015), o fluxo de informações no início do processo de implantação do campus era muito deficitário sendo o Pró-Reitor de Planejamento o único elo entre o campus sede e o campus GV. O entrevistado relata que iniciou suas atividades em Governador Valadares antes da locação de espaços físicos para o campus, atendendo alguns professores recém-empossados na praça de alimentação do shopping da cidade, para realizar o cadastramento dos servidores no plano de saúde da universidade. Relata ainda que não recebeu treinamento adequado para executar essas atividades e afirma que esse é um ponto deficiente da instituição até os dias atuais:

Treinamento adequado para você exercer suas atividades a UFJF não ofereceu no campus GV. A universidade, através da coordenação de capacitação, oferece vários cursos para o servidor se capacitar e tudo mais,

conhecer a legislação, os sistemas, e tudo mais, mas, pelo menos para os servidores de Governador Valadares um treinamento adequado não foi realizado. Tanto é que eu realizei uma pesquisa de campo aqui no campus Governador Valadares entre os servidores solicitando informações sobre a segurança deles em exercer suas funções e eu recebi várias críticas quanto a isso. Grande parte dos servidores alegaram que não tiveram treinamento e não tem segurança em realizar suas funções. Então, isso é preocupante porque a gente tem aqui em Valadares servidores que não sabem o que está fazendo. Senta na cadeira, em frente ao computador e quando recebe uma demanda ou questionamento de um aluno ou professor ele não sabe responder. Muitas vezes aconteceu aqui em Valadares de o servidor está em seu local de trabalho e quem chega com a notícia, quem chega com a novidade é o próprio aluno. O aluno chega e fala assim “-foi lançado um edital aí de bolsa, - foi lançado aí uma rematrícula, reclassificação” e o servidor mesmo, técnico administrativo, não sabia, ou seja, ele é pego de surpresa e na hora tem que pegar a notícia no site por que o aluno já sabia da informação primeiro que o próprio servidor. (Colaborador GV4, Entrevista realizada em 01-10-2015)

O trecho destacado da fala do colaborador deixa evidente a pouca atenção dispensada à GC e à GI. O relato de que existem cursos de capacitação não alinhados com as necessidades da própria organização vão de encontro as recomendações de autores como Batista (2012) e Barbosa (2008) que destacam a necessidade do alinhamento entre as estratégias da organização e as práticas de GC. A falta de organização no fluxo de informações fica evidente no ponto em que o colaborador destaca que muitas vezes o aluno chega no local de atendimento com informações que não são do conhecimento do servidor responsável por atendê-lo. O colaborador destaca que esses são problemas recorrentes desde o início das atividades do campus.

A chegada dos primeiros docentes ao campus de GV ocorreu em agosto de 2012; já em relação aos técnicos administrativos, somente em outubro do mesmo ano os servidores que realizaram concurso específico para o campus entraram em exercício, com exceção de uma assistente em administração, transferida do campus sede e um auxiliar administrativo, redistribuído de outra instituição (Colaborador GV4, entrevista realizada em 01-10-2015). O único documento de planejamento apontado pelos entrevistados refere-se ao pré-projeto de implantação do campus, porém os servidores da unidade somente tiveram acesso ao documento após dois anos do início das atividades do campus (Colaborador GV4, entrevista realizada em 01-10-2015).

A ausência de um planejamento detalhado para implantação do campus, especialmente que considere a importância da informação e do conhecimento na sociedade atual vai ao encontro do pensamento de Davenport (1998) que afirma que

a maioria das organizações não possuem uma estratégia para o gerenciamento de informações. No mesmo sentido Batista (2006) conclui que a implementação da gestão do conhecimento nas IFES está em processo inicial. Essa realidade é observada também na UFJF-GV. Durante as entrevistas os colaboradores descreveram como ocorre o fluxo de informações e de conhecimento entre o campus avançado e o campus sede. Os apontamentos dos entrevistados evidenciam que a GI e GC representam importantes desafios para o desenvolvimento da UFJF e do campus GV mais especificamente. O Colaborador GV6 (Entrevista realizada em 01-10-2015) afirma que, em relação à GI, no início a troca de informações com o campus sede ocorria exclusivamente por *e-mails*, principalmente com a PROPLAN, pois não havia linha telefônica no campus; posteriormente foram disponibilizados alguns aparelhos celulares, entretanto a comunicação com a sede permaneceu deficiente. Os meios utilizados para disseminação da informação têm sido aprimorados ao longo do processo de implantação do campus, assim como a comunicação com o campus sede, contudo ainda há muito que melhorar e os servidores não sabem qual o caminho que está sendo percorrido.

Em relação à GC, o colaborador GV6 (entrevista realizada em 01-10-2015) afirma que inicialmente não houve nenhum tipo de treinamento ou capacitação e os servidores, tanto técnicos como docentes, tiveram que aprender pelo método de tentativa e erro, até mesmo alguns procedimentos já consolidados no campus sede. Os primeiros cursos ofertados aos servidores do campus tiveram temáticas muito genéricas, apesar de ter sido uma iniciativa válida, não supria as necessidades do campus. Apresentando um exemplo, o colaborador GV4 (entrevista realizada em 01-10-2015) afirma que,

Em relação à PRORH, não existe um fluxo definido de informações, nem mesmo ações que visem o compartilhamento e a disseminação do conhecimento organizacional. Algumas orientações recebidas pela Pró-Reitoria simplesmente não são repassadas ao setor responsável no campus GV (Colaborador GV4, entrevista realizada em 01-10-2015).

O relato vai de encontro ao que consta no PDI (UFJF, 2015i, p. 80) sobre a prática da gestão por competências na instituição: “A UFJF, através da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, visa implantar a gestão por competências na Universidade, buscando utilizar metodologia de diagnóstico de competências para os cargos

docentes e técnicos”. Entre os objetivos da Gestão por competências listados no plano, está o treinamento e desenvolvimento de pessoal, conforme se observa no trecho:

Treinar e desenvolver melhor os recursos humanos que já compõem o quadro efetivo da UFJF, sempre buscando fomentar capacitação e qualificação sinérgica com as atribuições inerentes a cada cargo, que por sua vez devem estar em consonância com o que a Universidade necessita de cada profissional; Obter ganho de performance institucional através de recursos humanos adequadamente selecionados, melhores treinados e capacitados e mais motivados para exercerem suas atribuições e atenderem às múltiplas demandas da sociedade atual (UFJF, 2015 i).

No mesmo sentido que argumentam outros colegas, o Colaborador GV2 (Entrevista realizada em 29-09-2015) relata que não existe uma troca contínua de informações e conhecimento entre os campi. O que existe são alguns esforços empreendidos atualmente para facilitar esse compartilhamento de informações e conhecimento, porém, ainda há muito que evoluir. A dificuldade do fluxo de informações entre os campi também foi apontada pelos colaboradores que exercem suas atividades em Juiz de Fora. O colaborador JF1 destacou a falta de conhecimento no campus sede em relação ao funcionamento do campus avançado e relatou que "o fluxo de informações entre o campus da UFJF Juiz de Fora e o campus da UFJF-GV não é institucionalizado. Não há uma forma claramente definida de como isso deve funcionar" (Entrevista realizada em 14-03-2016).

A dificuldade no fluxo de informações entre os campi também é observada na resposta dos coordenadores de curso e chefes de departamento ao questionário aplicado, em que 94% dos participantes responderam que o fluxo de informações entre os campi da UFJF não ocorre de maneira satisfatória. Outro aspecto importante levantado por meio do questionário foi que 33% dos chefes de departamentos e coordenadores de curso relataram participar apenas de algumas reuniões de seu interesse junto à respectiva unidade acadêmica, 17% responderam que não participam de reuniões de interesse do departamento ou coordenação. Essa dificuldade de interação entre os campi pode ser um fator prejudicial para implementação efetiva da GI e da GC.

Davenport e Prusak (1998) destacam a necessidade de envolvimento de toda organização para que ocorra um gerenciamento efetivo de seu capital intelectual. No mesmo sentido, Batista (2012) destaca que a sensibilização das pessoas para a

importância da GC é um dos pontos críticos para sua implementação. Ao descrever o fluxo de informações e compartilhamento do conhecimento, o Colaborador GV1 (Entrevista realizada em 28-09-2015) afirma que cada setor, órgão ou Pró-Reitoria adota mecanismos e formas diferentes de compartilhamento de informações. Como exemplo, a PROPESQ e a PROEX mantêm um contato direto com os servidores, utilizando o *e-mail* institucional para comunicar eventos, editais e disseminar informações de interesse comum da comunidade acadêmica. O entrevistado avalia que esses meios têm sido adequados para o contexto do campus GV. Por outro lado, a troca de informações em relação a outras Pró-Reitorias, como as de Graduação e de Planejamento, necessita ser aprimorada. Essa diversidade de formas de lidar com o fluxo de informações e a disseminação do conhecimento evidencia a falta de uma organização institucional para a GI e a GC

O colaborador GV3 (Entrevista realizada em 01-10-2015) argumenta que não houve uma preocupação com o fluxo de informações e o compartilhamento do conhecimento desde o início da implantação do campus e essa ausência de um planejamento prévio fez com que o campus passasse por inúmeros problemas. De acordo com o entrevistado, ainda hoje não existem formas estruturadas que facilitem o fluxo de informações entre os campi da UFJF, menos ainda em relação ao compartilhamento de conhecimento. No mesmo sentido, o Colaborador GV5 (Entrevista realizada em 01-10-2015) argumenta que os fluxos não são bem definidos e as informações circulam de forma desorganizada, muitas vezes geram retrabalho e informações contraditórias.

Batista (2012), ao propor um modelo de GC para a administração pública brasileira, destaca a importância da comunicação no processo de implementação desse modelo. A fala do colaborador GV7 demonstra que a prática na UFJF-GV vai ao encontro do que é recomendado pelo autor, além de observar a necessidade de maior envolvimento da alta administração nesse processo como orientado por diversos autores como Batista (2012), Davenport (1998), Davenport e Prusak (1998), Valentim (2004).

Dentro da universidade eu vejo a gestão da informação e a gestão do conhecimento organizacional como um trabalho primordial que tem que ser feito e o setor de comunicação tem uma participação muito importante nesse trabalho de gestão de informação e conhecimento organizacional. Acredito que boa parte disso passa também pela direção do campus e que deveria passar também pelo campus sede e pela administração superior

como um todo, com olhos para o campus de Valadares. Porque a gestão disso implica, pelo menos no setor de comunicação a gente saber por exemplo, o que é informação relevante para ser divulgada. Isso seria gestão da informação (Colaborador GV7 Entrevista realizada em 02-02-2016).

Constata-se, pelas descrições dos entrevistados e pelos dados obtidos por meio de questionário, que não existe uma organização do fluxo de informações e disseminação do conhecimento entre os dois campi da UFJF e nem mesmo no próprio campus GV, uma vez que, conforme mencionado, muitas vezes há informações contraditórias que acabam gerando retrabalho. O quadro 6 apresenta as respostas dos coordenadores de curso e chefes de departamentos que demonstram a deficiência em relação à GI e à GC.

**Quadro 6: Percepção dos chefes de departamento e coordenadores de curso sobre a GI e a GC na UFFJ-GV**

Questão	Respostas
É do seu conhecimento alguma política de gestão da informação ou de gestão do conhecimento implementada pela UFJF?	67% Não. 33% Sim.
O senhor (a) acredita que o fluxo de informações entre os campi da UFJF tem ocorrido de forma satisfatória?	94% Não. 6% Sim.
O senhor (a) acredita que a UFJF tem utilizado o conhecimento acumulado ao longo de sua história para minimizar os problemas enfrentados durante a implantação do campus Governador Valadares?	56% Sim, mas de forma pouco eficaz. 39% Não. 4% Não sei. 0 Sim, de forma muito eficaz.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os levantamentos desta pesquisa vão de encontro à descrição que encontramos no PDI da universidade que relata a implementação de práticas de GC e a busca por sua institucionalização. O trecho destacado do PDI aponta a existência de uma política de GC em implantação na instituição:

Nesse sentido, a Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio da Diretoria de Assuntos Administrativos e com o apoio do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional, da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e do Arquivo Central, vem desenvolvendo práticas de gestão do conhecimento organizacional que estão fortemente ancoradas em uma nova política de gestão que ressalta a importância da implementação de diretrizes e estratégias claramente definidas para massificar e agilizar o processo de institucionalização da Gestão do Conhecimento Organizacional na UFJF (UFJF, 2015j, p. 78).

Importante ressaltar que, conforme apontado por alguns entrevistados, existe um setor de comunicações no campus que tem desenvolvido um bom trabalho em relação à divulgação de informações por meio do *site* institucional, da mídia e *e-mails*. No mesmo sentido, o NTI do Campus GV desenvolve algumas ações que possibilitam a disseminação da informação e o compartilhamento de conhecimentos. Porém, de forma geral, a GI e a GC ainda são pouco trabalhadas no campus GV e na UFJF como um todo.

Apesar dessa constatação está presente na fala de todos os colaboradores, no PDI da UFJF são relatadas ações desenvolvidas que envolvem tanto a GI como a GC. De acordo com o documento, a UFJF realiza a gestão por processos, a gestão por competências e a gestão documental, conforme destacado no trecho:

Dentre essas práticas destacam-se: a gestão por processos, que tem o objetivo de mapear e modelar os processos organizacionais para imprimir mais eficiência e eficácia à instituição e também como forma de perpetuar o conhecimento na organização; a gestão por competências, que tem como principal objetivo adequar as competências requeridas ao exercício do cargo às competências do servidor que irá exercê-lo; a gestão documental, que tem o objetivo de subsidiar os processos que sustentam a política de gestão das informações e documentos arquivísticos da UFJF; e, finalmente, o desenvolvimento de competências individuais que, por meio do oferecimento de cursos de capacitação e treinamento e também por meio de programas de qualificação, vem desenvolvendo as capacidades individuais dos servidores técnico-administrativos e docentes desta instituição (UFJF, 2015 j, p. 78).

O texto final do PDI foi aprovado em novembro de 2015 (UFJF, 2015i), quando já havíamos iniciado esta pesquisa. Porém, seu conteúdo foi discutido antes mesmo da realização das primeiras entrevistas e da aplicação dos questionários, evidenciando que, apesar das afirmações que constam no PDI, os colaboradores não verificaram a implementação das ações descritas.

Observa-se que os problemas ligados à GI e à GC estão presentes no campus GV desde o início de sua implementação. A falta de treinamento dos servidores no início das atividades, a indisponibilidade de meios de comunicação como o telefone e a centralização de informações no campus sede foram alguns dos problemas abordados. Alguns problemas persistem até os dias atuais, despertando o interesse do pesquisador. Em virtude da ausência de GI e GC na UFJF-GV, os servidores apontaram problemas como retrabalho, fornecimento de informações incorretas ou desatualizadas para o público interno e externo, insegurança dos

servidores para executar suas atividades cotidianas, falta de informações necessárias para tomada de decisão, entre outros. No Capítulo 3 deste trabalho abordaremos possíveis soluções para esses problemas a partir do referencial teórico e das propostas apontadas pelos próprios servidores. No próximo tópico abordaremos alguns desafios e propostas apontados pelos colaboradores em relação à GI e à GC na UFJF-GV.

#### 2.6.3.2 Principais desafios e soluções para GI e GC na UFJF-GV

Durante as entrevistas, os colaboradores foram solicitados a indicar quais os principais problemas ligados à GI e à GC enfrentados pelo campus GV. A centralização de grande parte das atividades no campus sede foi apontada como um dos problemas pelo Colaborador 3 (entrevista realizada em 01-10-2015). Segundo o entrevistado, o campus possui um corpo técnico qualificado, entretanto, essa qualificação é subutilizada principalmente em virtude dessa centralização de atividades. O colaborador destaca que existe certa resistência da sede em transferir atividades para o campus GV, logo o principal desafio seria uma maior integração entre os dois campi que pudesse promover uma descentralização das atividades e melhor aproveitamento do capital intelectual ocioso no campus GV. No mesmo sentido, o colaborador GV1 (Entrevista realizada em 28-09-2015) aponta que a qualificação dos servidores é um ponto positivo para o campus GV, entretanto a ausência de treinamento específico para as atividades a serem desenvolvidas na unidade compromete seu funcionamento.

O colaborador GV6 (Entrevista realizada em 01-10-2015) apontou como um dos principais problemas a distância física entre os campi. Relatou que apesar da UFJF ter uma longa experiência, a distância impede que o conhecimento gerado ao longo de sua história seja compartilhado com o campus GV. O entrevistado afirmou também que muitas vezes os servidores do campus GV buscam alguma informação e não obtém retorno, em alguns casos por não saber exatamente onde buscar essa informação. De acordo com o colaborador GV1 (Entrevista realizada em 28-09-2015), um dos entraves para a GI e a GC no campus é sua própria estrutura administrativa que não permite um fluxo adequado de informações, a transformação dessas informações em conhecimentos e a aplicação desses conhecimentos. O entrevistado argumenta que há necessidade de criação de unidades acadêmicas e



setores administrativos. O colaborador argumenta ainda que é necessário aumentar a transparência das atividades do campus, especialmente em relação aos recursos investidos e, para tanto, seria necessário a criação de uma unidade orçamentária própria.

Para o colaborador 2 (Entrevista realizada em 29-09-2015), a principal dificuldade enfrentada pelo campus em relação à GI e à GC é a inexperiência de seus servidores. O entrevistado argumenta que o desconhecimento das rotinas acadêmicas e administrativas da universidade impede que o servidor saiba exatamente onde buscar a informação que precisa. Essa dificuldade é agravada pelos *e-mails* não respondidos e telefonemas não atendidos em diversos setores do campus sede.

Em todos os instrumentos utilizados nesta pesquisa buscou-se observar os principais desafios da GI e da GC na percepção dos colaboradores, bem como as possíveis soluções vislumbradas para superar esses desafios. Dividimos as contribuições dos colaboradores em três grandes categorias: Desafios e propostas estratégicas; desafios e propostas relacionadas à GI e desafios e propostas relacionadas à GC. Naturalmente, como já abordamos nesse trabalho, essas categorias estão intimamente relacionadas.

O quadro 7 apresenta os desafios e propostas estratégicas. Estes desafios são estratégicos, pois para que se possa falar em implementação de GI e de GC eles precisam estar superados. São pontos ligados a gestão de forma geral que interfere diretamente no ambiente organizacional e podem ser cruciais para o sucesso da GI e da GC.

**Quadro 7: Desafios e propostas estratégicas**

<b>Desafios</b>	<b>Propostas</b>
Falta de integração entre os campi.	Estabelecer contato direto entre os setores dos dois campi.
Falta de transparência.	Implementar a gestão participativa com transparência.
Centralização de atividades no campus sede.	Delegar tarefas com responsabilidades.
Falta de visão estratégica de GI e GC.	Tratar a GI e GC como temas estratégicos.
Falta clareza de fluxos, critérios e procedimentos administrativos básicos.	Definir procedimentos administrativos que promovam a circulação de informações.
Falta de divulgação dos fluxos formais da organização e dos processos.	Normatizar rotinas; Mapear os processos administrativos.
Falta de uma estrutura organizacional.	Definir uma estrutura organizacional efetiva com representação de pró-reitorias e órgãos como CDARA e CGCO no campus GV.

Dependência administrativa dos departamentos aos institutos da sede.	Implementar o regimento da UFJF-GV.
--	-------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações da pesquisa de campo.

O quadro 8 apresenta os desafios e propostas relacionadas à GI. Estes desafios estão diretamente relacionados aos fluxos informacionais e aos sistemas informatizados que dão suporte para a GI. Como já mencionamos, a informação e o conhecimento estão interligados, sendo de extrema importância a superação dos desafios ligados à GI para que se possa iniciar os processos de GC.

#### Quadro 8: Desafios e propostas relacionadas à GI

Desafios	Propostas
Centralização de informações.	Disponibilizar serviços de telefonia e <i>web</i> conferência.
Fluxo inadequado de informações.	Ampliar os meios de comunicação disponíveis no campus.
Sistemas informatizados ineficazes.	Aplicar investimentos; Revisar o SIGA ou criar outro sistema com ferramentas que atendam às necessidades dos usuários
Falta de documentos, métodos e plataformas que facilitem o fluxo de informações.	Criação de documentos, fluxogramas, POPs entre outros para orientar o fluxo de informações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 9 apresenta os desafios e propostas relacionadas à GC. Estes desafios estão diretamente relacionados à criação, armazenamento e disseminação de conhecimentos que sejam relevantes para o desenvolvimento da organização. Envolve aspectos como o compartilhamento de conhecimentos, o treinamento e a capacitação de servidores.

#### Quadro 9: Desafios e propostas relacionadas à GC

Desafios	Propostas
Pouca disseminação de boas práticas de gestão.	Criar cursos de formação específicos para os gestores.
Falta de disseminação adequada do conhecimento.	Realizar treinamentos baseados na realidade de cada campus.
Falta de treinamento dos servidores.	Capacitar servidores e bolsistas que atuam nos setores administrativos.
Inexistência de uma matriz de competências.	Criação de uma matriz de competências.
Cultura de retenção do conhecimento.	Intensificar relações e criar ambientes de socialização.
Falta de critérios na alocação de servidores.	Alocar servidores em setores onde seu conhecimento seja melhor aproveitado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A matriz de competências citada por um dos colaboradores refere-se à definição de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos para o desempenho adequado das funções atribuídas aos colaboradores de uma organização. De acordo com o PDI da UFJF, os objetivos da gestão por competências são melhoria na seleção de pessoal; melhoria no treinamento e desenvolvimento dos servidores e ganho de performance institucional, ou seja, melhoria na produtividade (UFJF, 2015j).

Os problemas apontados e as soluções propostas pelos colaboradores vão ao encontro do que vimos no referencial teórico sobre a importância do alinhamento entre a estratégia da organização e a política de GI e GC. O mapeamento das necessidades informacionais e definição dos fluxos apontadas por Davenport (1998), Davenport e Prusak (1998) Valentim (2003; 2008) também foi amplamente abordada pelos respondentes. Destacamos ainda que, em consonância com as recomendações de Davenport e Prusak (1998), Batista *et al.* (2005) e Batista (2006; 2012), a necessidade de adoção da GI e da GC como temas estratégicos para a organização foi apontada pelos colaboradores.

Todo levantamento realizado com a aplicação do questionário e realização das entrevistas nos permite afirmar que, para os colaboradores, existem diversos problemas ligados à GI e GC no campus que precisam ser solucionados para a melhoria das atividades. Os servidores apontaram soluções que são amparadas pela literatura, conforme observamos nesta análise. Essas soluções serão retomadas no Capítulo 3 deste trabalho, contribuindo para uma proposta de plano de intervenção que possibilite a melhoria da GI e da GC na UFJF-GV. O quadro 10 apresenta um resumo dos desafios encontrados em relação à GI e à GC na UFJF-GV e algumas propostas de soluções distribuídas de acordo com os eixos de análise estabelecidos neste trabalho.

Para a implementação das propostas apresentadas no quadro 10, orienta-se uma sequência lógica, amparada na literatura. Essa sequência, bem como o detalhamento das ações, será abordada no Capítulo 3. Neste momento é importante observar que as propostas apresentadas possuem relações entre si e cada proposta não tem por objetivo a superação de apenas um desafio apontado, podendo uma ação ter reflexo sobre diferentes fatos observados na UFJF-GV. Buscamos um conjunto de ações que possa estruturar a gestão da informação e a gestão do conhecimento na UFJF-GV envolvendo não apenas a administração do campus,

mas também a administração central, de forma a possibilitar que a UFJF-GV seja a unidade inicial que servirá para implementação efetiva da GI e da GC na UFJF para posterior disseminação em toda instituição.

**Quadro 10: Desafios e propostas para GI e GC na UFJF-GV**

EIXO	DESAFIO	PROPOSTA
1 Informação Conhecimento e Sociedade.	Falta de definição de uma estrutura organizacional.	Criar comissão para elaboração do planejamento do campus. Discutir e aprovar um planejamento para o campus.
	Falta de transparência.	Realizar ampla divulgação dos planos da UFJF-GV.
	Conscientização dos colaboradores sobre a importância da informação e do conhecimento.	Realização de seminários abordando o tema com participação de TAEs e docentes.
	Cultura de retenção do conhecimento.	Realizar seminários e cursos sobre Gestão do Conhecimento.
2 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento nas organizações.	Inexistência de visão estratégica de GI e GC.	Criar e institucionalizar uma equipe multidisciplinar para implementação da GI e GC. Realizar seminários e criar um planejamento considerando a importância da informação e do conhecimento.
	Inexistência de documentos norteadores para GI e GC.	Propor, discutir e implementar uma estratégia de GI e GC para o campus GV.
	Desconhecimento de boas práticas de gestão.	Promover interação com outras IFES e órgãos públicos para aprimorar as práticas institucionais.
	Sistemas informatizados ineficazes.	Realizar mapeamento das necessidades informacionais e rever os sistemas informatizados a partir das necessidades identificadas.
3 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na UFJF-GV.	Inexistência de uma matriz de competência.	Implementar de fato a gestão por competências.
	Falta de organização nos fluxos de informações.	Definir, a partir do mapeamento de necessidades informacionais um fluxo adequado para as informações, envolvendo a relação entre os dois campi.
	Retenção de informações e conhecimento no campus sede.	Realizar eventos, cursos e seminários envolvendo servidores dos dois campi.
	Falta de treinamento e capacitação adequados à realidade do campus.	Rever as políticas de capacitação, qualificação, treinamento e desenvolvimento a partir da gestão por competências.
	Falta de critério para alocação de servidores.	Implementar de fato a gestão por competências.
	Falta de integração entre os campi.	Realizar eventos, cursos e seminários envolvendo servidores dos dois campi.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste capítulo apresentamos o referencial teórico, a metodologia e a análise da pesquisa de campo realizada, estabelecendo as bases que amparam as propostas desenvolvidas neste estudo. O próximo capítulo deste trabalho é dedicado à descrição e ao detalhamento das propostas apresentadas no quadro 10, de forma

a subsidiar a implementação de um plano de ação capaz de contribuir para melhoria da GI e da GC na UFJF-GV.

### **3 PROPOSTAS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFJF-GV**

A GI e a GC estão cada dia mais presentes nas organizações, auxiliando na tomada de decisão e na melhoria de processos, produtos e serviços. O sucesso da utilização dessas ferramentas no setor privado despertou o interesse de instituições públicas que atualmente buscam implementar a GI e a GC. A GI assumiu um papel extremamente relevante para promover a transparência nas ações governamentais. A partir da Lei de Acesso a informações (BRASIL, 2011), os órgãos públicos passaram a adotar, em alguma medida, estratégias de GI, para atender ao dispositivo legal. Conseqüentemente, as ações ligadas à GI passaram a fazer parte das organizações públicas, contribuindo para o seu desenvolvimento.

O interesse do setor público pelas ferramentas ligadas à GC pode ser observado em ações desenvolvidas pelo IPEA, por exemplo. Com o objetivo de produzir material auxiliar para implementação da GC no setor público, o IPEA criou o observatório IPEA de Gestão do Conhecimento, onde são disponibilizados materiais que auxiliam os gestores no processo de implantação da GC em órgãos públicos. Sobre a importância da GC para o setor público, Batista (2016) destaca:

Para a alta administração no setor privado, a GC é relevante porque contribui para que a empresa seja competitiva e alcance a liderança estratégica na Era do Conhecimento. Na administração pública, por sua vez, a GC é o caminho para a excelência por ser um método capaz de assegurar a qualidade nos serviços prestados à população. Também é vista como estratégica pela liderança das organizações porque permite melhorar de maneira significativa o desempenho organizacional, ao preconizar o foco da gestão em atividades intensivas em conhecimento: educação e treinamento, gerenciamento de projetos, gestão de processos, planejamento estratégico e trabalho em equipe (BATISTA, 2016, p.10).

Observa-se, portanto, a importância da GI e da GC para o desempenho das organizações públicas, promovendo melhoria de processos, produtos e serviços. A adoção dessas ferramentas auxilia o relacionamento das instituições com a sociedade, à medida em que promovem maior transparência nas ações desenvolvidas.

Neste Capítulo faz-se uma retomada do caso em estudo, destacando os principais pontos analisados sobre a GI e a GC na UFJF-GV para, posteriormente,

apresentar proposições com o objetivo de contribuir para a melhoria da utilização dessas ferramentas no campus.

As propostas a serem apresentadas estão amparadas em pesquisa realizada com gestores que atuam na UFJF, tanto no campus sede, como no campus Governador Valadares na área administrativa e acadêmica. Foram realizadas 12 entrevistas, incluindo, além de gestores dos dois campi da UFJF, servidores ligados a setores com estreito relacionamento com a GI e a GC, como o setor de Comunicação, Cultura e Eventos, o setor de Arquivo e o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) do campus Governador Valadares.

Também contribuem para o embasamento das propostas, a percepção dos chefes de departamento e coordenadores de curso sobre a GI e a GC. Essa percepção foi observada por meio de aplicação de questionário a todos os chefes de departamento e coordenadores de curso no período da pesquisa, obtendo 85,7% de respostas.

Após a descrição das propostas, apresentamos as considerações finais deste trabalho, com a expectativa de contribuir efetivamente para a melhoria das atividades desenvolvidas pela UFJF em Governador Valadares.

### **3.1 Retomada do Caso**

Esta pesquisa analisou a GI e a GC no campus da UFJF em Governador Valadares. O campus teve suas atividades iniciadas no segundo semestre do ano de 2012 e vem enfrentando diversos desafios durante o processo de implantação, tais como a falta de infraestrutura física e dificuldades no fluxo de informações e disseminação do conhecimento organizacional. A partir dessa observação, optamos por investigar como se dão os processos e quais os possíveis desafios para a gestão da informação e a gestão do conhecimento organizacional na UFJF-GV, por acreditar que a melhoria da GI e da GC podem contribuir para superação de diferentes desafios do campus.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram estabelecidas três possibilidades. A primeira é que o processo de expansão da UFJF, nos últimos anos, ocorreu de forma pouco organizada, propiciando o surgimento de inúmeros problemas. A segunda é que a prática de gestão na unidade não observa a importância da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea. E a terceira é que a

unidade não lança mão das metodologias de GI e GC no cotidiano organizacional. Na análise da pesquisa, a primeira e a segunda possibilidades foram confirmadas em plenitude, ou seja, constatamos que a falta de planejamento no processo de expansão da UFJF contribuiu para o surgimento de inúmeros problemas e a prática de gestão no campus não observa a importância que a informação e o conhecimento exercem na sociedade. A terceira possibilidade ficou parcialmente comprovada, pois, apesar de utilizar algumas metodologias relacionadas à GI e à GC de forma isolada, a UFJF não possui uma política clara de GI e de GC, refletindo negativamente nas atividades do campus GV.

A análise da GI e da GC na UFJF-GV foi realizada com a utilização de pesquisa bibliográfica, documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas com gestores e servidores da universidade. Essa análise foi dividida em três eixos: Informação, conhecimento e sociedade; Gestão da Informação e Gestão do conhecimento nas organizações e Gestão da informação e Gestão do Conhecimento na UFJF-GV.

No primeiro eixo de análise observou-se que os documentos oficiais e a percepção dos colaboradores consideram a informação e o conhecimento como elementos de extrema importância no contexto atual. Essa percepção vai ao encontro das observações de Castells (1999), Lastres e Albagli (1999) e Lastres e Ferraz (1999) que consideram que a informação e o conhecimento devem ser observados como elementos propulsores de inovações e indispensáveis para o desenvolvimento da sociedade.

No segundo eixo de análise constatou-se que a GI e a GC são consideradas pelos colaboradores ferramentas importantes para o desenvolvimento das organizações públicas e privadas. Porém, não existem documentos oficiais que orientem a GI e a GC na UFJF e mais especificamente na UFJF-GV. Esse cenário corrobora com os resultados de pesquisas apresentadas por Batista (2006) e Batista et al. (2005) que relatam o estágio incipiente da gestão do conhecimento na administração pública brasileira.

No terceiro eixo aprofundamos na observação dos processos e desafios da GI e da GC na UFJF-GV. Observamos que o fluxo de informações na UFJF-GV enfrenta dificuldades desde o início do processo de implantação do campus, devido à restrição de canais de comunicação com o campus sede. Em relação à GC não foi diferente. Pelos relatos dos colaboradores foi possível observar que, mesmo no



início das atividades do campus, os novos servidores não receberam treinamento adequado para realização de suas atividades.

Analisando os documentos, os questionários e as entrevistas realizadas, verificamos que não existe uma estruturação para o fluxo de informações e para a organização e disseminação do conhecimento na UFJF-GV. Com a contribuição de diferentes colaboradores, identificamos diversos desafios ligados à GI e à GC, bem como sugestões para a superação desses desafios.

O conjunto de aspectos analisados nos três eixos buscou evidenciar a importância da informação e do conhecimento na sociedade atual, bem como a importância de se utilizar ferramentas efetivas para utilização adequada das informações e dos conhecimentos disponíveis nas organizações, em especial na UFJF-GV, para melhoria dos serviços disponibilizados à sociedade.

Nesse sentido, a seguir será apresentada a importância das intervenções propostas para a melhoria da GI e da GC na UFJF-GV, visando uma estruturação, organização e disseminação efetiva das informações e dos conhecimentos disponíveis, bem como a criação de um ambiente propício para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento no campus.

### **3.2 Relevância da Proposta de Intervenção**

O plano de intervenção proposto sugere uma organização para efetiva implantação da GI e da GC na UFJF-GV, buscando contribuir para melhoria do fluxo de informações e melhor aproveitamento do conhecimento gerado na instituição e, conseqüentemente, das atividades desenvolvidas no campus e dos serviços prestados à população.

Batista (2012, p. 40) argumenta que a efetiva implementação da GC no serviço público pode contribuir significativamente para melhoria da qualidade dos serviços prestados à população: “Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”.

Defendendo uma “abordagem ecológica da informação”, Davenport (1998) argumenta que a gestão ineficaz das informações resulta em gastos desnecessários, principalmente com a implementação de sistemas informatizados,

aquisição de equipamentos de TI, entre outros investimentos em tecnologia sem considerar o contexto informacional. Para Davenport (1998) o gerenciamento de informações deve considerar a cultura da organização, o comportamento das pessoas, os processos de trabalho, as políticas da organização e a tecnologia disponível.

Tatagiba (2013) fala sobre a importância do uso efetivo das informações e dos conhecimentos na administração pública. O autor relata que a sociedade espera um papel ativo da administração pública na utilização adequada das informações e dos conhecimentos para melhoria dos serviços oferecidos, conforme se observa no trecho:

A sociedade espera respostas e atendimento da gestão pública. Não podemos ficar presos na discussão exclusiva a respeito dos desafios. Torna-se imprescindível pensar em instrumentos para abordá-los, compreendê-los, para então, com maior segurança, apontar perspectivas. De outra forma, alguns dos resultados da investigação não apresentariam evidências recentes a respeito de instituições brasileiras que já vêm apresentando respostas ao desafio de promover ações de gestão da informação e de gestão do conhecimento frente aos novos contextos de organização e mudança social (TATAGIBA, 2013, p. 18).

As propostas apresentadas neste trabalho buscam esta iniciativa por parte da UFJF na melhoria dos fluxos informacionais e na criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimento na universidade, refletindo na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Como bem relata Tatagiba (2013), a administração pública não pode se limitar a discutir os desafios do contexto social, mas deve buscar as ferramentas necessárias para superar tais desafios. No Capítulo anterior abordamos os desafios relacionados à GI e à GC na UFJF-GV. Neste capítulo apresentaremos as propostas para superação dos desafios encontrados, viabilizando uma efetiva implementação da GI e da GC.

A implementação de uma estratégia de GI nas organizações, segundo Davenport (1998), deve ter o apoio da alta administração e se inicia com a definição de uma equipe responsável pela implementação da GI. De forma semelhante, Batista (2012) argumenta que a existência de uma equipe responsável pela estratégia de GC é fundamental para o sucesso de sua implementação nas organizações públicas. Davenport (1998) defende que a implementação da GI deve se iniciar por uma área importante da organização. Assim, propomos que a UFJF-GV seja a unidade onde se dará a implementação de uma estratégia de GI e de GC

de toda a UFJF. Para essa implantação será necessário o envolvimento da alta administração, por meio das pró-reitorias e órgão suplementares, além da ampla participação da administração local, na figura do Diretor do Campus, dos diretores de unidades acadêmicas e lideranças de setores.

Dessa forma, no próximo tópico será apresentado o plano de intervenção, buscando demonstrar sua aplicabilidade no contexto estudado. Espera-se que as propostas apresentadas sejam consideradas nos programas de gestão da UFJF, especialmente pelos gestores do campus Governador Valadares, e que possam refletir em melhorias para a comunidade acadêmica e para a sociedade em geral.

### **3.3 O plano de Intervenção e sua Aplicabilidade**

Conforme observamos, a GI e a GC são ferramentas amplamente utilizadas em organizações privadas e algumas instituições públicas brasileiras já aplicam com sucesso esses modelos de gestão. Adicionalmente, um conjunto de pesquisas publicadas pelo IPEA (BATISTA, 2004, 2006; BATISTA et. al, 2005) demonstram o estado atual da GC nas organizações públicas, apontando para a necessidade do seu aprimoramento e destacando contribuições positivas da GC para a administração pública. No mesmo sentido, Tatagiba (2013) aponta que a GI e a GC auxiliam no processo de transparência das organizações públicas e na melhoria dos serviços disponibilizados à sociedade, em especial serviços relacionados ao direito à educação.

Esses e outros argumentos apresentados neste trabalho demonstram um contexto político institucional aberto à implementação de ferramentas que visem a aplicação da GI e da GC na administração pública. Esse contexto favorável pode ser observado especificamente no campo da educação, conforme demonstram Tatagiba (2013), Souza (2009) e Batista (2006, 2012). Em relação à própria UFJF, a aspiração de implementar essas ferramentas de maneira efetiva pode ser observada no PDI aprovado para o período de 2016 a 2020 (UFJF, 2015 j), logo, as propostas aqui apresentadas vão ao encontro das estratégias institucionais da organização e encontram um contexto político adequado para sua implementação.

Conforme análise da pesquisa apresentada no capítulo 2 deste trabalho, observamos que a UFJF não implementa uma política de GI e de GC, ainda que realize diversas ações isoladas relacionadas a essas ferramentas. As propostas

apresentadas têm por objetivo iniciar a implementação de uma política de GI e de GC na instituição. Esse início se daria, portanto, pelo campus Governador Valadares. Acreditamos que o campus agrupa características que possam contribuir para essa implementação. Algumas dessas características são: servidores com pouca experiência e abertos às mudanças; interesse por parte dos servidores em compartilhar conhecimento; indefinição das atribuições de cada setor; dificuldades de comunicação com o campus sede; entre outras.

Ao iniciar a implementação de uma política de GI e de GC no campus GV, a UFJF auxiliará na solução de diversos problemas enfrentados nessa unidade e na relação entre os dois campi, melhorando a comunicação e, conseqüentemente, a efetividade da aplicação de políticas institucionais. As ações voltadas para a GI aqui propostas estão em consonância com a abordagem da “ecologia da informação”, tendo como foco principal o ambiente informacional, valorizando o papel das pessoas na interpretação e utilização das informações disponíveis, conforme proposto por Davenport (1998). As ações voltadas para GC são inspiradas no modelo de GC para administração pública proposto por Batista (2012) e reconhece a necessidade de criação de um ambiente propício para a criação de conhecimento, conforme abordado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Considerando que os problemas enfrentados na UFJF-GV extrapolam o âmbito da GI e da GC, propomos inicialmente a criação de um planejamento tático para o campus que possa traduzir os objetivos presentes no PDI da UFJF para a realidade local e identificar os caminhos necessários para alcançar esses objetivos. Essa proposta se faz necessária uma vez que, pela análise aqui realizada, identificamos que mesmo os servidores que ocupam cargos de gestão desconhecem a existência de planejamentos que possam nortear as ações desenvolvidas na unidade. Assim, as primeiras ações propostas buscam sanar essa ausência de planejamento. É importante que as ações relacionadas à GI e à GC estejam previstas no planejamento do campus.

Em um segundo momento, é preciso sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância da informação e do conhecimento para a sociedade e a necessidade de adotar estratégias de gestão que busquem aprimorar a utilização desses recursos no contexto da universidade. Após essa conscientização, torna-se possível criar uma equipe multidisciplinar para conduzir a criação e implementação de uma política de GI e de GC na unidade, ancorada nas diretrizes da instituição.

O terceiro passo é a implementação da política proposta por meio de ações. Algumas das ações que podem ser implementadas estão nas propostas elencadas. Naturalmente, com a criação de uma equipe e a realização de novos estudos, outras propostas podem e devem ser acrescentadas. No âmbito da GI, consideramos importante a realização do mapeamento das necessidades informacionais e a definição de fluxos formais de informações a partir desse mapeamento. No âmbito da GC, propomos maior interação entre os campi da universidade e com outras IFES ou órgãos públicos em geral, implementação da gestão por competência, conforme preconizado no PDI, a criação de novos espaços de criação, socialização e compartilhamento do conhecimento, além do aprimoramento dos espaços existentes. As ações que compõem esses três passos estão descritas de forma detalhada nos próximos tópicos. Buscamos indicar a justificativa, os meios, os responsáveis e uma estimativa de tempo para realização de cada ação.

A partir das análises realizadas, identificamos diversos problemas que influenciam na efetividade da GI e da GC na organização. Separamos esses problemas em três grupos, conforme abordamos no Capítulo 2. Utilizamos esse agrupamento para o detalhamento das propostas de intervenção. Inicialmente serão apresentadas as propostas relacionadas às estratégias da organização, em seguida serão detalhadas as propostas relacionadas à gestão da informação e, finalmente, as propostas relacionadas à gestão do conhecimento. Apresentamos, ainda, uma sugestão de cronograma e estratégia de avaliação das propostas a serem implementadas. Após a apresentação detalhada de todas as propostas, encerramos com as considerações finais deste trabalho.

### **3.4 Propostas de intervenção estratégicas**

Conforme analisado no capítulo 2 desta dissertação, a UFJF-GV enfrenta diversos problemas que interferem na efetividade da GI e da GC. Alguns desses problemas parecem não estar diretamente ligados à GI ou à GC por ter um caráter mais estratégico, tais como a ausência de planejamento e desconhecimento por parte dos servidores das estratégias organizacionais. Entretanto, essas questões são de extrema relevância para a implementação da GI e da GC. Nesse sentido, para resolução dos problemas relacionados às estratégias da organização, apresentamos algumas propostas que contribuirão para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de GI e de GC na unidade de forma a possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais.

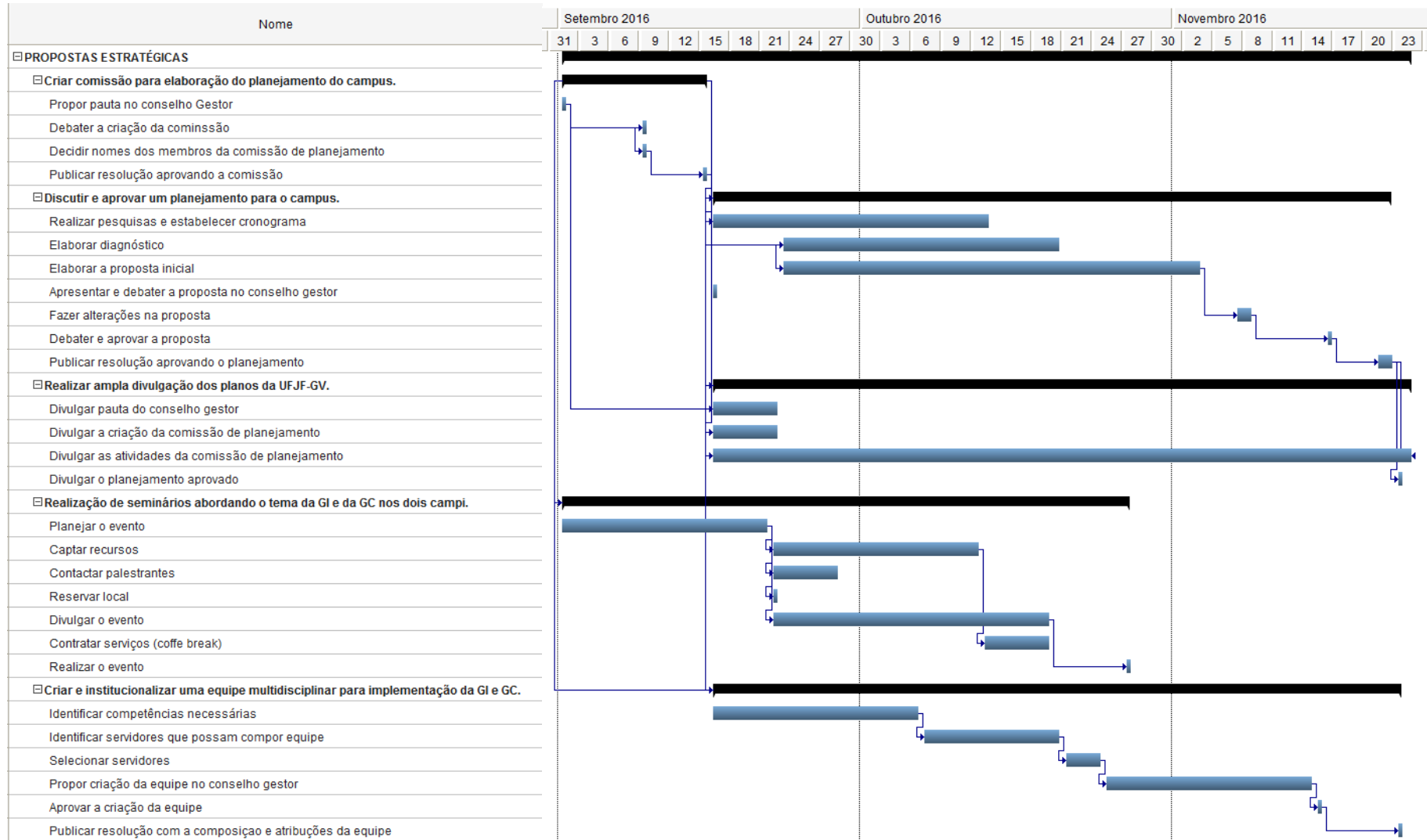
O quadro 11 apresenta um resumo das propostas relacionadas às estratégias e suas respectivas justificativas. De forma complementar, o gráfico 1 apresenta uma sugestão de cronograma para execução das propostas.

**Quadro 11: Detalhamento das propostas estratégicas**

O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?
Criar comissão para elaboração do planejamento do campus.	A definição de objetivos e metas do campus colabora para o alinhamento das estratégias de GI e de GC.	Propor pauta no Conselho Gestor do campus para criação de uma comissão mista.	Direção do campus.	Custo das horas de trabalho dos servidores.	Set. 2016
Discutir e aprovar um planejamento para o campus.	A participação da comunidade acadêmica no planejamento facilita sua execução.	Divulgar a proposta elaborada pela comissão, discutir e aprovar no Conselho Gestor.	Toda comunidade acadêmica. Comissão de planejamento e setor de planejamento.	Atribuições já previstas entre atividades dos servidores.	Set. 2016 a Nov. 2016
Realizar ampla divulgação dos planos da UFJF-GV.	A comunidade acadêmica precisa conhecer os planos para contribuir para sua execução.	Disponibilizar documentos no <i>site</i> e promover divulgação por <i>e-mail</i> e eventos.	Setor de Comunicação. Setor de Planejamento. Comissão de planejamento.	Utilização de recursos destinados às atividades de comunicação.	Set. 2016
Realização de seminários abordando o tema da GI e da GC nos dois campi.	A implementação da GI e da GC depende do envolvimento de todos os colaboradores e faz-se necessário a conscientização sobre a importância da GI e da GC.	Convidar especialistas para apresentação de palestras e realização de grupos de discussão.	Direção do campus GV e Pró-reitoria de Planejamento.	R\$ 4.743,78 (Estimativa para realização de um seminário).	Set. 2016
Criar e institucionalizar uma equipe multidisciplinar para implementação da GI e GC.	Uma equipe especializada para implementação da GI e da GC na organização torna coesa as relações entre os diferentes setores.	Selecionar servidores interessados em compor essa equipe, observando as competências necessárias.	Direção, gerência de gestão de pessoas. Administração central.	Horas de trabalho dos servidores.	Out. 2016

Fonte: Elaborado pelo autor .

**Gráfico 1: Detalhamento das propostas estratégicas**



Fonte: Elaborado pelo autor.



A primeira intervenção proposta em relação à estratégia organizacional é a criação de uma comissão de planejamento do campus. Apesar da existência de um PDI, verificamos que os colaboradores consideram que há a necessidade de planejamentos específicos para as atividades desenvolvidas no campus GV. A criação de uma comissão para elaboração desse planejamento vai ao encontro da abordagem da gestão societal que influencia a administração pública brasileira, promovendo uma participação mais efetiva da sociedade nas decisões dos administradores públicos.

Como vimos no capítulo 2 deste trabalho, a administração pública brasileira reúne características de suas diferentes fases, sendo atualmente influenciada pela proposta societal, conforme argumenta Paes de Paula (2005). Observamos essa influência na organização das universidades públicas que têm como órgão máximo um conselho. Refletindo essa estrutura institucional, o Regimento do Campus Governador Valadares cria o Conselho Gestor, onde devem ser deliberados os assuntos de maior relevância para o campus. A proposta de criação de uma comissão para elaborar o planejamento tático do campus vai ao encontro desses preceitos, sendo responsabilidade dessa comissão ouvir a comunidade acadêmica e analisar o PDI para propor os caminhos a serem seguidos pelo campus, submetendo sua aprovação ao Conselho Gestor do campus.

Como presidente do Conselho Gestor e responsável pela administração do campus, entendemos que cabe ao Diretor apresentar ao Conselho a proposta de criação da comissão de planejamento. Considerando a urgente necessidade e relativa facilidade para criação dessa comissão, que pode ser composta por membros do próprio Conselho Gestor e equipe técnica, o prazo para realização dessa proposta consta setembro de 2016. A partir do conhecimento da proposta, espera-se que a Direção do campus coloque o tema em pauta na reunião subsequente do Conselho Gestor. Os custos relativos a esta proposta referem-se às horas de dedicação dos envolvidos que já são custeadas pela universidade.

Observando as prescrições de Batista (2012) e Davenport (1998), acreditamos que as ações de GI e de GC devem estar alinhadas às estratégias da organização. Logo, essas ações devem estar previstas no planejamento a ser aprovado pelo Conselho Gestor para sua posterior implementação. Assim, a discussão e aprovação do planejamento do campus é a segunda proposta apresentada relacionada às estratégias da organização. Considerando a influência

da administração societal na gestão universitária, torna-se relevante promover uma ampla participação da comunidade na definição das ações a serem desenvolvidas pelo campus para alcançar os objetivos e metas traçadas no PDI da instituição. Observa-se que, com uma ampla participação da comunidade acadêmica, a execução do planejamento traçado torna-se menos trabalhosa, pois os colaboradores se sentem corresponsáveis pela sua implementação. Sugerimos que a elaboração inicial da proposta seja de responsabilidade de uma comissão, conforme proposto inicialmente, com apoio técnico do setor de planejamento do campus. A comissão seria responsável por estabelecer os canais para contribuições de toda comunidade acadêmica e a equipe técnica responsável por executar as deliberações da comissão. Após a elaboração de uma proposta, a minuta do planejamento deve ser encaminhada para todos os conselheiros do campus, estabelecendo a data para reunião do conselho para discussão e aprovação da redação final. Entende-se como importante a institucionalização da proposta por meio de resolução do conselho gestor que aprove o planejamento do campus. Entre os custos envolvidos na execução dessa proposta estão as horas de trabalho de todos os envolvidos. Entretanto, esses custos são mantidos pela unidade realizando ou não tal atividade.

A terceira proposta relacionada à estratégia é a ampla divulgação do planejamento do campus. Conforme analisamos no Capítulo 2, muitos servidores envolvidos com a gestão do campus apontaram que a ausência de direcionamentos claros está entre as principais dificuldades para o desenvolvimento do campus. A ampla divulgação do planejamento do campus possibilitará que todos os colaboradores contribuam efetivamente para sua execução no cotidiano de trabalho e permitirá que os gestores adotem estratégias de execução compatíveis com as ações planejadas.

Sugerimos que a responsabilidade para divulgação do planejamento do campus seja compartilhada entre a comissão de planejamento, o setor de planejamento e o setor de comunicação. O setor de comunicação deve contribuir com conhecimento técnico sobre as estratégias de comunicação com o público interno e externo. Entre as formas de divulgação está a utilização dos canais próprios, como disponibilização do planejamento no *site* e divulgação do *link* via *e-mail* institucional. Considera-se ainda a possibilidade de realização de eventos para divulgação. Por envolver recursos humanos e materiais já disponíveis na instituição,

os custos de realização dessa proposta não possuem impacto significativo no orçamento, sendo necessário as horas de trabalho dos envolvidos e utilização das ferramentas de comunicação do campus. A divulgação do planejamento do campus deve estar presente desde a criação da comissão, promovendo transparência nos trabalhos desenvolvidos e mantendo a comunidade acadêmica informada.

As duas últimas propostas desse grupo possuem uma ligação mais clara com a GI e a GC. Porém, colocamos essas propostas nesse grupo por entender que são indispensáveis para a institucionalização das atividades de GI e GC no campus. A realização de seminários abordando o tema GI e GC tem por objetivo a sensibilização dos colaboradores para a importância da adoção de estratégias adequadas para utilização efetiva dos conhecimentos e informações disponíveis e do potencial que a GI e a GC têm para contribuir para melhoria das atividades desenvolvidas no campus. Essa proposta vai ao encontro das recomendações de Davenport (1998), que destaca a importância das pessoas nas estratégias de GI, e ainda de Davenport e Prusak (1998) e Batista (2012) que argumentam que a criação de um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento envolve a sensibilização dos colaboradores.

A realização dos seminários depende de investimentos com a organização, custos de deslocamento de pessoal e divulgação. Esses custos podem ser minimizados identificando servidores da própria UFJF que tenham amplo conhecimento do assunto para participar dos seminários. Essa estratégia, além de promover a sensibilização dos servidores, contribui para a interação entre os campi. Sugerimos como responsáveis por essa proposição a Direção do campus em conjunto com a pró-reitoria de planejamento. A sugestão desses responsáveis demonstra o caráter estratégico da proposta que deve envolver não apenas o campus GV, mas uma sensibilização de toda comunidade acadêmica. Conforme destacado pelos autores estudados, a implementação de políticas de GI e de GC dependem diretamente do apoio da alta administração, logo, o envolvimento da Direção do campus e de Pró-Reitorias é fundamental para que essa proposta de intervenção possa se efetivar com resultados satisfatórios.

O quadro 12 apresenta uma proposta de seminário a ser realizado no campus GV, que pode ser replicada para o campus sede, com objetivo de promover a sensibilização dos servidores em relação à GI e à GC na UFJF. O seminário a ser realizado no espaço locado pela UFJF para funcionamento do Instituto de Ciências

da Vida (ICV), no auditório A1 dependências da UNIVALE, contará com participação de servidores da própria instituição e especialistas externos. Sugerimos a participação do Diretor do CGCO com objetivo de divulgar as políticas de GI e GC adotadas pela UFJF, seu alinhamento com as estratégias organizacionais e a utilização dos suportes tecnológicos para sua implementação. A sugestão de participação da Pró-reitora de Gestão de Pessoas tem por objetivo difundir as estratégias adotadas por essa Pró-Reitoria para alcançar os objetivos propostos no PDI referentes à GC. Propõe-se ainda a participação de membros externos para apresentar experiências de outras instituições públicas em relação à GC. Sugerimos o nome de Fábio Ferreira Batista, que é servidor público do IPEA, estudioso do assunto. Todavia, outros especialistas podem ser convidados a contribuir com o evento.

#### Quadro 12: Proposta de elaboração de seminário

1º Seminário de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento da UFJF	
Local: Instituto de Ciências da Vida – ICV	
Data: a ser definida	
Horário	1º momento – de 8h as 12h
8:00	Credenciamento
8:30	Mesa de abertura - Apresentação dos temas Responsável: setor de comunicação campus GV
9:30	Simpósio – Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na UFJF Orador: Diretor do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional.
10:00	<i>Coffee Break</i>
10:30	Simpósio - Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na UFJF Tema 1 – O papel das pessoas para implementação da GC Oradora: Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFJF
11:30	Debate aberto ao público
12:00	Intervalo
Horário	2º momento – de 13h30 as 17h30
13:30	Simpósio - Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na UFJF Tema 2 – Gestão do conhecimento em organizações públicas Orador sugerido: Fábio Ferreira Batista (técnico do IPEA)
14:30	Debate aberto ao público
15:30	<i>Coffee Break</i>
16:00	Mesa redonda –Políticas de Gestão da informação e Gestão do conhecimento. Coordenador da mesa: a ser definido Participantes: a ser definido
17:00	Encerramento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os custos do evento envolvem o pagamento de transporte e diárias dos convidados e *coffee break*. Os recursos devem ser obtidos do orçamento para realização de eventos ligados às Pró-Reitorias. A tabela 2 apresenta uma estimativa

de custos elaborada a partir de consulta ao setor financeiro, setor de transportes e setor de comunicação, cultura e eventos da UFJF-GV. A divulgação do evento fica a cargo do setor de comunicação, por meio do *site* institucional, redes sociais e *e-mails* institucionais. É importante ainda que a alta administração do campus incentive a participação de servidores de diferentes departamentos e setores.

**Tabela 2: Estimativa de custos para 1º Seminário de GI e GC da UFJF**

Convidados	Origem	(+) Vr. Diárias (1)	(-) Desc. Aliment. (2)	(+) Vr. Transp. (3)	(+) Adc. Desloc. (5)	(=) Vr. Total
<b>Fábio Ferreira</b>	Brasília - DF	R\$ 265,50	R\$ 104,09	R\$ 794,55	R\$ 95,00	<b>R\$ 1.050,96</b>
<b>PRORH</b>	Juiz de Fora-MG	R\$ 265,50	R\$ 104,09	R\$ 685,00	R\$ -	<b>R\$ 846,41</b>
<b>Direção CGCO</b>	Juiz de Fora-MG	R\$ 265,50	R\$ 104,09	R\$ 685,00	R\$ -	<b>R\$ 846,41</b>
<b>Outros custos</b>	<i>Coffe Break</i>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>Vr. Total</b>		<b>R\$ 796,50</b>	<b>R\$ 312,27</b>	<b>R\$ 2.164,55</b>	<b>R\$ 95,00</b>	<b>R\$ 4.743,78</b>

Fonte: Adaptado do setor financeiro da UFJF-GV.

Ainda no grupo de proposições estratégicas, incluímos a criação de uma equipe multidisciplinar, responsável pela implementação das estratégias de GI e de GC no campus. Em relação à GI, Davenport (1998) destaca a necessidade de definição de responsáveis pela implementação da estratégia de GI por meio da criação de uma equipe multidisciplinar, salientando que o acesso a alta administração deve ser direto, facilitando o alinhamento entre as estratégias organizacionais e a política de GI. No mesmo sentido, Davenport e Prusak (1998) apontam que, para um efetivo gerenciamento do capital intelectual da organização, deve-se definir uma equipe responsável pela implementação das estratégias propostas. Batista (2012) demonstra que diferentes modelos de GC propõem a criação de uma equipe de GC com objetivo de implementar as estratégias de GC da organização.

A formação dessa equipe deve considerar as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades relacionadas à GI e à GC, não se restringindo aos profissionais de TI, porém, considerando o importante papel dessa área para a execução das estratégias de GI e GC. Identificamos como responsáveis pela criação dessa equipe a Direção do campus, a gerência de gestão de pessoas, a administração central e o Conselho Gestor. O papel da gerência de gestão de

peças será de identificar as competências necessárias para atuação nesta equipe e identificar servidores com perfil adequado para integrar a equipe. Ao diretor compete a escolha dos servidores, apresentação ao Conselho Gestor, e nomeação da equipe por meio de portaria. A administração superior terá o papel de articular as atividades da equipe de GC do campus GV com o campus sede. O Conselho Gestor deve apreciar os nomes apresentados pela direção de modo a legitimar a escolha da equipe.

Os custos envolvidos para implementação dessa proposta estão relacionados às horas de trabalhos dos servidores. Portanto, são custos que já fazem parte do orçamento da UFJF e não elevarão os gastos no campus, sendo apenas uma reestruturação administrativa.

Com a apresentação das propostas estratégicas aqui expostas, no próximo tópico partimos para o campo específico da GI, elencando propostas que contribuirão para melhoria no fluxo de informações no campus GV e entre os campi da UFJF.

### **3.5 Propostas de intervenção relacionadas à GI**

A partir da análise realizada no Capítulo 2 desta dissertação, apresentamos propostas que possam contribuir para uma melhor organização dos fluxos informacionais na UFJF-GV, mas que não esgotam o conjunto de medidas que podem ser adotadas com essa finalidade. Consideramos, nas propostas apresentadas, medidas que não demandem altos investimentos e que sejam de fácil implementação, observando as orientações encontradas na literatura sobre o tema.

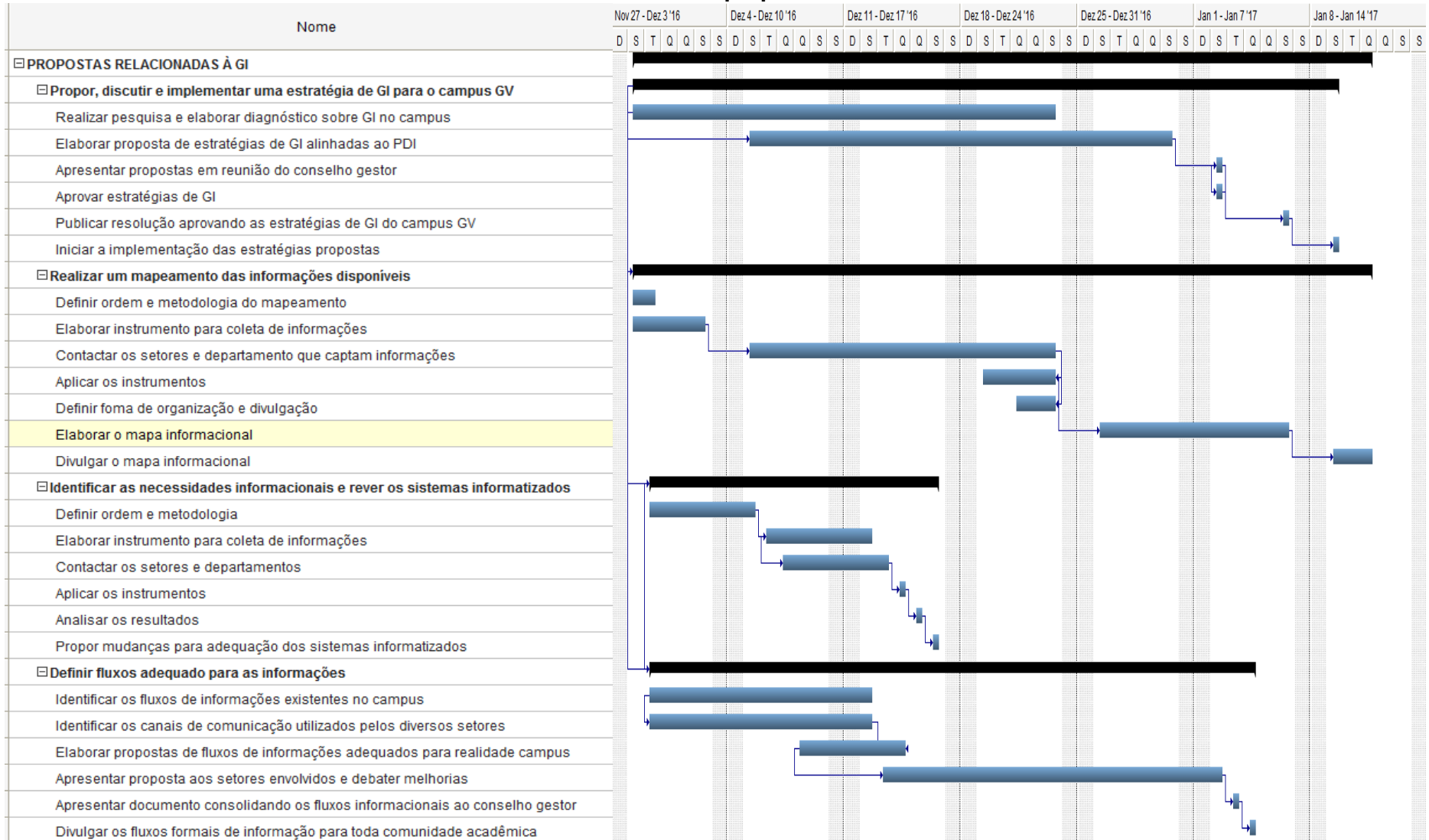
O quadro 13 apresenta um resumo das propostas relacionadas à GI, descrevendo brevemente uma justificativa, os responsáveis pela sua implementação e os custos envolvidos. De forma complementar, o gráfico 2 apresenta uma sugestão de cronograma para implementação das propostas.

**Quadro 13: Detalhamento das propostas relacionadas à GI**

O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?
Propor, discutir e implementar uma estratégia de GI para o campus GV.	A definição de estratégias de GI possibilita o envolvimento dos colaboradores.	Apresentar documento contendo as ações relacionadas à GI a serem implementadas no campus para discussão no Conselho Gestor. Posteriormente executar as ações aprovadas.	Equipe de GI e GC.	Estimativa de custos a ser realizada pela equipe.	Out. 2016
Realizar um mapeamento das informações disponíveis.	O mapeamento facilita o acesso às informações e familiariza os colaboradores com o gerenciamento informacional.	Identificar as informações disponíveis nos diferentes setores da organização.	Equipe de GI e GC.	Horas de trabalho dos servidores envolvidos.	Nov. 2016
Identificar as necessidades informacionais e rever os sistemas informatizados a partir das necessidades identificadas.	O mapeamento das necessidades informacionais é um dos primeiros passos para implementação da GI.	A definição dos métodos para o mapeamento deve partir da própria equipe de GI e GC.	Equipe de GI e GC.	Horas de trabalho dos servidores.	Nov. 2016
Definir um fluxo adequado para as informações, envolvendo a relação entre os dois campi.	A definição de fluxos informacionais facilitará o acesso do público interno e externo às informações, reduzindo a distorção de informações.	A partir do mapeamento das necessidades informacionais, cada setor do campus GV deve identificar os setores que possuem informações relevantes para suas atividades e pactuar a melhor forma para que o fluxo ocorra de forma contínua.	Todos os setores com coordenação da equipe de GI e GC.	Horas de trabalho dos servidores.	Dez. 2016

Fonte: Elaborado pelo autor .

**Gráfico 2: Detalhamento das propostas relacionadas à GI**



Fonte: Elaborado pelo autor.



A primeira proposta relacionada à GI é a proposição, discussão e implementação de uma estratégia de GI para o campus GV. Essa ação se faz necessária, pois nos estudos realizados constatamos a ausência de orientações claras sobre o fluxo de informações na instituição. A responsabilidade de propor uma estratégia de GI caberá a equipe multidisciplinar criada para esse fim. Destacamos que o alinhamento dessa equipe com a administração do campus e da UFJF como um todo é de suma importância para que a proposta a ser apresentada, discutida e aprovada pelo Conselho Gestor do campus esteja alinhada às estratégias organizacionais e dentro dos parâmetros orçamentários que possibilitem sua efetiva implementação.

Os custos relacionados à criação da estratégia de GI limita-se às horas de trabalho dos servidores envolvidos. Esses custos já fazem parte do orçamento da UFJF. Porém, para implementação das propostas a serem apresentadas, a própria equipe deve estimar os investimentos necessários de acordo com as ações propostas. Consideramos que a criação da estratégia de GI é o primeiro passo a partir da criação da equipe especializada. Logo, considerando que a equipe seja criada em outubro de 2016, no mesmo mês deve ser iniciada a elaboração da proposta a ser apresentada ao Conselho Gestor. Entre as propostas que consideramos importante constar da estratégia de GI a ser implementada no campus, destacamos três, que apresentamos aqui como propostas do plano de ação: o mapeamento das informações, a identificação das necessidades informacionais e a definição dos fluxos formais de informação.

O mapeamento das informações, de acordo com Davenport (1998), deve ser o primeiro passo para a implementação de um gerenciamento “ecológico da informação”. O autor orienta que esse mapeamento seja realizado por uma equipe especializada em GI e iniciado por uma área importante da organização. Dessa forma, propomos que a equipe de GI e GC identifique onde estão localizadas as informações que podem ser úteis para o desenvolvimento das atividades do campus, estejam elas no campus sede ou no campus GV. O custo para realização desse mapeamento é o tempo dos servidores dispensado à essa atividade, que já está no orçamento da UFJF. Esse mapeamento de informações deve iniciar-se logo após a aprovação da estratégia de GI do campus pelo Conselho Gestor.

Concluído o mapeamento das informações, sugerimos a identificação das necessidades informacionais dos diferentes setores do campus. Para Davenport

(1998), nem sempre a melhor forma de identificar as necessidades informacionais é perguntando ao usuário; por esse motivo, acreditamos que a definição da forma como será conduzida a implementação dessa proposta deve ser discutida pela equipe de GI e GC, com objetivo de adotar a melhor estratégia para cada setor do campus. Observando as necessidades informacionais dos diferentes setores, propomos que os sistemas de informação sejam, à medida do possível, atualizados de forma a otimizar sua utilização. Ou seja, deve-se identificar os acessos necessários para os diferentes setores e a disponibilização de dados e informações da forma mais adequada para sua utilização.

Tendo mapeadas as informações disponíveis e as necessidades informacionais, faz-se necessário a formalização de fluxos informacionais dentro do próprio campus GV e o entre os campi. Com orientação da equipe de GI e GC, cada setor deve estabelecer os canais de comunicação com os demais setores que possuem informações relevantes para suas atividades, estabelecendo um fluxo adequado de informações. No mesmo sentido, deve-se estabelecer formas adequadas para divulgação e disponibilização de informações de interesse geral da comunidade acadêmica e do público externo. Como responsáveis pela implementação dessa proposta estão todos os setores e a equipe de GI e GC, pois cada setor deve contribuir para a definição dos fluxos informacionais mais adequado à sua atividade.

Tendo realizado alguns ajustes em relação à GI, a equipe pode agregar esforços para iniciar a implementação de uma estratégia de GC. Como percebemos no Capítulo 2, informação e conhecimento não são sinônimos, mas estão intimamente relacionados e um ambiente informacional organizado é indispensável para implementação da GC. No próximo tópico abordaremos propostas que podem contribuir para implantação coordenada da GC na UFJF, iniciando pelo campus GV.

### **3.6 Propostas de intervenção relacionadas à GC**

A partir das análises realizadas no capítulo 2 desta dissertação, das sugestões dos colaboradores da pesquisa e das orientações encontradas na literatura, apresentamos nesta seção algumas propostas com objetivo de contribuir para a melhoria da GC na UFJF, mais especificamente no campus Governador Valadares. O quadro 14 apresenta um resumo das propostas apresentadas que

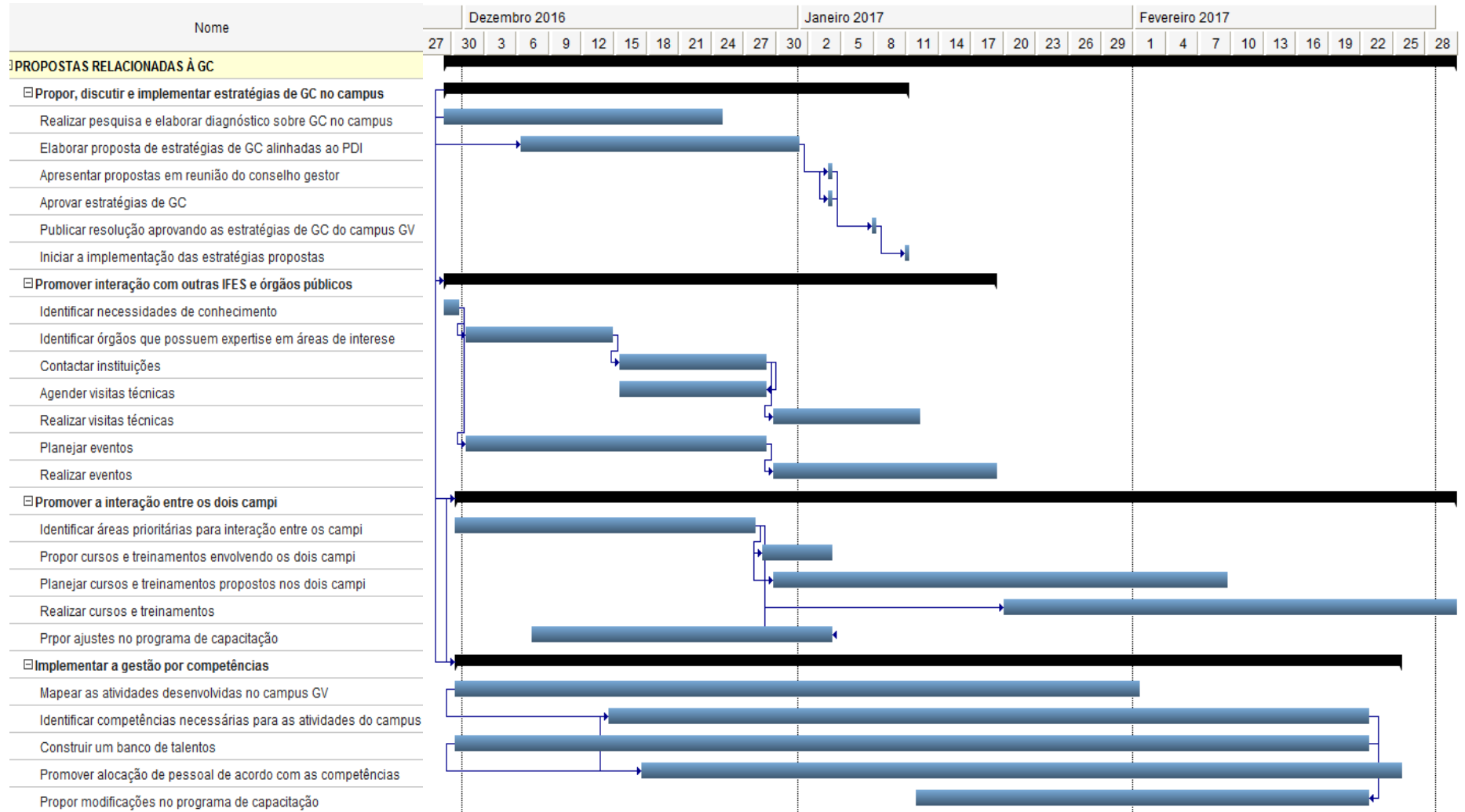
possuem relação direta com a GC. De forma complementar, o gráfico 3 apresenta uma sugestão de cronograma para implementação das propostas. Naturalmente, não temos por objetivo esgotar as possibilidades, mas apenas sugerir os caminhos iniciais para melhor aproveitamento do conhecimento na UFJF-GV.

**Quadro 14: Detalhamento das propostas relacionadas à GC**

<b>O QUÊ?</b>	<b>POR QUÊ?</b>	<b>COMO?</b>	<b>QUEM?</b>	<b>QUANTO</b>	<b>QUANDO?</b>
Propor, discutir e implementar uma estratégia de GC para o campus GV.	A definição de estratégias de GC possibilita o envolvimento dos colaboradores na sua execução.	Apresentar documento contendo as ações relacionadas à GC a serem implementadas no campus para discussão no Conselho Gestor. Posteriormente executar as ações aprovadas.	Equipe de GI e GC.	Estimativa de custos a ser realizada pela equipe de GI e GC.	Out. 2016
Promover interação com outras IFES e órgãos públicos.	A interação com outras instituições permite a adaptação de boas práticas de gestão ao contexto da UFJF.	Realizar visitas técnicas em outras instituições e convidar servidores de outros órgãos para eventos na UFJF-GV.	Equipe de GI e GC e demais setores do campus.	R\$ 1.854,24 (Estimativa de custos de uma visita técnica).	Nov. 2016
Promover a interação entre os dois campi.	A interação entre os dois campi permite o compartilhamento de conhecimento e novas práticas administrativas.	Realizar eventos, cursos e seminários envolvendo servidores dos dois campi.	Equipe de GI e GC, com apoio da direção do campus e PRORH.	Custos de organização de eventos. Recursos da PRORH.	Nov. 2016
Implementar a gestão por competências.	A alocação dos servidores de acordo com sua formação e realização de treinamentos adequados auxiliam na produtividade.	Identificar as competências necessárias para execução das atividades em cada setor do campus. Alocar servidores de acordo com essas competências e promover treinamento e capacitação a partir das competências definidas.	PRORH, diretoria do campus e gerência de RH.	Utilização de recursos destinados às ações da PRORH.	Nov. 2016

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 3: Detalhamento das propostas relacionadas à GC**



Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma semelhante ao que foi proposto em relação à GI, o primeiro passo que sugerimos para a GC é a proposição, discussão e implementação de uma estratégia de GC. Esta ação se faz necessária, pois, nos estudos realizados, constatamos a ausência de orientações sobre a política de GC na instituição. A responsabilidade de propor uma estratégia de GC caberá a equipe multidisciplinar criada para esse fim. Observamos que pode ser escrito um único documento contendo as ações de GI e de GC a serem desenvolvidas na UFJF-GV devido à estreita relação entre informação e conhecimento. Observamos ainda que as ações a serem propostas e implementadas devem estar alinhadas às estratégias institucionais que constam do PDI-2016-2020, bem como às propostas de ação da reitoria.

A criação da estratégia de GC apresenta como principal custo o tempo disponibilizado dos servidores para elaboração, discussão e aprovação da proposta. Esses custos já fazem parte do orçamento da UFJF. Para implementação das propostas a serem apresentadas, a equipe de GI e GC deve estimar os investimentos necessários de acordo com as ações a serem desenvolvidas, observando os limites orçamentários e buscando a utilização eficiente e eficaz dos recursos públicos. Consideramos que a criação desse documento que orientará a GC no campus é o primeiro passo para a implementação coordenada da GC na UFJF. A elaboração da proposta a ser apresentada ao Conselho Gestor deve ocorrer simultaneamente à elaboração das ações relacionadas à GI, para apresentação em um único documento, coeso e alinhado às estratégias previstas no planejamento do campus, ou seja, espera-se que a elaboração da proposta se inicie no mês de outubro de 2016. As próximas proposições deste plano de ação relacionadas à GC são sugestões de ações que devem constar da proposta de estratégia a ser apresentada, discutida e aprovada no Conselho Gestor.

A interação com outros órgãos públicos, em especial com outras IFES, pode contribuir de forma significativa para que a UFJF possa aprimorar seus processos e adaptar ferramentas utilizadas em outras instituições para sua realidade. Essa interação pode ocorrer por meio de visitas técnicas de servidores da UFJF-GV à outras universidades federais, em especial aquelas que possuem maior experiência com relação à estrutura de campi fora da sede. Outra forma de interação seria a realização de eventos com participação de servidores de outras instituições. Estabelecemos como responsáveis por essa ação a equipe de GI e GC, contudo

caberá a essa equipe identificar os aspectos em que a UFJF-GV precisa buscar apoio em experiências externas e sugerir esse intercâmbio. A organização dos eventos ou de visitas técnicas a serem realizadas pode ficar sobre responsabilidade de setores específicos, como setor de planejamento, recursos humanos, entre outros. Os custos envolvidos na realização de visitas técnicas correspondem às diárias dos servidores que serão deslocados e pagamento de transporte, portanto o custo pode variar de acordo com o número de servidores e o local da visita. Da mesma forma, a realização de eventos com participação de servidores de outras instituições pode ter uma grande variação de acordo com as características do evento, cabendo aos organizadores a busca de recursos disponibilizados para essa finalidade e eventuais patrocínios externos. A título de exemplo, a tabela 3 apresenta uma estimativa de custos para realização de uma visita técnica de três servidores a uma instituição localizada a 500Km do campus. A estimativa considerou dados fornecidos pelo setor de transporte e setor financeiro da UFJF-GV.

**Tabela 3: Estimativa de custos de visita técnica**

Visitantes	Cidade Origem	(+) Vr. Diárias (1)	(-) Desc. Alimentação (2)	(+) Vr. Transport (3)	(=) Vr. Total (1 - 2 + 3)
Servidor 1	Gov. Valadares-MG	R\$ 265,50	R\$ 104,09	R\$ 456,67	<b>R\$ 618,08</b>
Servidor 2	Gov. Valadares-MG	R\$ 265,50	R\$ 104,09	R\$ 456,67	<b>R\$ 618,08</b>
Servidor 3	Gov. Valadares-MG	R\$ 265,50	R\$ 104,09	R\$ 456,67	<b>R\$ 618,08</b>
<b>Vr. Total</b>		<b>R\$ 796,50</b>	<b>R\$ 312,27</b>	<b>R\$ 1.370,01</b>	<b>R\$ 1.854,24</b>

Fonte: Adaptado do setor financeiro UFJF-GV.

A interação entre os dois campi também pode ser um importante fator para promover a criação e disseminação do conhecimento de forma que ambos os campi podem aprimorar seus processos de trabalho a partir das experiências vividas. Essa interação pode ser promovida por meio de cursos e treinamentos presenciais e à distância. Entende-se como responsáveis por implementar essa proposta a equipe de GI e GC, em relação a identificação das prioridades, e a PRORH, na viabilização das propostas. Os recursos para viabilizar essa proposta são previstos no orçamento da universidade para promover a capacitação dos servidores. A capacitação com integração entre os campi tende a potencializar os resultados e alinhar os processos de trabalho, melhorando os serviços oferecidos à sociedade.

Conforme mencionamos no Capítulo 2, a UFJF promove diversos cursos de capacitação. Dessa forma, essa proposta tem por objetivo apenas alinhar os cursos oferecidos às necessidades observadas pela equipe de GI e GC de forma a fomentar o trabalho conjunto entre os dois campi.

A gestão por competência tem por objetivo desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores de acordo com a função que ocupam na instituição e as atividades que executam. Dessa forma, todos os processos de gestão de pessoas, desde o processo de seleção até as políticas de desenvolvimento de pessoal, estão orientados pelas competências necessárias para o desenvolvimento das atividades, buscando a melhoria de desempenho dos servidores e, conseqüentemente, da organização. Conforme observado por muitos colaboradores desta pesquisa, apesar da existência de cursos de capacitação, nem sempre existe um alinhamento da política de capacitação com as competências necessárias para execução das atividades. Nesse sentido, sugerimos a implementação da gestão por competência, sendo necessário um conjunto de passos para sua efetivação. Destacamos alguns passos indispensáveis: Mapeamento das atividades desenvolvidas no campus GV, identificação das competências necessárias para execução das atividades, mapeamento dos talentos humanos e suas respectivas competências, alocação de pessoal observando as competências necessárias para execução das atividades, elaboração de programa de capacitação com objetivo de desenvolver competências essenciais para a organização e específicas para execução das atividades de acordo com o cargo e função dos servidores. Os recursos para execução dessa proposta estão previstos no orçamento da universidade para, treinamento, capacitação e qualificação de servidores.

Naturalmente, espera-se que com a criação de uma equipe especializada para implementação da GI e da GC na UFJF-GV, outras ações sejam propostas e implementadas com objetivo de melhorar a utilização das informações e do conhecimento na instituição. Sugerimos ainda que essa equipe estabeleça critérios para o acompanhamento e avaliação dos resultados das ações implementadas. Para o acompanhamento da implementação das propostas aqui apresentadas, sugerimos a utilização de um cronograma, conforme demonstrado nos gráficos, estabelecendo os passos necessários para implementação. A cada passo estabelecido, a equipe deve verificar seu cumprimento e analisar os motivos que



levaram a eventuais atrasos, buscando de forma conjunta soluções para os problemas verificados. Para avaliação da efetividade das propostas implementadas, sugerimos que, tendo implementadas as ações essenciais seja realizada aplicação de questionários para verificar a percepção dos servidores em relação às políticas, estratégias e ações de GI e de GC na UFJF. Esse procedimento pode ser realizado antes e depois da implementação das propostas, com o objetivo de verificar a percepção dos servidores. As propostas aqui apresentadas não têm caráter prescritivo, devendo ser adaptadas para o contexto de sua aplicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar os processos e possíveis entraves da GI e da GC na UFJF-GV. Apresentou-se um Plano de Ação com o propósito de contribuir para a implementação efetiva de uma política de GI e de GC na UFJF, iniciando pelo campus GV.

A motivação para investigação desse tema surgiu devido ao interesse acadêmico e profissional do pesquisador. A observação no cotidiano profissional dos entraves relacionados à inexistência de fluxos de informação e falta de disseminação do conhecimento e suas consequências para a qualidade dos serviços oferecidos no campus despertou o interesse em realizar uma análise aprofundada da situação.

Tratando-se de um campus em implantação, a UFJF-GV enfrenta diferentes dificuldades relacionadas à organização administrativa, infraestrutura, entre outros. Esses aspectos são abordados no Capítulo 1, no qual, após uma breve apresentação de conceitos elementares relacionados à GI e à GC, apresenta-se a estrutura da UFJF, especialmente os órgãos relacionados à GI e à GC e, por fim, um breve histórico do campus avançado da UFJF em Governador Valadares, abordando desde o contexto político de sua criação até os principais desafios enfrentados durante sua implantação.

No capítulo 2 estabelecemos três caminhos para identificar as causas do problema e apontar possíveis soluções. A primeira possibilidade estabelecida é que o processo de expansão da UFJF nos últimos anos ocorreu de forma pouco organizada, propiciando o surgimento de inúmeros problemas. A segunda é que a prática de gestão na unidade não observa a importância da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea. A terceira possibilidade é que a unidade não lança mão das metodologias de GI e de GC no cotidiano organizacional. As duas primeiras possibilidades levantadas foram confirmadas na análise da pesquisa. A ausência de documentos de planejamento e o relato dos colaboradores demonstram que a expansão da UFJF ocorreu de forma pouco organizada. Apesar dos colaboradores reconhecerem a importância da informação e do conhecimento, observamos que isso não se reflete na prática de gestão, pois os colaboradores não conhecem a política institucional em relação à GI e à GC. A terceira possibilidade restou parcialmente confirmada, uma vez que, apesar de

existirem ações isoladas relacionadas à GI e à GC, essas metodologias não são utilizadas de forma coordenada.

Ainda no segundo Capítulo, apresentamos um referencial teórico abordando os temas tratados neste trabalho. Discutimos ainda alguns fundamentos sobre informação e conhecimento organizacional, com amparo em Lastres e Albagli (1999), Lastres e Ferraz (1999) e Castells (1999). Abordamos teorias sobre GI e GC nas organizações, utilizando as abordagens de Davenport (1998), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros. Para apresentar um breve referencial sobre a administração pública brasileira e um panorama da gestão universitária, recorreremos à Bresser-Pereira (2003), Paes de Paula (2005), Zwick et. al. (2011), Melo (2013) e Esther (2015). Com o intuito de abordar a GI e a GC em instituições públicas e universitárias, baseamos em Batista (2004; 2006; 2012), Batista et. al. (2005), Souza (2009), Oliveira (2010), Tatagiba (2013) e Silva (2012). Ainda no Capítulo 2, expusemos o percurso metodológico da pesquisa, os dados, análises e os resultados da pesquisa de campo.

Na análise realizada, identificamos problemas relacionados aos aspectos estratégicos, à GI e à GC. Identificamos ainda propostas de soluções elencadas pelos colaboradores da pesquisa e os caminhos sugeridos pela literatura.

No Capítulo 3 apresentamos um plano de ação, dividido em três grupos de propostas. O primeiro grupo reuniu propostas estratégicas que têm por objetivo definir os caminhos a serem percorridos pelo campus GV para alcance dos objetivos descritos no PDI da UFJF e criar um ambiente adequado para implementação de ações efetivas de GI e GC. O segundo grupo reuniu propostas relacionadas à GI, envolvendo o mapeamento das informações disponíveis, a identificação das necessidades informacionais e a definição de fluxos de informação. O terceiro grupo reuniu as propostas relacionadas à GC, com a promoção de interação com outras instituições, integração entre os campi e implementação da gestão por competências.

As ações propostas no plano de ação foram desenvolvidas a partir da análise realizada neste trabalho, considerando um contexto em constante mutação que é o contexto universitário. Naturalmente, as propostas apresentadas não representam todo potencial da GI e da GC para a UFJF-GV. Nos limites desta pesquisa, buscou-se apresentar um direcionamento inicial para fomentar a implementação de políticas

que podem contribuir para a qualidade dos serviços oferecidos pela UFJF à sociedade e instigar novos estudos sobre o tema.

A elaboração desta pesquisa representou um grande desafio, considerando a existência de poucos trabalhos que abordam a GI e a GC no contexto das universidades federais. Além disso, durante a realização das entrevistas, observou-se a preocupação de alguns colaboradores em garantir o anonimato, temendo possíveis questionamentos em relação às opiniões emitidas. Outro desafio relevante da pesquisa foi a busca pela participação de alguns colaboradores. Apesar dos constantes contatos realizados, não conseguimos agendar entrevistas com todos os gestores que foram responsáveis pela implantação do campus GV, em especial com a atual direção do campus. Ainda assim, foi possível observar e analisar a GI e a GC na unidade.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, observamos que a ausência de planejamento e a falta de fluxos formais de informação e comunicação são aspectos que impactam de forma contundente no trabalho dos colaboradores. Observamos, ainda, uma distância muito grande entre o que consta no PDI da UFJF como ações em desenvolvimento e a realidade relatada pelos servidores. Logo, as ações propostas neste trabalho são apenas algumas sugestões que se relacionam diretamente com o tema em estudo. Consideramos importante que os gestores busquem identificar os anseios dos servidores e estudantes do campus e suas sugestões para o desenvolvimento das atividades na unidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. O que é Estudo de Caso Qualitativo em Educação. **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

ASSOCIAÇÃO DE DOCENTES DE ENSINO SUPERIOR -APES JF, 2013). **Docentes suspendem aulas após alagamento**. Juiz de Fora, 24, mai. 2013. Disponível em: <<http://www.apesjf.org.br/docentes-suspendem-aulas-apos-alagamento>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

BARBOSA, R.R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, 2008, vol. 13, Nº esp, p. 1-25. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 01 set. 2015.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão, n. 1095. Brasília: Ipea, jun. 2005.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino**. Texto para discussão, n. 1181. Brasília: Ipea, maio 2006.

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. – Brasília: Ipea, 2012.

\_\_\_\_\_. Introdução. In: Batista, F. F. (org.) **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público** – Brasília: Ipea, 2016.

\_\_\_\_\_. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal**. Texto para discussão, n. 1022. Brasília: Ipea, jun. 2004.

BRASIL. DECRETO Nº 6.096, DE 24 DE ABRIL DE 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 04 set. 2015.

\_\_\_\_\_. LEI Nº 3.858, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1960. **Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3858.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm)>. Acesso em: 03 set. 2015.

\_\_\_\_\_. LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências**. Disponível

em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 03 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União – TCU. Acórdão Nº 2757/2013. Plenário. Relator: Ministro José Múcio Monteiro. Sessão de 09/10/2013. **Diário Oficial da União**, Brasil, DF, 16 out. 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2003 (b), p. 237-270.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. vol. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003. 426p.

COSTA, M. D; KRUCKEN, L.; ABREU, A. F. Gestão da informação ou Gestão do conhecimento? **R. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 5, n. 5, p.26-41, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.  
ESTUDANTES acampam na reitoria da UFJF. Tribuna de Minas, 19, mai. 2015. Disponível em: <<http://www.tribunademinas.com.br/estudantes-da-ufjf-ocupam-reitoria/>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

ESTHER, A. B. **Tensões e conflitos sobre o papel da universidade pública brasileira: reforma ou debate democrático?** – VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG. Centro de Ciencias Humanas y Sociales. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, Espanha. 29 de setembro a 02 de outubro de 2015.

FERREIRA E. **Chuva inunda prédio e cancela aulas na UFJF**. Diário do Rio Doce. Governador Valadares. 24, mai. 2013. Disponível em: <<http://www.drd.com.br/news.asp?id=50089141754591465001#ixzz3mr1SdX1X>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

FERREIRA, E. D. **Práticas de Gestão do Conhecimento Adotadas na Coordenação, dos Polos do Curso de Graduação em Administração a Distância da Universidade Federal Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração Universitária). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FERREIRA, Z. **Faculdades suspendem aulas por falta de água em Governador Valadares (MG)**. Folha de São Paulo 10 nov. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2015/11/1704487-faculdades-suspendem-aulas-por-falta-de-agua-em-governador-valadares-mg.shtml>>. Acesso em: 30 jan. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

JÚLIA, A. **Audiência na UFJF é cancelada após alunos se manifestarem**. Diário do Rio Doce, 21, mai. 2015. Disponível em: <<http://www.drd.com.br/news.asp?id=50089800090115610000>>. Acesso em: 26 set. 2015.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. Chaves para o Terceiro Milênio na Era do Conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOUSADA, M.; GARCIA, C. L. S.; WOIDA, L. M.; EVEDOV, P.; GARCIA, R.; VALENTIM, M. L. P. Produção Científica Sobre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação no Âmbito da Ciência da Informação: uma aplicação da lei de Bradford. **Anales de Documentación, Norteamérica**, v. 15, n. 2, p. 1-17, 2012. Disponível em: <<http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/138741>>. Acesso em: 01 set. 2015.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, L. V. S. **A concepção e a implantação de novos campi da UnB no DF e seus efeitos sobre a democratização do acesso**. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 2013.

MONTEIRO, L. CÂMARA DOS DEPUTADOS – DETAQ Com redação final. Sessão: 307.2.54.O Hora: 9h44 Fase: BC Orador: LEONARDO MONTEIRO Data: 14/11/2012. Sumário: **Inauguração de campus da Universidade Federal de Juiz de Fora no Município de Governador Valadares, Estado de Minas Gerais**. Empenho na oferta do ensino superior público aos estudantes da região. Disponível em: <<http://migre.me/tTA8o>>. Acesso em: 17 set. 2015.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O CAMPUS DA UFJF, em consolidação, já é uma realidade positiva em GV? Figueira do Rio Doce, 9 a 11 de maio de 2014. Parlatório p. 02. Disponível em: <[http://www.figueira.jor.br/Materia\\_especifica/6507/O-Campus-da-UFJF,-em-consolidacao,-ja-e-uma-realidade-positiva-em-GV](http://www.figueira.jor.br/Materia_especifica/6507/O-Campus-da-UFJF,-em-consolidacao,-ja-e-uma-realidade-positiva-em-GV)>. Acesso em: 26 set. 2015.

OLIVEIRA, E. F. A. **Gestão do conhecimento no serviço público: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN.** Natal, 2010.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v 45, n. 1, p. 36-52, Jan/Mar, 2005.

PINTO, V. P. S. **A implantação da Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá: um caso no processo de reorganização territorial da Amazônia brasileira no final do século XX.** Juiz de Fora: Clio Edições Eletrônicas, 2003, 47p.

PRATA, J; ANTUNES, R. **Alunos deixam Reitoria da UFJF após 16 dias de ocupação.** 04, jun. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2015/06/alunos-deixam-reitoria-da-ufjf-apos-16-dias-de-ocupacao.html>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

PROFESSORES DA UFJF, Colégio João XXIII e IF Sudeste começam greve. **G1 Zona da Mata** 2015. 10, ago. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2015/08/professores-da-ufjf-colegio-joao-xxiii-e-if-sudeste-comecam-greve.html>>. Acesso em: 02 out. 2015.

SILVA, E. C. R. **A Gestão da Informação na Universidade Federal de Santa Catarina sob a abordagem da ecologia da informação.** Florianópolis, SC, 2012. 214 p.

SILVEIRA, D. T.; CÓDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: **Métodos de pesquisa.** GERHARD, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.); coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SINDICATO DOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA – MG – SINTUFEJUF. **Categoria acata determinação do Superior Tribunal de Justiça e vota pelo retorno ao trabalho.** 18, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.sintufejuf.org.br/artigo/categoria-acata-determinacao-do-superior-tribunal-de-justica-e-vota-pelo-retorno-ao-trabalho>>. Acesso em: 02 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Técnico-administrativos deflagrarão greve por tempo indeterminado a partir do dia 28/05/2015.** 25, mai. 2015. Disponível em: <<http://www.sintufejuf.org.br/artigo/tecnico-administrativos-deflagarao-greve-por-tempo-indeterminado-a-partir-do-dia-28-05-2015-leia-a-nota>>. Acesso em: 02 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **SINTUFEJUF: assembleia de greve. 05 de agosto de 2015.** 25, ago. 2015a.. Disponível em: <<https://andersbateva.wordpress.com/2015/08/05/sintufejuf-assembleia-de-greve-3/>>. Acesso em: 02 out. 2015.



SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento.** 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TATAGIBA, A. B. **A Gestão da Informação e do Conhecimento: Desafios Abordagens e Perspectivas do INEP.** 2013, Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/a-gestao-da-informacao-e-do-conhecimento-desafios-abordagens-e-perspectivas-do-inep-alessandro-borges-tatagiba/>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

UFJF CORTA bolsas e gastos com viagem. **Tribuna de Minas.** 26, fev. 2015. Disponível em: <<http://www.tribunademinas.com.br/ufjf-corta-bolsas-e-gastos-com-viagem/>>. Acesso em: 03 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZA DE FORA. **Proposta para o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2015 – 2020 Contribuições do Campus Governador Valadares.** Governador Valadares, 2015 (a).

\_\_\_\_\_. **Proposta para o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2009 – 2013.** Juiz de Fora, 2009. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/diavi/institucional/downloads/>>. Acesso em: 03 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Campus de Governador Valadares tem novo diretor.** 25 mai. 2015. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2015/05/25/campus-de-governador-valadares-tem-novo-diretor/>>. Acesso em: 26 nov. 2015 (b).

\_\_\_\_\_. **CONSU aprova novo organograma da UFJF.** 18dez. 2015g. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/noticias/2015/12/18/consu-aprova-novo-organograma-da-ufjf/>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Comissão Própria de Avaliação – CPA/UFJF. **Relatório de Autoavaliação da UFJF.** Vanderli Fava de Oliveira & Marcelo Silva Silvério (Organizadores). Juiz de Fora: Diretoria de Avaliação Institucional DIAVI/UFJF, março/2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Expansão e Reestruturação: Proposta para apreciação do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora.** 19 out. 2007. Disponível em: <[www.ufjf.br/arquivos/planoUfjf.pdf](http://www.ufjf.br/arquivos/planoUfjf.pdf) >. Acesso em: 27 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Reitor apresenta nova equipe de gestão.** 05, set. 2014 (a). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2014/09/05/henrique-duque-entrega-as-chaves-do-gabinete-ao-atual-reitor-da-ufjf/>>. Acesso em: 04 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor de Tecnologia de Informação - maio de 2011 a maio de 2013.** Juiz de Fora, 2011.

\_\_\_\_\_. **PORTARIA Nº 612, DE 19 DE MAIO DE 2015.** Exoneração de servidor do cargo de direção do campus Governador Valadares. Diário Oficial da União. 22 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **PORTARIA Nº 13, DE 06 DE JANEIRO DE 2016.** Exclusão, inclusão e realocação de órgãos na estrutura administrativa da UFJF. Juiz de Fora 06 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório Geral Campus Governador Valadares.** Direção do Campus Governador Valadares. UFJF, 2016. (a)

\_\_\_\_\_. **Proposta de criação de cursos e oferta de vagas no campus Governador Valadares.** Processo: 23071.001255/2012-01. Juiz de Fora 2012 (a)

\_\_\_\_\_. **Implantação do campus avançado da UFJF em Governador Valadares.** Processo: 23071.000766/2012-06. Juiz de Fora 2012 (b).

\_\_\_\_\_. **Continua Greve dos servidores.** 08,09 e 10, abr. 2014 (c). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2014/06/06/clipping-ufjf-08-09-e-10-de-abril-de-2014/>> Acesso em: 02 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Comunidade do campus Valadares se mobiliza para discutir criação de regimento interno.** 14 de maio de 2015 (d). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/2015/05/14/comunidade-do-campus-valadares-se-mobiliza-para-discutir-criacao-de-regimento-interno/>>. Acesso em: 02 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº 1/2012 de 16 de fevereiro de 2012. **Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG.**

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº14/2014 de 05 de setembro de 2014. **Altera a estrutura organizacional da reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora, integrada pelas Pró-reitorias, secretarias e diretorias que especifica.** Juiz de Fora, 05 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº 17/2013 de 11 de novembro de 2013. **Aprovar a ampliação da oferta de vagas para o bacharelado em Educação Física, vinculada ao campus avançado da UFJF em Governador Valadares – MG.** 11 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº38/2015 de 18 de novembro de 2015. **Acata o pedido de renúncia do Professor Doutor Júlio Maria Fonseca Chebli, do cargo de Reitor da Universidade de Federal de Juiz de Fora.** Juiz de Fora, 18 nov. 2015. (e)

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº35/2015 de novembro de 2015. **Aprova o regimento interno do Campus Avançado de Governador Valadares – MG e da outras providências.** Juiz de Fora, 17 nov. 2015 (f). Disponível em: <[www.ufjf.br/portal/files/2015/02/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o-35.2015-](http://www.ufjf.br/portal/files/2015/02/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o-35.2015-)

CONSU.-Regimento-GV-VF1.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 16 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução N°39/2015 de novembro de 2015. **Altera a Resolução 14/2014 - Estrutura Organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), através da exclusão de órgãos existentes e da inclusão de novos órgãos da UFJF.** Juiz de Fora, 22, dez. 2015 (h). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2015/>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução N°40/2015 de novembro de 2015. **Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020.** Juiz de Fora, 22, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2015/>>. Acesso em: 24 abr. 2016. (i)

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** Juiz de Fora, 2015 (j). Disponível em: <[www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi\\_2016-2020\\_ufjftexto\\_aprovado.pdf](http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Cursos da área da Saúde da UFJF vão funcionar na Univale.** 27, set. 2013. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/2013/09/27/cursos-da-area-da-saude-da-ufjf-vao-funcionar-na-univale/>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **EDITAL Nº 03/2012 CONCURSO VESTIBULAR 2012-2CAMPUS DE GOVERNADOR VALADARES – MG.** Juiz de Fora, 27 de março de 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/copese/files/2010/04/EditalConcursoVestibular-2012-2GV.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Em reunião com vice-reitor, comunidade acadêmica discute proposta de Regimento Interno do campus Valadares.** 07 mai. 2015 (c). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/2015/05/07/em-reuniao-com-vice-reitor-comunidade-academica-discute-proposta-de-regimento-interno-do-campus-valadares/>>. Acesso em: 02 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Ex-diretor do ICE assume a gestão do campus avançado de Governador Valadares.** 7 abr. 2014 (c). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2014/04/07/ex-diretor-do-ice-assume-a-gestao-do-campus-avancado-de-governador-valadares/>>. Acesso em: 02 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Minuta do Regimento do Campus GV.** Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/files/2015/06/Ante-Projeto-de-Resolu%C3%A7%C3%A3o-para-Regimento-Interno-do-Campus-Avan%C3%A7ado-Governador-Valadares.doc>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. EDITORA UFJF. **Nossa história.** S/D a. Disponível em: <<http://www.editoraufjf.com.br/index.php/editora-ufjf/institucional/historico>>. Acesso em: 02 set. 2015.

\_\_\_\_\_. CENTRO REGIONAL DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA -CRITT. **Sobre o CRITT.** S/D (b). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/critt/institucional/sobre-o-critt/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

\_\_\_\_\_. PRO-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS - PRORH. **Organização.** S/Dc. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prorh/inicial/organizacao/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

\_\_\_\_\_. DIRETORIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **A UFJF Projetos.** S/Dd. Disponível em: <<http://www.egp.proacadufjf.com/quem-somos.php>>. Acesso em: 02 set. 2015.

\_\_\_\_\_. ARQUIVO CENTRAL- UFJF. **Histórico.** S/De. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/arquivocentral/informacoes-gerais-2/historico-2/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Campus GV divulga recomposição do calendário acadêmico.** 17 dez. 2015k. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/2015/12/17/campus-gv-divulga-recomposicao-do-calendario-academico/>>. Acesso em: 02 jan. 2016.

VALENTIM, M. L. P.; CERVANTES, B. M. N.; CARVALHO, E. L.; GARCIA, H. D.; LENZI, L. A. F.; CATARINO, M. E.; TOMAÉL, M. I.; COSTA, C. G.; SANTOS, J. C.; MOLINA, L. G.; WOIDA, L. M. CURTY, R. G. **O processo de inteligência competitiva em organizações.** DataGramaZero, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 03 set. 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em Ambientes Organizacionais:** conceitos e compreensões. Tendências da pesquisa brasileira em Ciência da Informação, v. 1. n. 1. 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/issue/view/1>>. Acesso em: 15 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3. n.4, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 03 set. 2015.

ZWICK, E.; TEIXEIRA, M. P. R.; PEREIRA, J. R. P.; VILAS BOAS, A. A. **Administração Pública Tupiniquim: Reflexões a Partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos.** V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS). Florianópolis – SC. 26 a 28 de maio de 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5264>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

## APÊNDICE A

**Universidade Federal de Juiz de Fora**  
**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -**  
**Mestrado Profissional**

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO**  
**CAMPUS DA UFJF EM GOVERNADOR VALDADARES**

**Prezado (a),**

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP - CAED - UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos analisar a gestão da informação e do conhecimento no campus Governador Valadares e propor um plano de ação para sua melhoria.

O roteiro de entrevista a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Antecipados agradecimentos!

**Objetivos do instrumento de pesquisa:**

Colher informações sobre o processo de implantação do campus, sua gestão e relação com o campus sede.

Identificar a existência de práticas formais e informais de gestão da informação e gestão do conhecimento.

Identificar os entraves existentes para gestão da informação e gestão do conhecimento no campus.

Identificar possíveis caminhos para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional no campus.

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **DADOS GERAIS**

Entrevistado:

Função/Cargo:

Data:

1. Em sua opinião o que significa gestão da informação e do conhecimento organizacional? Qual sua importância para a UFJF – GV?
2. De que forma ocorreu o processo de criação desse campus?
3. A UFJF buscou apoio nas experiências de outras instituições para implantação do campus?

4. Como tem sido realizada a gestão dos recursos disponibilizados pelos Governos Federal e pela própria UFJF para implantação do campus? Quais os atores estão envolvidos e de que forma? Há destinação específica para gestão da informação e do conhecimento?
5. Em sua visão, qual(is) o(s) principal(is) problema(s) enfrentado(s) durante a implantação do campus até hoje? Quais as medidas foram ou estão sendo implementadas para solucionar essas questões? Essas medidas têm sido eficazes?
6. Como ocorre o fluxo de informações e conhecimento organizacional entre o campus GV e a sede da UFJF? Os meios utilizados têm sido eficientes?
7. Existem documentos escritos que orientem o fluxo de informação e a gestão do conhecimento na instituição? Se existem, são adequados à realidade do campus GV?
8. O senhor (a) sabe informar se tem havido dificuldades no fluxo de informação entre os campi? Em caso positivo, quais são as principais dificuldades?
9. Em sua opinião, quais os principais desafios vislumbrados em relação a gestão da informação e do conhecimento no campus Governador Valadares?
10. A UFJF desenvolve treinamento específico para capacitar os servidores do campus GV em suas funções?
11. Como é a participação da comunidade acadêmica do campus nos órgãos colegiados da universidade?
12. Existe uma política de gestão da informação e do conhecimento organizacional na UFJF? Se existe, como ocorre a participação do campus GV nessa política? Em que estágio de implantação está? Quais as ações já efetivadas?
13. Existem ações implementadas no campus GV que objetivem a coleta, organização e disseminação de informações para o público interno e externo? Quais?
14. Existem ações implementadas no campus GV que objetivem a criação, armazenamento e disseminação do conhecimento organizacional? Quais? Como é composta a equipe responsável por implementar essas ações?

LEONARDO ALEXANDRINO DE ALMEIDA

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

**APÊNDICE B**

**Universidade Federal de Juiz de Fora  
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -  
Mestrado Profissional**

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO  
CAMPUS DA UFJF EM GOVERNADOR VALDADARES**

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CHEFES DE DEPARTAMENTO E  
COORDENADORES DE CURSO**

**Prezado (a),**

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP - CAED - UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos analisar a gestão da informação e do conhecimento no campus Governador Valadares e propor um plano de ação para sua melhoria.

Solicito, por gentileza, o preenchimento deste questionário que objetiva identificar a percepção dos (as) coordenadores (as) de curso e chefes de departamento sobre a gestão da informação e do conhecimento no campus. Ressalto que os nomes dos respondentes não serão divulgados e os dados coletados destinam-se exclusivamente para fins acadêmicos.

Antecipados agradecimentos!

**QUESTIONÁRIO**

1. É do seu conhecimento a existência de uma política de gestão da informação e do conhecimento organizacional implementada pela UFJF?

( )SIM ( )NÃO

2. Com que frequência o senhor ou a senhora participa de reuniões de interesse do departamento ou coordenação de curso junto à unidade acadêmica?

- ( ) participo de todas as reuniões.
- ( ) participo de quase todas as reuniões.
- ( ) participo de algumas reuniões.
- ( ) não participo de reuniões.

3. O senhor ou a senhora acredita que o fluxo de informações entre os campi da UFJF tem ocorrido de forma satisfatória?

SIM  NÃO

4. O senhor ou a senhora acredita que a UFJF tem aproveitado o conhecimento organizacional acumulado ao longo de sua história para minimizar os problemas enfrentados durante a implantação do campus em Governador Valadares?

- Sim, de forma muito eficaz.  
 Sim, mas de forma pouco eficaz.  
 Não.  
 Não Sei.

5. Em sua opinião quais os principais problemas enfrentados pela UFJF - GV em relação à gestão da informação e do conhecimento organizacional?

6. Em sua opinião quais medidas poderiam ser tomadas para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional na UFJF-GV?

LEONARDO ALEXANDRINO DE ALMEIDA

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação



## APÊNDICE C

**Universidade Federal de Juiz de Fora**  
**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -**  
**Mestrado Profissional**

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO**  
**CAMPUS DA UFJF EM GOVERNADOR VALDADARES**

**Prezado (a),**

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP - CAED - UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos analisar a gestão da informação e do conhecimento no campus Governador Valadares e propor um plano de ação para sua melhoria.

O roteiro de entrevista a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Antecipados agradecimentos!

**Objetivos do instrumento de pesquisa:**

Identificar a existência de práticas formais e informais de gestão da informação e gestão do conhecimento.

Identificar os entraves existentes para gestão da informação e gestão do conhecimento no campus.

Identificar possíveis caminhos para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional no campus.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**DADOS GERAIS**

Entrevistado:

Função/Cargo:

Data:

1. Fale sobre sua trajetória profissional, em especial sobre a atuação na UFJF-GV.
  
2. Em sua opinião qual o papel que a informação e o conhecimento possuem na sociedade atual?

3. Em sua opinião, o que significa gestão da informação e gestão do conhecimento organizacional?
4. Como ocorre a gestão da informação e a gestão do conhecimento na UFJF-GV?
5. Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhoria da gestão da informação e gestão do conhecimento na UFJF-GV?

LEONARDO ALEXANDRINO DE ALMEIDA

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação