



## **ANÁLISE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

ANALYSIS OF INFORMATION AND THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE  
SUPERINTENDENCY OF PERSONNEL ADMINISTRATION OF A PUBLIC HIGHER  
EDUCATION INSTITUTION

*Keila Aparecida Marchioro<sup>i</sup>  
Lilian Wrzesinski Simon*

### **RESUMO**

Este artigo faz uma análise de como são exploradas as técnicas de gestão da informação e do conhecimento no setor de administração de pessoal de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública. O estudo realizado na Superintendência de Administração de Pessoal (SUAPE) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) vale-se de uma abordagem quali-quantitativa, em um estudo de caso com enfoque descritivo. Os dados coletados por meio de um questionário estruturado possibilitaram a análise de critérios como: gestão do conhecimento, tecnologia e sistema de informação, processos organizacionais, gestão de pessoas, aprendizagem e inovação. Com base nos resultados percebe-se que já existem práticas estruturadas de gestão do conhecimento, porém, observa-se que o setor possui alguns pontos que ainda podem ser explorados no que se refere ao banco de dados e à retenção e partilha dos conhecimentos. Ao serem mensurados os pontos fortes e fracos acerca de cada critério, entre si, nota-se que a tecnologia, seguida dos processos organizacionais destacam-se positivamente, enquanto que a aprendizagem e inovação seguida dos critérios processos de gestão do conhecimento e pessoas aparecem como pontos a serem melhorados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Processos organizacionais. Administração universitária.

### **ABSTRACT**

This article makes an analysis of how the information and knowledge management techniques are explored in the personnel management sector of a public Higher Education Institution (IES). The study carried out at the Superintendency of Personnel Administration (SUAPE) of the Federal University of Fronteira Sul (UFFS) use of a qualitative-quantitative approach, in a case study with a descriptive approach. The data collected through a structured questionnaire allowed the analysis of criteria such as: knowledge management, technology and information system, organizational processes, people management, learning and innovation. Based on the results, it's possible to notice that there are already structured knowledge management practices, however, it is observed that the sector has some points that can still be explored with regard to the database and the retention and sharing of knowledge. When measuring the strengths and weaknesses of each criterion, among them, it's noted that technology, followed by organizational processes, stands out positively, while learning and innovation followed by criteria knowledge management processes and people appear as points to be improved.

**KEYWORDS:** Information management. Knowledge management. Organizational processes. University administration.

## INTRODUÇÃO

Com a evolução dos sistemas de informações a velocidade com que as transformações ocorrem no contexto organizacional elevou-se gradativamente. A gestão da informação e do conhecimento passou a ser um tema amplamente discutido neste ambiente, onde a circulação de pessoas, de dados, de informações e de conhecimento, especialmente tácito, apresenta-se em volume e frequência cada vez maior.

Neste contexto, a ação humana sobre as mudanças do ambiente exige a aplicação de técnicas e estratégias de gestão flexíveis e eficazes como o mapeamento e a procedimentação dos fluxos internos os quais, ainda que em pleno funcionamento, devem passar por revisões e adequações constantes para acompanhar a rapidez das transformações e evitar a força da ação das variáveis externas, que muitas vezes, caminham para direções opostas (PINTO; SILVA, 2015).

As organizações que não compreendem essas transformações têm a sensação de perda de controle, em decorrência da impossibilidade de assimilar as mudanças recorrentes e absorver seus impactos. Portanto, o acompanhamento dessas tendências exige modificações nos modelos vigentes na organização, com a adoção de inovações e a busca por novos conhecimentos, que confirmam aos indivíduos maneiras de repensar a concepção de gestão organizacional (VALENTIM, 2003).

A gestão do conhecimento apresenta-se neste cenário como o processo de recuperação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir as metas da organização. O conhecimento, por sua vez, é concebido como a informação interpretada, o que ela significa e o que pode causar com seu uso, podendo ser aplicada em ações e tomadas de decisões, com o objetivo de obter vantagens, antever cenários, formular propostas, etc. (OLIVEIRA, 2014).

Envolta nessa realidade, a gestão de pessoas precisa acompanhar as transformações à sua volta, o que ainda é um grande desafio para muitas organizações públicas e, em sentido restrito, para as Instituições de Ensino Superior (IES), pautadas em um modelo de gestão com características eminentemente burocráticas (PINTO; SILVA, 2015).

Grillo (2001) destaca que a forma de gestão das IES se modificou com o passar dos anos, incluindo a gestão de pessoas que passou do antigo departamento de pessoal para um ambiente onde se busca a capacitação, o desenvolvimento e a valorização do capital humano. As novas tecnologias são fatores contributivos neste processo permitindo uma aceleração nas mudanças estruturais da empresa e comportamentais dos indivíduos fazendo com que seja necessário até a proposição de reengenharias dos modelos de gestão para acompanhar as exigências da sociedade moderna.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma destas instituições. Com natureza jurídica pública e configuração estrutural multicampi, a UFFS está localizada na Mesorregião da Fronteira Mercosul e conta com cerca de aproximadamente 1013 servidores distribuídos em diversas cidades, onde estão situados os seus *Campi*: Chapecó, em Santa Catarina (SC), Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo, no Rio Grande do Sul (RS) e, Realeza e Laranjeiras do Sul, no Paraná (PR).

A Superintendência de Gestão de Pessoal (SUAPE) da UFFS utilizada como pano de fundo para essa abordagem é responsável por desenvolver ações relacionadas à administração de pessoal no âmbito da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) da universidade. A SUAPE possui como atribuições a gestão administrativa de pessoal gerenciando as demandas dos servidores da UFFS em atendimento à legislação de pessoal, adotando práticas de interação permanente com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

Considerando esse cenário, a presente pesquisa procura analisar as técnicas de gestão da informação e do conhecimento adotadas no setor de administração de pessoal de uma IES pública, partindo das seguintes premissas: apresentar a estrutura organizacional e suas áreas de atuação; e, demonstrar como as possibilidades de produção e promoção de conhecimento são aproveitadas no âmbito do setor de administração de pessoal da UFFS.

Para atingir os objetivos estabelecidos, este artigo foi estruturado em cinco capítulos, partindo desta introdução, onde são contextualizados o tema e os objetivos juntamente com os elementos que os justificam. Na sequência houve o detalhamento dos aspectos teóricos necessários para embasar a interpretação dos dados coletados. Com base nesses elementos foi estabelecida, a metodologia que direcionou o desenvolvimento da pesquisa, culminando, no quarto capítulo, na apresentação dos resultados obtidos. Por fim, são evidenciadas as conclusões e percepções obtidas a partir deste contexto demonstrando também como a pesquisa poderá ter continuidade.

## **GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

As organizações contemporâneas convivem em um ambiente repleto de constantes transformações. A volatilidade das informações faz com que as empresas tenham que adotar mecanismos versáteis para o seu gerenciamento, possibilitando a maximização do seu aproveitamento, com o descarte daquelas que não forem adequadas e a conversão das informações úteis em conhecimentos passíveis de utilização e geração de resultados (SILVA *et al*, 2016).

Para Lacombe (2011), o conhecimento encontra-se nas organizações não só em documentos, em manuais ou na mente das pessoas que nelas trabalham, mas também nas rotinas, nos processos, nas normas e práticas organizacionais. As organizações inteligentes estão priorizando o conhecimento inerente às pessoas, valorizando as experiências e as habilidades dos colaboradores como uma nova força criativa, pois nelas estão guardadas as competências.

Contudo, esse é um dos maiores desafios organizacionais deste século, onde observa-se que a maioria das empresas ainda não acompanha o frenetismo das transformações que se processam na sociedade e acaba não percebendo tempestivamente a necessidade de evolução do seu negócio (DRUCKER, 1999).

### *Gestão da Informação*

A gestão da informação é importante no processo de tomada de decisão requerendo do executivo conhecimento prévio das condições internas e do ambiente externo da organização para avaliar as melhores ações a serem adotadas. (MONTEZANO *et al*, 2015). Para que a organização alcance sucesso no processo de tomada de decisão, ela necessita de informações úteis e corretas, entregues na hora certa e às pessoas certas (CARVALHO; LONGO, 2002).

Na visão de Silva *et al* (2016), “a informação é um dos bens mais valiosos nas organizações”. Da mesma forma que os outros recursos, elas precisam ser gerenciadas e um dos principais mecanismos à disposição da organização para o seu tratamento é a tecnologia (LAUDON; LAUDON, 2010; O’BRIEN, 2011).

As novas tecnologias da informação são instrumentos que modernizaram a gestão das informações agilizando o seu fluxo e tornando a sua transmissão mais eficiente, em termos de tempo e recursos, facilitando a tomada de decisão (BRAGA, 2000). Segundo Marchiori (2002), para lidar com informação, o profissional deve implantar um sistema de informações capaz de interpretar, analisar e sintetizar de maneira cuidadosa os conteúdos dos dados coletados em ambientes internos e os dados externos colocados à disposição da empresa, implementando estratégias de acompanhamento dos resultados para que o desempenho desse sistema seja avaliado (MONTEZANO *et al*, 2015).

Nesta perspectiva, o objetivo da gestão da informação é apoiar a política global da empresa, tornando o conhecimento e a articulação entre as várias “partes” que a constituem mais eficientes (BRAGA, 2000). A gestão da informação é aplicável a qualquer tipo de organização, o que muda conforme o perfil de cada empresa é o conteúdo das informações e a forma como elas são gerenciadas. Assim sendo, a gestão de documentos também é uma forma de gestão da informação, em que são gerenciadas as informações contidas nos documentos da empresa (BONAFIN, 2010).

Nestas organizações, a informação deixa de ser um elemento comum do cotidiano, assumindo um papel de importância e passando a ser considerada tão vital quanto os recursos humanos (capital intelectual), materiais ou financeiros, imprescindíveis à sua sobrevivência (CARVALHO; LONGO, 2002). Isso ressalta a importância de gerenciar os recursos humanos com eficiência, valorizando seu potencial e capacitando-os para compreenderem o valor da informação e do conhecimento, assim como da importância do domínio de tecnologias de informação, ferramentas fundamentais para o bom desempenho profissional (VALENTIM, 2003).

Albuquerque (2011, p.104) destaca que a Tecnologia da Informação (TI) continua desempenhando um papel fundamental como instrumento de captação e de disseminação da informação, sendo que a gestão do conhecimento busca compreender e desenvolver técnicas e metodologias que possam ampliar as experiências, as habilidades e as competências dos colaboradores, das organizações e da sociedade. “É por meio da informação produzida, com a ajuda de um sistema de signos, que o homem procura relatar sua experiência vivenciada para outras pessoas; espalhar a outros sua experiência, que foi experimentada só por ele” (BARRETO, 2002, p. 71). Nessa citação o autor evidencia o processo de externalização da informação transformada em ação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Estes autores consideram a informação como a base de sustentação do conhecimento.

### *Gestão do Conhecimento*

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a história da humanidade e já foi tema da filosofia e epistemologia desde o período grego. Mas, foi com a chegada da sociedade do conhecimento, por volta de 1990, que o conhecimento passou a ser visto como gerador de valor, mudança e competitividade das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conforme Davenport (1998), o conhecimento resulta da união de informações relevantes à organização e estas são constituídas por um conjunto de dados. Assim, os dados, que provém da observação simples do estado do mundo são transformados em informações, que, por sua vez, são formadas por um conjunto de dados relevantes com determinado propósito. Juntas, as informações constituem o conhecimento que é um conjunto valioso de informações dotadas de contexto, reflexão e síntese. Angeloni (2002) corrobora com essa definição mencionando que o conhecimento é elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.

A concepção de conhecimento de Sveiby (1998) e Sabbag (2007) vai além ao destacar que o conhecimento é orientado para a ação, sendo a soma do que foi percebido, descoberto ou aprendido e oferece recursos ilimitados, pois a capacidade humana de geração de conhecimento é infinita de forma que ele esteja em constante mutação.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam o conhecimento como uma crença verdadeira justificada capaz de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas. O compartilhamento de informações é uma das condições capacitadoras para o processo de criação de conhecimento organizacional. A criação de conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, o conhecimento pode ser tratado sob a forma de capital humano, capital intelectual, criatividade, capacidade inovadora, aprendizado, ativos intangíveis, habilidade, competência, tecnologia, inteligência empresarial, entre outros. Embora tenham denominações e características próprias, todos esses termos representam o conhecimento, pois estão relacionados a ele (TERRA, 2008).

A abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) apresenta dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito, que é formal e sistemático, composto por um conjunto de informações processadas e armazenadas em bancos de dados; e o conhecimento tácito, que é subjetivo e intuitivo, envolvendo aspectos pessoais como experiências, conclusões, valores, ideais, não visível e explicável facilmente.

A concepção de gestão do conhecimento está atrelada à identificação, a criação, o desenvolvimento, a disseminação e a atualização do conhecimento relevante para a organização por meio de processos internos ou externos à empresa que conduzem à sua utilização no ambiente organizacional (ANGELONI, 2002; FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2008).

Lacombe (2005) define a gestão do conhecimento como o conjunto de esforços sistematizados para a criação e difusão de conhecimento na organização, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas, o que é complementado pela visão de Sabbag (2007) ao relacioná-la com o capital intelectual focado no desenvolvimento individual e organizacional, propondo-se a desenvolver sabedoria e maturidade nos profissionais e na organização.

A gestão do conhecimento busca proteger vantagens competitivas de longo prazo por meio de competências organizacionais, visa desenvolvimento, proteção e o controle das competências e conhecimentos (TERRA, 2005). Tem a função de criar mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e ampliar o conhecimento relevante em todos os níveis da organização, encontrando as melhores formas de criação do conhecimento, promovendo a sua transferência e utilização, fortalecendo processos produtivos e melhorando o atendimento ao cliente interno e externo (FIGUEIREDO, 2005).

Os objetivos da gestão do conhecimento nas organizações elencados por Davenport e Prusak (1998), devem incorporar: a criação de um repositório de conhecimento externo com conceitos e ferramentas de inteligência competitiva e de conhecimento interno estruturado e informal; a melhoria do acesso ao conhecimento, com a identificação das “páginas amarelas”, o estabelecimento de rede de contatos com especialistas e a criação de elementos de ligação entre grupos na organização; o desenvolvimento de um ambiente e uma cultura organizacional que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento, e; o gerenciamento do conhecimento como um recurso mensurável por meio de auditorias internas, e a busca do conhecimento (capital intelectual) disperso pela organização.

Através desses objetivos, os autores dão ao processo de gestão do conhecimento um contexto de abrangência na medida em que explicitam a necessidade de se trabalhar tanto o ambiente interno como o externo. Em relação ao ambiente externo destacam a importância da inteligência competitiva e da rede de contato com especialistas. Em relação ao ambiente interno, destacam o aspecto da questão cultural, tradicionalmente considerada geradora de obstáculos quando da implantação de novos processos ou de mudança organizacional. (SCHLESINGER, *et al*, 2008).

Para Teixeira Filho (2000, p. 37), “toda vez que acontece uma mudança radical, torna-se crucial repensar as práticas, os processos, a forma de resolver os problemas, pelos quais as pessoas agem, tanto na esfera privada como na pública”. O autor defende que a implantação da gestão no espaço público ainda é incipiente e precisa ser incorporada de forma mais concreta, consistente e duradoura de forma que possibilite mudanças mais profundas, nos processos de trabalho, no gerenciamento das informações e na cultura organizacional.

A solução para a falta de fluxo de informações e conhecimentos na administração pública vai além dos investimentos em tecnologia da informação, perpassando por questões mais amplas que abrangem as peculiaridades e características desse tipo de organização, as quais também podem tornar-se competitivas e inovadoras (GRANS *et al*, 2013).

### *Inteligência Competitiva*

As incertezas do ambiente relacionadas à ambiguidade das interferências externas são fatores que interferem no sucesso dos negócios impondo a necessidade de monitoramento ambiental. As organizações, independentemente do porte e segmento, devem estar atentas a essas transformações e usar as informações de mercado de maneira inteligente. Isso garantirá sua sobrevivência em uma economia capitalista altamente competitiva (SEBRAE, 2016).

Os empreendimentos se deparam com o desafio de criar, utilizar, compartilhar informações e conhecimentos com o apoio das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Esse

processo de aprendizagem definido pela competição é denominado de inteligência competitiva. Com base em informações de mercado, a inteligência competitiva permite a otimização da estratégia corporativa em curto e longo prazo (VALENTIM, 2002).

A relação entre a gestão da informação, gestão do conhecimento e a inteligência competitiva é muito estreita. No entanto, a complexidade das ações despendidas é diferente, uma vez que a gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, a gestão do conhecimento trabalha no âmbito do conhecimento tácito e a inteligência competitiva trabalha com ambos além de se caracterizar como um processo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e interconexões entre as duas formas de gestão (VALENTIM, 2003b).

Com a globalização, a acelerada capacidade de processamento dos computadores e das comunicações causa impactos na sociedade, na economia, na política, nos processos produtivos, nas relações de trabalho, no meio acadêmico, na cultura e na forma como a administração pública é vista pela população em geral. A competitividade de uma organização ocorre em função do seu nível de desenvolvimento interno, o qual se relaciona à inteligência e ao conhecimento para o aperfeiçoamento contínuo (FISCHER, 2002).

As novas exigências do mercado obrigam as instituições a se prepararem e adequarem para esses novos desafios. Na sociedade do conhecimento, a inovação contínua é a principal característica das organizações de sucesso. Como o insumo básico das universidades é a inteligência, o investimento nas pessoas é fundamental e deve ser prioridade de uma gestão que preza pelo desenvolvimento do capital humano, a satisfação no trabalho e o comprometimento (GIRARDI *et al*, 2010).

A concorrência do mundo globalizado faz com que os cargos tenham que mudar de acordo com as exigências de produtividade e qualidade indispensáveis ao alcance dos altos níveis de desempenho organizacional requeridos aliando-os com as necessidades dos indivíduos através de ações de “melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole dos seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação” (CHIAVENATO, 2011, p. 207).

Contudo, nas organizações públicas o regime administrativo pautado nas premissas do modelo burocrático não permite que as transformações ocorram com a mesma flexibilidade das organizações privadas. Geralmente, as atividades e ferramentas administrativas se modificam, mas os cargos e atribuições permanecem, o que ressalta a necessidade de investir nos membros da organização, pois as mudanças precisam surgir do comprometimento e engajamento das pessoas.

Para Chiavenato (2011, p. 11), “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como podem ser fonte de problemas. É melhor tratá-los é como fonte de sucesso”. A tecnologia é uma grande aliada das pessoas como agentes de sucesso e inovação organizacional. Todavia, são as pessoas que promovem a diferença no ambiente organizacional, pois a tecnologia sem as pessoas não tem utilidade, perdendo sua importância. A força de trabalho é um dos fatores que tornam a organização competitiva. Nessa perspectiva, “o capital humano é um ativo de valor indiscutível” (GIRARDI *et al*, 2010, p. 2).

A integração dos processos é uma alternativa para desenvolver o conhecimento organizacional. A segmentação de funções, no entanto, faz com que cada indivíduo detenha uma parte do conhecimento, desenvolvendo apenas seu nível de aprendizagem e sem que ninguém possua o conhecimento inteiro, que disperso no conjunto dos colaboradores. Além disso, a memória individual é de curta duração, e a memória coletiva da organização está em constante movimento, sendo necessária sua organização, formalização transmissão (LACOMBE, 2011).

Araujo e Garcia (2009) mencionam que uma organização aprende pela curiosidade quando busca reconhecer a melhor forma de produzir ou executar uma tarefa, ou pela experiência, quando procura mudar seus rumos fracassados, em busca do sucesso. O aprendizado também pode ser circunstancial: “aquele que não era previsto”; ou emergencial: “quando a organização busca sair do ‘fundo do poço’ rumo a excelência” (ARAUJO E GARCIA, 2009, p. 244). A verificação do comportamento organizacional frente a estes fatores demonstra o nível de competitividade e de aproveitamento dos recursos disponíveis na organização.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa possui natureza aplicada e se caracteriza quanto aos fins como descritiva (TRIVIÑOS, 1987) e quanto aos meios como bibliográfica e levantamento de campo (LAKATOS; MARCONI, 2003). Quanto à abordagem é quali-quantitativa, onde a coleta de dados foi realizada por meio de questionários fechados que permitem a tabulação e análise descritiva dos fatos, apresentados em um relatório do tipo estudo de caso (GIL, 2002).

No levantamento dos dados utilizou-se um questionário estruturado (LAKATOS; MARCONI, 2003), aplicado a 22 servidores que atuam na área de administração de pessoal na UFFS, sendo que 12 destes exercem suas atividades nos *campi* e 10 na SUAPE, que é situada na reitoria. Os questionários foram encaminhados por meio eletrônico via *google docs*.

A amostra é probabilística aleatória casual simples. Toda a população teve oportunidade de participar da pesquisa em uma área de estudo intencional, englobando todos os sujeitos que integram o fenômeno investigado (BARBETTA, 2002). Não houve recusa ou indiferença por parte dos participantes, sendo que todos responderam a pesquisa.

A análise dos dados foi baseada em informações constantes do questionário aplicado na SUAPE e suas assessorias, o qual foi elaborado, a partir de alguns critérios de avaliação da gestão do conhecimento adaptados da pesquisa de Freire *et al* (2013): processo organizacional, pessoas, tecnologia, processos de gestão do conhecimento e, aprendizagem e inovação. Os resultados foram tabulados com a utilização do método estatístico (BARBETTA, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2003) e representados através de gráficos, onde se analisou, com base nos indicativos propostos por Freire *et al* (2013) como a SUAPE está gerenciando as informações e conhecimentos.

O tratamento quantitativo das informações foi realizado com base na média simples da soma dos índices obtidos nas respostas (BARBETTA, 2002), sendo representado individualmente para cada indicador. A seguir procedeu-se a análise da média e da mediana obtidas em cada critério tecendo uma análise mais generalizada. O tratamento simplificado dos dados é típico em abordagens descritivas do tipo estudo de caso, onde a análise predominante é qualitativa (TRIVIÑOS, 1987).

## **ANÁLISE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA SUAPE**

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma instituição de Ensino Superior Pública, criada pela lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, que abrange os 396 municípios da Mesorregião Fronteira Mercosul. A UFFS tem sede em Chapecó (SC), onde está localizada sua reitoria e possui seis *campi*: Chapecó (SC) Realeza e Laranjeiras do Sul (PR), Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo (RS).

A Superintendência de Administração de Pessoal (SUAPE) é responsável por desenvolver ações relacionadas à administração de pessoas, gerenciando as demandas dos servidores da UFFS em atendimento à legislação específica, adotando práticas de interação permanente com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

De acordo com os dados obtidos junto à gestão de pessoas, em 2016 a UFFS conta com 1292 servidores divididos entre seus *Campi*, Chapecó (569), Erechim (199), Passo Fundo (55), Realeza (152), Cerro Largo (166) e Laranjeiras do Sul (151). Para gerir os recursos humanos da UFFS, a SUAPE conta com seis assessores, lotados cada um em sua respectiva unidade,

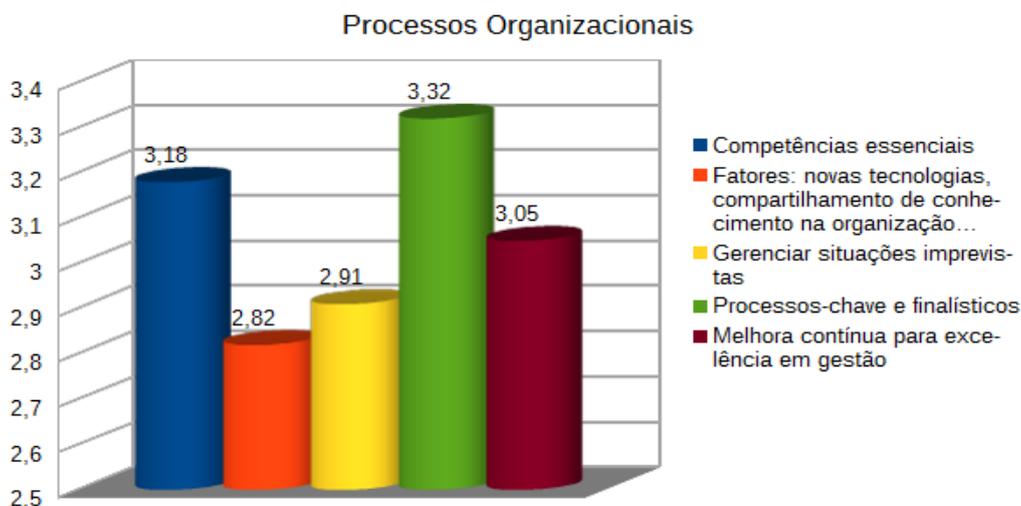
respondendo pelos procedimentos relacionados à gestão de pessoas no âmbito de cada *campus*.

O trabalho interno (na reitoria) ocorre em rede. Para melhorar os processos que contam com procedimentos complexos e sistemáticos, adotou-se o *check-list* das principais atividades desenvolvidas. Desta forma, não há o comprometimento do serviço quando algum profissional inicialmente designado ao acompanhamento da atividade estiver ausente.

Semelhantemente, os trabalhos nos *campi* são acompanhados de maneira que permaneçam alinhados aos procedimentos que carecem de lançamento no sistema de Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), uma vez que esses lançamentos ocorrem apenas na SUAPE, não se estendendo às seccionais. As informações repassadas pelas assessorias são provenientes do atendimento ao público (servidores) e se materializam através da junção de documentos que implicam em atividades a serem realizadas na SUAPE, observando os preceitos normativos legais.

A partir dos dados coletados é possível descrever como ocorre a gestão da informação e do conhecimento no setor de administração de pessoal da UFFS, os resultados da pesquisa com os servidores da área de gestão de pessoas serão apresentados por meio de gráficos demonstrativos acerca dos cinco critérios avaliados. As informações serão analisadas de forma descritiva, facilitando a compreensão do receptor. Conforme destacado anteriormente, serão demonstrados pontos fortes e questões que podem receber melhorias acerca de cada um dos critérios apresentados com base na média obtida a partir das notas conferidas pelos respondentes a cada um destes pontos. Essas notas seguem uma escala entre 0 a 5 pontos.

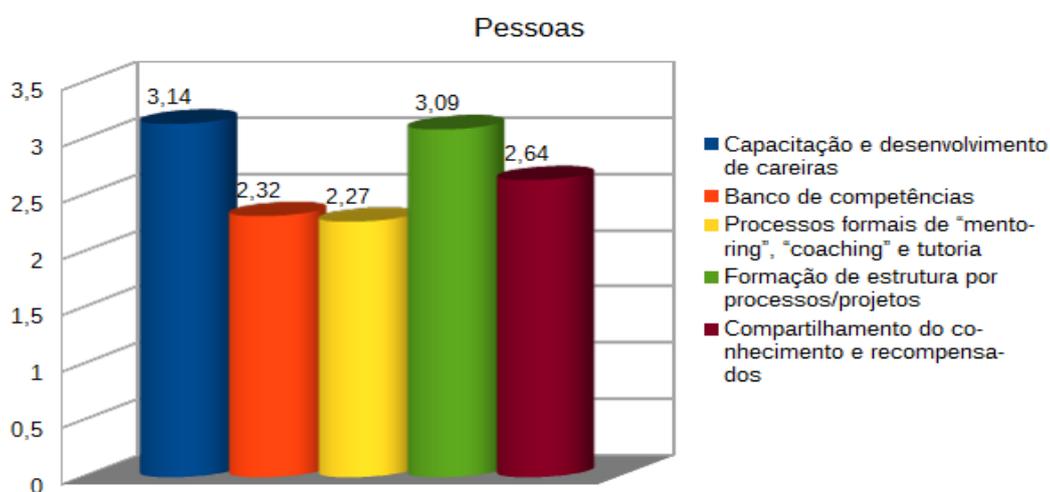
Acerca do critério ‘processos organizacionais’, percebe-se que os servidores apontam como pontos fortes da SUAPE os processos-chave e finalísticos, com uma média de 3,32 entre os respondentes, seguida pela melhoria contínua para uma gestão de excelência que recebeu a média de 3,05. O ponto apontado como fraco, com média de 2,82 está relacionado a fatores como as novas tecnologias e compartilhamento de conhecimento na organização, conforme apresentado na figura 1:



**FIGURA 1.** Média da avaliação dos indicadores pesquisados - processos organizacionais.  
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos primários.

Retomando Lacombe (2001) percebe-se que os processos apresentam-se como uma alternativa para desenvolver o conhecimento organizacional. Considerando que a nota máxima seria 5, os resultados apresentam índices que podem ser considerados satisfatórios, mas que ainda tem possibilidades de serem melhorados. Também, observa-se que não há uma grande discrepância entre o maior e o menor indicador, o que sugere que as medidas de gestão de processos adotadas contemplam todas as perspectivas avaliadas.

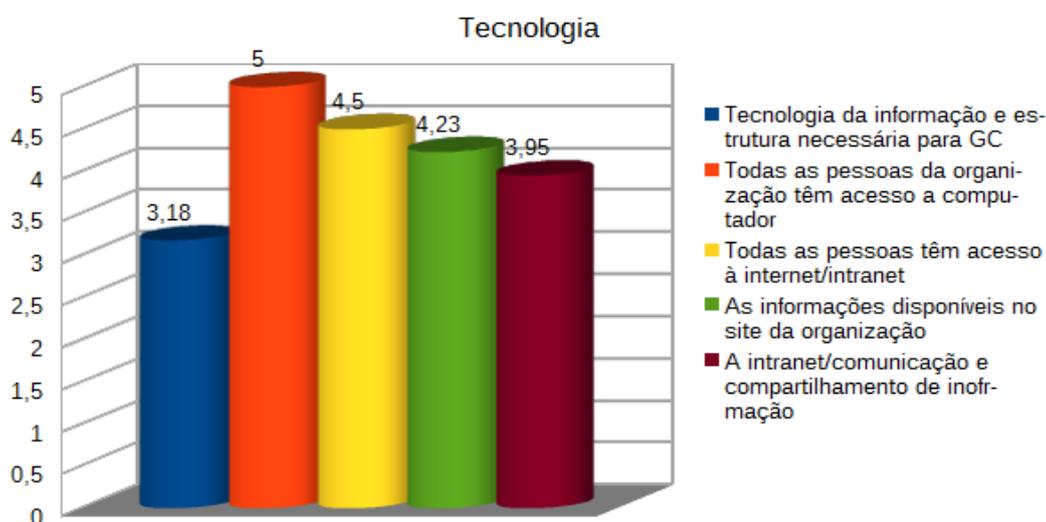
Quanto ao critério ‘pessoas’, o indicador capacitação e desenvolvimento de carreiras se destaca como ponto forte, com média de 3,14. Em contrapartida a menor média está relacionada aos processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria, com 2,27, de acordo com o que mostra a figura 2:



**FIGURA 2.** Média da avaliação dos indicadores pesquisados - pessoas.  
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos primários.

A diferença entre os indicadores evidencia que não há uma interdependência entre eles, sendo que os pontos que se apresentam com maiores índices estão relacionados a aspectos que correspondem ao desenvolvimento individual dos servidores, enquanto que o desenvolvimento de ações coletivas de socialização e aplicação do conhecimento e ainda precisam ser fomentadas. Nesse sentido, observa-se que a instituição está diante de uma oportunidade de desenvolvimento interno, onde pode explorar as forças de seu capital humano com maior intensidade e tornar-se assim, mais competitiva.

Ao abordar o critério ‘tecnologia’, o ponto forte observado diz respeito ao acesso a computador e internet, recebendo a pontuação máxima. No entanto, a fragmentação do uso da tecnologia e informação para a gestão do conhecimento e compartilhar informações, devido a falta de sistemas específicos para rotinas do setor é mencionada como ponto fraco, recebendo o índice de 3,18, como demonstra a figura 3:

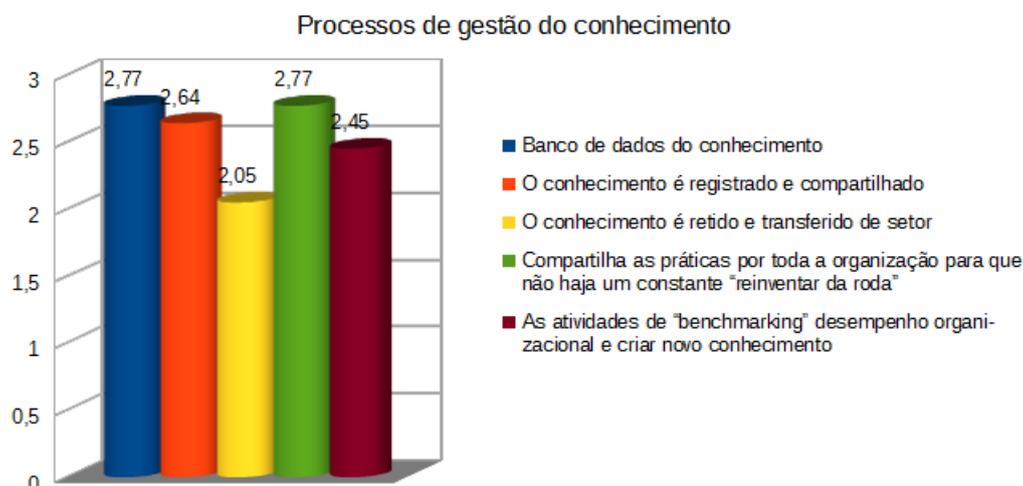


**FIGURA 3.** Média da avaliação dos indicadores pesquisados - tecnologia.  
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos primários.

A discrepância entre esses indicadores corrobora com a visão de Grans *et al.*, (2013) ao destacar que a disponibilidade de tecnologia não é suficiente para a efetivação da gestão do conhecimento. A tecnologia é apenas um instrumento de coleta e sistematização das informações.

O fato de a instituição ser nova pode justificar este distanciamento entre as médias obtidas, bem como para a elevação da pontuação conferida pelos respondentes no quesito acesso às tecnologias e à internet, uma vez que os equipamentos são novos e atuais. Acredita-se que também exerça influência sobre a necessidade de aprimoramento da estrutura para a gestão do conhecimento, o que requer ações de gestão mais elaboradas.

A análise do critério ‘processos de gestão do conhecimento’ evidencia como pontos fortes as atividades de compartilhar as práticas para a organização, bem como a possibilidade de criar conhecimento, ambos com média de 2,77. O ponto fraco é a não retenção e transferência do conhecimento dentro do setor, com índice de 2,05. A figura 2 mostra o detalhamento dos indicadores observados:

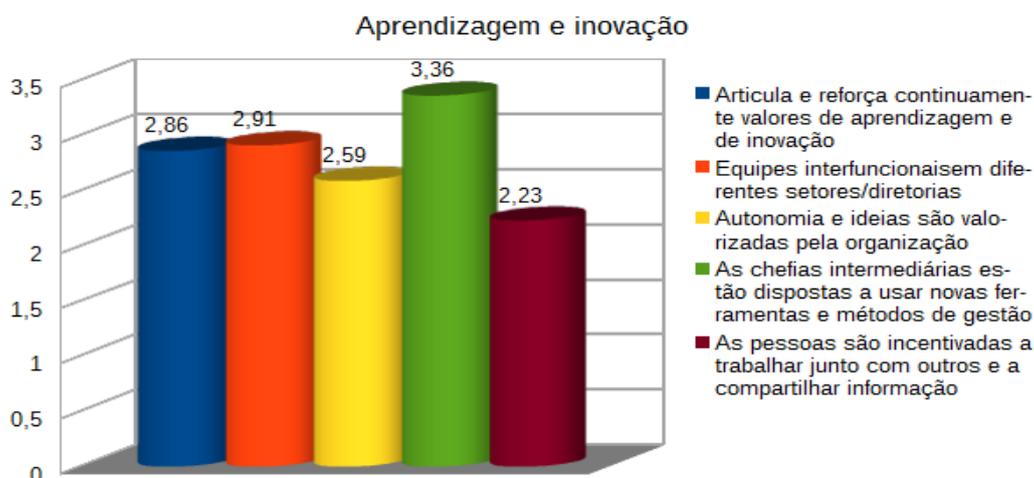


**FIGURA 4.** Média da avaliação dos indicadores pesquisados - processos de gestão do conhecimento.  
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos primários.

Ao comparar os resultados desse critério com os resultados do critério anterior observa-se que a tecnologia por si não é capaz de efetivar a gestão do conhecimento (GRANS *et al*, 2013). Nesse aspecto, a instituição ainda precisa desenvolver mecanismos para explorar adequadamente o conhecimento produzido e compartilhado, criando formas de valorizar as competências dos servidores para que se mantenham motivados e desejem permanecer atuando no setor por longos períodos.

Outro ponto a ser evidenciado é que os índices apresentados ainda podem ser melhorados gradativamente, uma vez que a instituição, apesar de ser nova, possui o ferramental necessário para elaborar mecanismos de gestão do conhecimento efetivos.

Na avaliação do critério ‘aprendizagem e inovação’, observa-se como destaque positivo a disposição da chefia imediata em utilizar novas ferramentas e métodos de gestão, com média de 3,36. No entanto, o incentivo ao trabalho em equipe e o compartilhamento de informação é apontado como um ponto fraco neste critério, recebendo o índice de 2,23, vide figura 5:



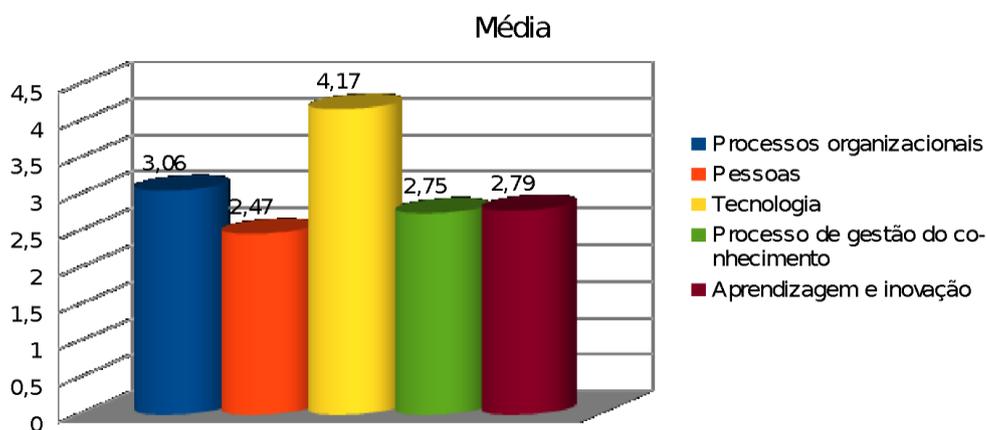
**FIGURA 5.** Média da avaliação dos indicadores pesquisados - aprendizagem e inovação.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos primários.

Essa constatação abre precedentes para que sejam exploradas ações de socialização e entrosamento entre as pessoas transformando o modelo vertical de gestão, pautado nas métricas burocráticas, para um modelo horizontal e colaborativo.

Após a apresentação dos pontos fortes e fraquezas relacionadas a cada critério de análise foi realizada a sistematização das informações obtidas e calculada a média geral resultante da soma dos indicadores de cada um cinco critérios avaliados.

Quando mensurados os cinco critérios entre si, observa-se como ponto forte a tecnologia, com média de 4,17, seguida dos processos organizacionais, com 3,06. A aprendizagem e inovação e processos de gestão do conhecimento apresentam índices de 2,79 e 2,75 respectivamente, sendo que as pessoas apresentam-se com a menor média, de 2,47, conforme ilustra a figura 6:



**FIGURA 6.** Média geral da avaliação dos cinco critérios analisados na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos primários.

Observa-se, com base nos resultados obtidos a partir do cálculo da média, que a tecnologia desponta como o ponto forte, enquanto o critério pessoas é considerado o ponto mais fraco na SUAPE. Cabe lembrar que as pessoas são consideradas como parte importante do capital intelectual da organização, sendo responsáveis por fornecer o conhecimento, as habilidades, e as competências, além de ser o aporte principal para as mesmas. A organização é composta por um conjunto de pessoas, que produzem, lideram, comunicam, e que lhe dão vida. O comportamento destas pessoas varia de acordo com a política e diretrizes estabelecidas pela gestão.

Contudo, compete ressaltar a proximidade entre os índices com pontuações mais baixas, os quais também estão relacionados a aspectos voltados à gestão do conhecimento, aprendizagem e inovação. Isso demonstra lacunas que a instituição precisa explorar em ações voltadas à gestão do conhecimento para fomentar a exploração da inteligência competitiva, uma vez que a tecnologia, que consiste em métricas eminentemente estruturais e mecanicistas sobressaiu-se consideravelmente, evidenciando uma boa capacidade de captação e gestão das informações que poderão ser transformadas em conhecimento e gerenciadas para produzir resultados alinhados com o perfil e as necessidades institucionais.

## CONCLUSÃO

Ao retomar os pressupostos que ensejaram o desenvolvimento desta pesquisa cabe pontuar o propósito deste artigo, que é analisar as técnicas de gestão da informação e do conhecimento adotadas no setor de administração de pessoal de uma IES pública, considerando como cenário para o desenvolvimento desta abordagem a SUAPE, da UFFS.

A apresentação da estrutura organizacional e das áreas de atuação da gestão de pessoas evidencia a complexidade da gestão de uma IES multicampi, que precisa estar alinhada às necessidades e expectativas organizacionais e individuais, bem como às imposições legais.

A identificação da ocorrência da aquisição e aplicação do conhecimento no setor de administração de pessoal demonstrou a sua presença em todos os critérios estabelecidos. Entretanto, alguns indicadores podem ser melhorados com a aplicação de estratégias de gestão do conhecimento, nos moldes dos critérios e indicadores apresentados nesta pesquisa.

Os pontos fortes observados neste contexto estão relacionados à questões cujo enfoque faz parte de uma política regulamentada ou da disponibilidade de recursos materiais. Nesse sentido, nota-se que apesar da evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações públicas, ainda existem aspectos que precisam ser trabalhados, pois a tecnologia não é capaz de suplantar a interação humana. O cérebro humano é a máquina mais eficiente de produção

de conhecimentos, sendo que a tecnologia atua apenas como um mecanismo para sistematizar e gerenciar esse conhecimento.

Os sistemas da informação e tecnologia da informação atuam como um meio gerador de avanços e resultados positivos, facilitando o acesso à transferência de conhecimento e informação na SUAPE. No entanto, com a melhoria dos métodos operacionais de realização de rotinas no setor a gestão poderá ser direcionada para uma exploração mais efetiva do conhecimento organizacional.

Nesse sentido, o grande desafio da SUAPE é avançar na retenção e transferência de conhecimento entre os segmentos que compõem sua estrutura, assegurando a permanência e a valorização das pessoas como o maior patrimônio da instituição. Mais importante que o conhecimento em si é a capacidade de utilizá-lo nos processos de gestão organizacional.

A informação também é um fator que contribui para que as pessoas se sintam participativas. A necessidade de a organização conhecer os servidores, saber de suas expectativas, de quanto podem contribuir para a melhoria dos processos em que trabalham está presente neste desafio. Ao serem instigadas a participar, criar e decidir coletivamente as pessoas se tornam defensoras de suas atividades e dificilmente ficam desmotivadas.

A pesquisa trouxe algumas reflexões importantes, dentre elas a instituição ser nova no seu arranjo organizacional. Isso significa que ela ainda está construindo sua cultura organizacional. A demonstração das possibilidades de produção e promoção de conhecimento no âmbito do setor de administração de pessoal da UFFS permite a adoção de alguns direcionamentos para a gestão, especialmente no que se refere à exploração das potencialidades existentes e ainda não manifestas nos resultados.

Os resultados desta pesquisa colocam diante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), à qual a SUAPE está subordinada hierarquicamente, uma oportunidade de elaboração de uma política institucional de gestão do conhecimento. Esta Pró-reitoria detém a responsabilidade pela contratação, acompanhamento e desenvolvimento das pessoas, ou seja, pela gestão do capital humano, cabendo-lhe zelar também pela retenção de talentos.

A principal ação a ser desenvolvida nesse sentido está relacionada à interação entre os servidores, fomentando a atuação conjunta e o desenvolvimento mútuo. Observa-se nos resultados que a UFFS possui as ferramentas necessárias para explorar a inteligência competitiva, precisando apenas adquirir a maturação do processo de gestão do conhecimento na instituição.

A UFFS possui um ambiente favorável para novos estudos, melhorias, mudanças e reflexões sobre o papel transformador de uma organização que busca a construção de uma nova cultura

na administração pública, orientada para resultados e voltada para o cidadão. Portanto, essa pesquisa abre um leque de possibilidades de aprofundamento em temas como gestão de pessoas, gestão de processos, entre outros. O sucesso da gestão está relacionado à exploração adequada das informações e do conhecimento disponíveis na instituição e a pesquisa é uma das formas de produzir esse conhecimento tão valioso.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jader Cristiano Magalhães. **Sistemas de informação e comunicação no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

ANGELONI, Maria Teresinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas, tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 4 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BARRETO, Aldo. A condição da Informação. **Revista São Paulo em perspectiva**. São Paulo, v.16, n.3, p. 67-74, 2002.

BONAFIN, Leandro Marcos. **A gestão do conhecimento como fator contribuinte para o alcance dos objetivos estratégicos nas organizações modernas**. 2010. Monografia (Especialização MBA em Gestão Empresarial: Finanças e Controladoria) – Faculdades Oswaldo Cruz, São Paulo, 2010.

BRAGA, Ascensão. A gestão da informação. **Revista Milenium**, n. 19, jun. 2000. Disponível em: <[http://www.ipv.pt/millenium/Millenium\\_19.htm](http://www.ipv.pt/millenium/Millenium_19.htm)>. Acesso em: 15 maio 2016.

CARVALHO, Elizabeth Leão de; LONGO, Rose Mary Juliano. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina. **Revista Informação e Informação**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/wrevojs246/index.php/informacao/article/view/1703/1454>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR; Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 133-146.

FREIRE, Patrícia de Sá; UENO, Alexandre T.; DIAS, Marco Antonio Harms; SANTOS, Neri dos. Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Int. J. Knowl. Eng. Manag.**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 16-38, jul./out. 2013. ISSN 2316-6517. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2322>>. Acesso em: 21 maio. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMS, Adriano; SOUZA, Irineu Manoel de; COSTA, Ana Ester. **Gestão do conhecimento na administração pública**: o caso da Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/123>> Acesso em: 22 jun. 2016.

GIRARDI, Dante Marciano *et al.* Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos sistemas nos processos de gestão de pessoas nas universidades: um estudo de caso na UFFS. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 10.: 2010: Mar del Plata. [Anais...]. Mar del Plata: [s.l.], 2010. Disponível em: <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio\\_10/192.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio_10/192.pdf)> Acesso em: 26 out. 2016.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC, 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. Saraiva, 2. ed., 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Keneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira; Revisão técnica Belmiro Nascimento João. 9. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência da gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

MONTEZANO, Nuriane Santos; SOUZA, Rosália Beber de; BAETA, Odemir Vieira. A importância da gestão da informação para a atuação profissional do secretário executivo: uma revisão de literatura nacional integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado: GeSec**, São Paulo, v.6, n. 2, p 111-133, maio./ago. 2015. Disponível em: <[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/356/pdf\\_72](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/356/pdf_72)>. Acesso em: 12 maio 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** Tradução de Cid Knipel Moreira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Luiz Eduardo Bustamante de. **Gestão do conhecimento na administração de recursos humanos: A informação para gerenciamento de pessoas.** 2014. Disponível em: <<http://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestao-conhecimento-na-administracao-recursos-humanos-.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

PINTO, Maria Cecilia Ferreira; SILVA, Francielle Molon da. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal do Estado – RS**, Porto Alegre, v.1, n.2, 2015. Disponível em: <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/14>> Acesso em: 16 nov. 2016.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Curitiba: IMAP, 2008. Disponível em: <<http://amormino.com.br/livros/20141219-gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

SEBRAE, Nacional. **Inteligência competitiva para pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Intelig%C3%Aancia-competitiva-para-pequenas-empresas>>. Acesso em 24 out. 2016.

SILVA, Carla Cerdote da *et al.* Reestruturação do sistema de gestão do plano de ofertas de cursos e vagas do IFSC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 16., Arequipa, 2016. [Anais eletrônicos...]. Florianópolis: INPEAU/UFSC, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/171006/OK%20-%20101\\_00397.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/171006/OK%20-%20101_00397.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 28 nov. 2016.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. de M. (Org.). **Gestão do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **A construção de conhecimento em organizações** (1). Londrina: Infohome, 2003. Disponível em:  
<[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=75](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75)>. Acesso em: 14 mai. 2016.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Inteligência competitiva em organizações**: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 14 maio 2016.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. **DataGramaZero**: Revista de Ciência da Informação, v.4, n.3, jun. 2003b. Disponível em: <[http://moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/docs/o\\_processo\\_inteligencia\\_competitiva.pdf](http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/o_processo_inteligencia_competitiva.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

## Sobre os Autores

<sup>i</sup> *Keila Aparecida Marchioro* – Servidora Técnico Administrativo em Educação na Universidade Federal da Fronteira Sul; MBA em comportamento organizacional pela Escola Superior Aberta do Brasil. E-mail: [keila.marchioro@gmail.com](mailto:keila.marchioro@gmail.com) – ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5797-6499>

*Lilian Wrzesinski Simon* – Servidora Técnico administrativo em Educação na Universidade Federal da Fronteira Sul; Mestranda em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [lilian.uffs@gmail.com](mailto:lilian.uffs@gmail.com) – ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0307-4948>

**Submetido em:** 09/12/2016

**Aprovado em:** 30/06/2017