

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

TEREZINHA LIÉGE DE PELEGRINI FLORES

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GESTÃO DE  
PESSOAS DO IF-SC: UM ESTUDO DE CASO

FLORIANÓPOLIS

2009

TEREZINHA LIÉGE DE PELEGRINI FLORES

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GESTÃO DE  
PESSOAS DO IF-SC: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como  
requisito parcial ao Programa de  
Especialização em Gestão Pública,  
do Instituto Federal de Ciência,  
Educação e Tecnologia de Santa  
Catarina.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> MARIA CLARA  
KASCHNY SCHNEIDER,  
Dra. Eng.

FLORIANÓPOLIS

2009

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GESTÃO DE PESSOAS DO IF-SC: UM ESTUDO DE CASO

TEREZINHA LIÉGE DE PELEGRINI FLORES

Esta monografia foi julgada e aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública no Programa de Pós-Graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de agosto de 2009.

---

Prof.<sup>a</sup> MARIA CLARA KASCHNY SCHNEIDER, Dra. Eng.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IF-SC  
Orientadora

Banca examinadora:

---

Prof. JESUÉ GRACILIANO DA SILVA, Mestre.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IF-SC

---

Prof. GILSON MORAES, Mestre.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IF-SC

A todos aqueles que acreditam na transformação da sociedade através da educação, que a construção antecede os resultados, que somos parte de algo maior. Ao meu marido, Juan, e meus filhos, Juanito e Felipe, referências da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A meu marido Juan e meus filhos Juanito e Felipe, pois aqui cheguei com o incentivo deles.

A minha professora orientadora, por ser amiga e referência de comprometimento profissional com esta Instituição.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, por me disponibilizar o tempo e investimento necessários para minha capacitação e aprimoramento profissional.

A todos os colegas do curso de Especialização em Gestão Pública pelas sugestões em momentos essenciais.

E especialmente a Deus, por sua presença constante em nossas vidas.

Não tenho um caminho novo. O que eu  
tenho de novo é um jeito de caminhar.

**Thiago de Melo**

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo geral.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.3.3 Temas envolvidos.....	6
<b>2 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS.....</b>	<b>6</b>
2.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.....	6
2.1.1 Estrutura administrativa do IF-SC.....	8
2.1.2 Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP.....	10
2.1.2.1 Coordenação de Passagens e Diárias.....	10
2.1.2.2 Coordenação de Pagamento.....	11
2.1.2.3 Coordenação de Cadastro e Aposentadoria.....	11
2.1.2.4 Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas.....	11
2.1.2.4.1 Coordenação de Seleção e Controle Funcional.....	11
2.1.2.4.2 Coordenação de Concursos Públicos.....	12
2.1.2.4.3 Coordenação de Capacitação.....	12
2.2 As Coordenações de Gestão de Pessoas do IF-SC.....	12

2.3 As CGP's e a política de recursos humanos do IF-SC.....	12
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
2.5 CAPITAL INTELECTUAL.....	16
2.6 COMUNIDADES DE PRÁTICA (COP'S).....	21
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	22
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	23
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	23
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>50</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução histórica do IF-SC	2
Figura 2	Distribuição dos campi do IF-SC	8
Figura 3	Organograma de transição do IF-SC	9
Figura 4	Organograma do DGP	10
Figura 5	Cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão	13
Figura 6	Conhecimentos tácitos e explícitos	14
Figura 7	Espiral do conhecimento	15

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Comunicação entre os chefes e subordinados, de cima para baixo	25
Tabela 02	Comunicação entre os subordinados e chefes, de baixo para cima	26
Tabela 03	Compartilhamento de informações CGP's <-> IF-SC	26
Tabela 04	Nível de organização e armazenamento das informações na DGP	28
Tabela 05	Sistematização da gestão de processos	29
Tabela 06	Reorganização x adequação da demanda (IF-SC e MPOG)	30
Tabela 07	Descentralização da DGP x Nível de Funcionamento da DGP	31
Tabela 08	Descentralização da DGP x Oferta de serviços pelas CGP's	30
Tabela 09	Revisão de procedimentos x adequação às necessidades	33
Tabela 10	Envolvimento dos servidores da DGP/CGP's nos processos de mudança	33
Tabela 11	Divisão de tarefas e definição de atribuições x segurança no trabalho	35
Tabela 12	Descentralização x motivação dos servidores	35
Tabela 13	Estruturação das CGP's x criação de mais conhecimento	36
Tabela 14	Mudanças x melhoria no atendimento	38
Tabela 15	Compartilhamento de conhecimento nas CGP's	38
Tabela 16	O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e as CGP's é oral?	40
Tabela 17	O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e a CGP's é escrito?	41
Tabela 18	Sensibilidade dos servidores do Campus em relação à descentralização	42
Tabela 19	Descentralização x geração de novos procedimentos	43
Tabela 20	Melhorias nos processos de pessoal com a descentralização	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Comunicação entre os chefes e subordinados, de cima para baixo	25
Gráfico 02	Comunicação entre os subordinados e chefes, de baixo para cima	26
Gráfico 03	Compartilhamento de informações CGP's <-> IF-SC	27
Gráfico 04	Nível de organização e armazenamento das informações na DGP	28
Gráfico 05	Sistematização da gestão de processos	29
Gráfico 06	Reorganização x adequação da demanda (IF-SC e MPOG)	30
Gráfico 07	Descentralização da DGP x Nível de Funcionamento da DGP	31
Gráfico 08	Descentralização da DGP x Oferta de serviços pelas CGP's	32
Gráfico 09	Revisão de procedimentos x adequação às necessidades	33
Gráfico 10	Envolvimento dos servidores da DGP/CGP's nos processos de mudança	34
Gráfico 11	Divisão de tarefas e definição de atribuições x segurança no trabalho	35
Gráfico 12	Descentralização x motivação dos servidores	36
Gráfico 13	Estruturação das CGP's x criação de mais conhecimento	37
Gráfico 14	Mudanças x melhoria no atendimento	38
Gráfico 15	Compartilhamento de conhecimento nas CGP's	39
Gráfico 16	O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e as CGP's é oral?	40
Gráfico 17	O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e as CGP's é escrito?	41
Gráfico 18	Sensibilidade dos servidores do Campus em relação à descentralização	42
Gráfico 19	Descentralização x geração de novos procedimentos	43
Gráfico 20	Melhorias nos processos de pessoal com a descentralização	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IF-SC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
CGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CGP's	Coordenações de Gestão de Pessoas
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma avaliação da implantação Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Pró-Reitoria de Administração do IF-SC e das Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP's), com a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, utilizando a abordagem da Gestão de Conhecimento. Tem como objetivo principal, a avaliação das mudanças e a contribuição dos processos quando da criação das Coordenações de Gestão de Pessoas, focando a nova realidade organizacional do IF-SC, suas Diretorias, Pró-Reitorias e Campi, e na forma como se constrói o conhecimento e se reproduz nessa Instituição. A estratégia para obtenção dos dados se deu por meio das pesquisas de campo, bibliográfica e documental. Conclui que o modelo organizacional adotado poderá melhorar, inclusive com o reconhecimento e utilização das comunidades de prática. Recomenda o aprofundamento em algumas áreas que não foram alcançadas por esta pesquisa, como um diagnóstico da relação das CGP's em relação aos campi.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Avaliação Institucional.

## ABSTRACT

This paper presents an evaluation of the implementation of the Management Coordinations People - CGP's campus in this Institution, with the transformation of the Federal Center of Technological Education of Santa Catarina on Federal Office for Education, Science and Technology of Santa Catarina using the approach of management Knowledge. Its main objective, the measurement of impacts and the contribution of processes in the establishment of the Coordination of People Management, focusing on new organizational reality of IF-SC, its Board, and how to build the knowledge and is reproduced in this institution. The strategies for obtaining data were the studies in the field, bibliographic and documentary. Concludes that the organizational model adopted to improve, including the recognition and use of communities of practice. Recommends the strengthening in some areas that were not reached by this research as a statement of the diagnosis of GPC's for decentralized units.

**Keywords:** Knowledge Management. Institucional Assessment.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IF-SC) é uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). O IF-SC possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

A marco histórico de construção do atual IF-SC, se deu em 1909, quando a sociedade passava da era do trabalho artesanal para o trabalho industrial. Nesse ano, nascia em Florianópolis a Escola de Aprendizes Artífices, criada por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, pelo presidente Nilo Peçanha. Seu objetivo era proporcionar formação profissional aos filhos de classes sócio-econômicas menos favorecidas.

A primeira sede foi instalada em 1º de setembro de 1910, em um prédio cedido pelo governo do Estado e situado na Rua Almirante Alvim, no Centro da Capital catarinense. Dez anos depois da instalação, a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina transferiu sua sede para um prédio na Rua Presidente Coutinho, também no Centro de Florianópolis, onde permaneceu até 1962. Em 13 de janeiro de 1937, por meio da lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, a instituição mudou de nome e status, para Liceu Industrial de Florianópolis e, cinco anos mais tarde (decreto-lei nº 4.127, de 23 de fevereiro de 1942), transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. Em 1962, a Escola Industrial de Florianópolis transferiu-se para uma nova sede, na Avenida Mauro Ramos, no Centro de Florianópolis, no local onde hoje funciona o campus Florianópolis e que até 2006 foi sede do Sistema CEFET-SC.

O nome e o status da instituição mudaram novamente em 1965, com a lei nº 4.759, de 20 de agosto, passando para Escola Industrial Federal de Santa Catarina. A partir de 1968, com a portaria ministerial nº 331, de 17 de junho, a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC).

Em 1988 iniciaram as aulas na Unidade Descentralizada de São José. Foi a primeira unidade de ensino descentralizada do atual IF-SC. Em 1994, foi implantada a segunda unidade de ensino descentralizada da instituição, a primeira no interior de Santa Catarina, na cidade de Jaraguá do Sul, na região norte do estado. Um ano depois, passou a ser oferecido, no município de Joinville, o curso de Enfermagem como extensão da Unidade Florianópolis.

A lei federal de nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, transformava automaticamente todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, condicionando o ato à publicação de decreto presidencial específico para cada novo centro. No caso da ETF-SC, a transformação para CEFET-SC foi iniciada em 27 de março de 2002, quando foi publicado no Diário Oficial da União (DOU) o decreto de criação, conforme ilustrado na Figura 01.

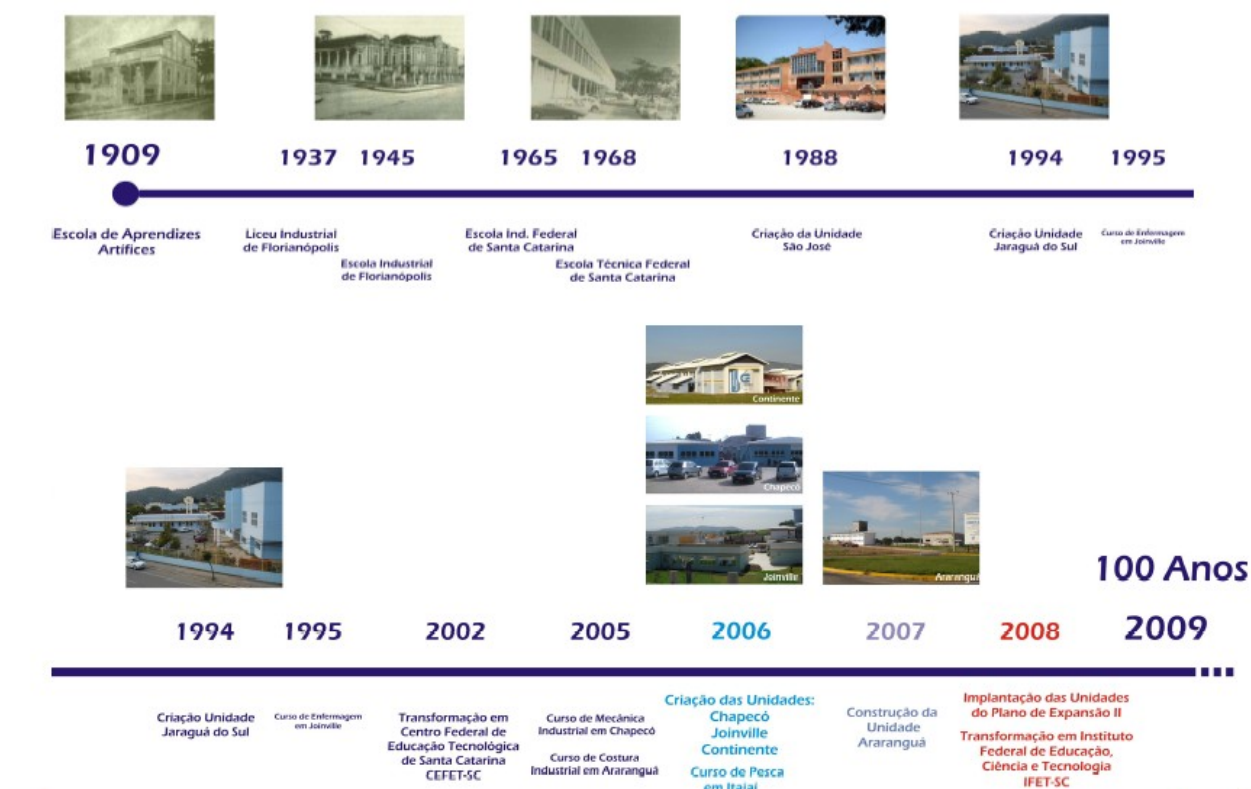


Figura 01- Evolução histórica do IF-SC



Em 2006, como parte do plano de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica, o IF-SC implantou três novas unidades de ensino. Uma delas, a Unidade Continente, atual campus Florianópolis-Continente, foi instalada na parte continental de Florianópolis.

As outras duas unidades (atuais campi) foram implantadas: em Chapecó, no oeste de Santa Catarina, e Joinville, no norte. Também em 2006, a instituição passou a oferecer o curso técnico em Pesca, o primeiro em pesca marítima do país, em Itajaí, no litoral norte catarinense, vinculado à Unidade Continente. A sétima unidade de ensino do IF-SC começou as atividades em fevereiro de 2008, em Araranguá, na região sul de Santa Catarina.

Em 29 de dezembro de 2008 o CEFET-SC foi transformado em INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA, por meio da Lei 11.892/2008.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina está passando por uma nova etapa de expansão, prevista para ser concluída em 2010, com a implantação dos Campi de Itajaí, Gaspar, Lages, Criciúma, Canoinhas, São Miguel do Oeste e Palhoça, além de núcleos avançados em Caçador, Laguna, Xanxerê e Urupema.

No dia 23 de setembro de 2009, a instituição completou 100 anos de história, sendo reconhecida pelo segundo ano consecutivo como o melhor centro de educação profissional do país, segundo avaliação do MEC.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Com a mudança institucional e com a sua expansão o IF-SC passou a ter uma configuração de gestão que deve abranger novos cursos, mais alunos e servidores e muitos novos desafios, com isso a gestão de pessoas necessita mudar sua forma de atuação.

A finalidade do IF-SC é formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada. Como característica principal se salienta o oferecimento de ensino público gratuito e de qualidade.

Dentre de suas funções estabelece-se uma gestão democrática e transparência de seus processos e procedimentos, que pressupõe a participação coletiva e a gestão do conhecimento que é o compartilhamento e a disseminação do conhecimento de forma estruturada e organizada. A missão do IF-SC é desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão e tem como visão de futuro consolidar-se como centro de excelência na educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IF-SC) é constituído de uma estrutura organizacional que desempenha um importante papel no processo de inovação, tanto regional quanto nacional e atendendo ao desafio de dar maior abertura a melhoria da gestão no contexto do Ministério da Educação, do Governo Brasileiro.

A expansão do IF-SC e o conseqüente aumento de demandas de solicitações dos servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP levaram a necessidade de planejar a atuação de gestão de pessoas nos campi, por meio da delimitação das esferas estratégicas e as de execução dos processos. Deste modo, objetiva-se que as ações se tornem efetivas, eficientes e eficazes, com o cumprimento das ações e objetivos inerentes á área de gestão de pessoas. Com esse planejamento, observa-se que é necessário que a área de gestão de pessoas passe por um amplo processo de descentralização organizacional. O processo de transformação em IF-SC e a implantação de mais sete campi em 2010, exige maior planejamento das políticas gerenciais.

A implantação das Coordenações de Gestão de Pessoas em todos os campi do IF-SC tornou-se um verdadeiro desafio, principalmente no que tange à “desvinculação” do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP. Agrega-se a resistência e o receio causado por uma grande mudança sentido pela maioria dos servidores (clientes). Os campi contam com algumas dificuldades, como a heterogeneidade, tanto na relação de pessoas, quanto a diversidade de cursos, setores, departamentos e coordenações. A criação da CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Campus Florianópolis, desvinculada do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP - Florianópolis consolidou o processo de descentralização.

No presente trabalho objetiva-se à avaliação dos impactos advindos com a descentralização e implantação das Coordenações de Gestão de Pessoas.

Após a implantação da DGP e da descentralização das atividades para as CGP's não houve nenhuma avaliação formal dos resultados alcançados de melhoria do processo, bem como das necessidades e expectativas dos servidores lotados no setor em relação às demandas dos próprios. Esta pesquisa objetiva avaliar as mudanças administrativas pela ótica dos servidores lotados na DGP e nas CGP's.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Avaliar as mudanças e contribuições derivadas da implantação da Diretoria de Gestão de Pessoas subordinada à Pró-Reitoria de Administração e da implantação das coordenadorias de Gestão de Pessoas nos campi do IF-SC.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o IF-SC e parte de sua estrutura administrativa;
- Descrever a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) subordinada à Pró-Reitoria de Administração do IF-SC e as Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP's), bem como seus processos e procedimentos;
- Estudar os processos mais importantes de gestão do conhecimento relacionados à gestão de pessoas.

### 1.3.3 Temas envolvidos

- A gestão do conhecimento em uma organização de ensino: estrutura e complexidade;
- Descentralização: alcance em todos os campi;
- A implantação da DGP e CGP's.

## 2 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS

Neste capítulo são abordados os temas de interesse e foco da pesquisa, quais sejam:

- o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina;
- o capital intelectual;
- a Gestão do conhecimento.

### 2.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

Em 29 de dezembro de 2008 foi sancionada a Lei 11.892/2008 que cria 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dentre eles o Instituto Federal de Santa Catarina IF-SC. Segundo essa Lei, os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

Conforme o art. 7º, da Lei nº 11.892/2008, os Institutos Federais tem por finalidades e características:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do

trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

A transformação do CEFET-SC em IF-SC em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IF-SC fortalece o compromisso com a inclusão social e amplia o foco de atuação, por meio de mais recursos financeiros, ampliação de quadro pessoal, maior acesso a programas de fomento à pesquisa, maior autonomia financeira e didática pedagógica, além de assegurar uma identidade para a Educação Profissional e Tecnológica – EPT.

Essa nova institucionalidade possibilita o fortalecimento da instituição que, mesmo passando por várias nomenclaturas, nunca se furtou em buscar a melhoria da educação profissional e tecnológica que oferece à comunidade catarinense. Isso significa, para além de política de governo, não reduzir a educação a uma visão instrumentalista que visa adequá-la à lógica do mercado. Do contrário, é uma ação política capaz de inserir a educação no seu necessário papel de enfrentamento da atual crise do trabalho, com uma formação profissional que prioriza também a formação de educadores, trazendo como forte identidade a produção do

conhecimento científico, espaço nobre e de incontestável relevância na formação de sujeitos autônomos e cômicos de seus direitos e deveres.

O IF-SC é formado por sete campi constituídos e em funcionamento: Florianópolis, Florianópolis-Continente, São José, Jaraguá do Sul, Joinville, Chapecó e Araranguá. Pelo Plano de Expansão II, que faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE estão sendo construídos mais seis campi distribuídos no estado, conforme mapa apresentado na Figura 02.



Figura 02 – Distribuição dos campi do IF-SC  
Fonte: Sítio IF-SC ([www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br))

### 2.1.1 Estrutura administrativa do IF-SC

O IF-SC, subordinado à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Sua estrutura é conjugada sob a forma de Sistema, buscando a integração e o padrão nas ações de planejar e executar. Por outro lado, esse modelo de gestão possibilita a descentralização, flexibilizando e tornando possível a autonomia para os campi na operacionalização de suas ações. Para atender aos seus objetivos institucionais, o IF-SC, a partir da sua estrutura básica, dispõe de organização administrativa conforme organograma apresentado (Figura 03).

- Gabinete do [Reitor](#);
- [Pró-Reitoria de Relações Externas](#);
- [Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação](#) e Inovação;

- As Coordenadorias de Gestão de Pessoas, subordinadas aos Departamentos de Administração dos Campi, são organizadas de forma articulada com a Diretoria de Gestão de Pessoas, que é subordinada à Pró-Reitoria de Administração. Esta Pró-Reitoria tem por competência planejar, desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária, financeira e a gestão de pessoas do IF-SC, executar o planejamento nos níveis tático e operacional, elaborar os projetos de infra-estrutura, executar as licitações, executar os contratos e a realização de outras atividades delegadas pelo Reitor.





### 2.1.2 Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP

A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) é uma das diretorias que integra a Pró-Reitoria de Administração. É o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento dos servidores docentes e técnicos administrativos do IF-SC. A Diretoria de Gestão de Pessoas é composta por um Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas e de 3 (três) coordenadorias, conforme ilustrado na Figura 04.

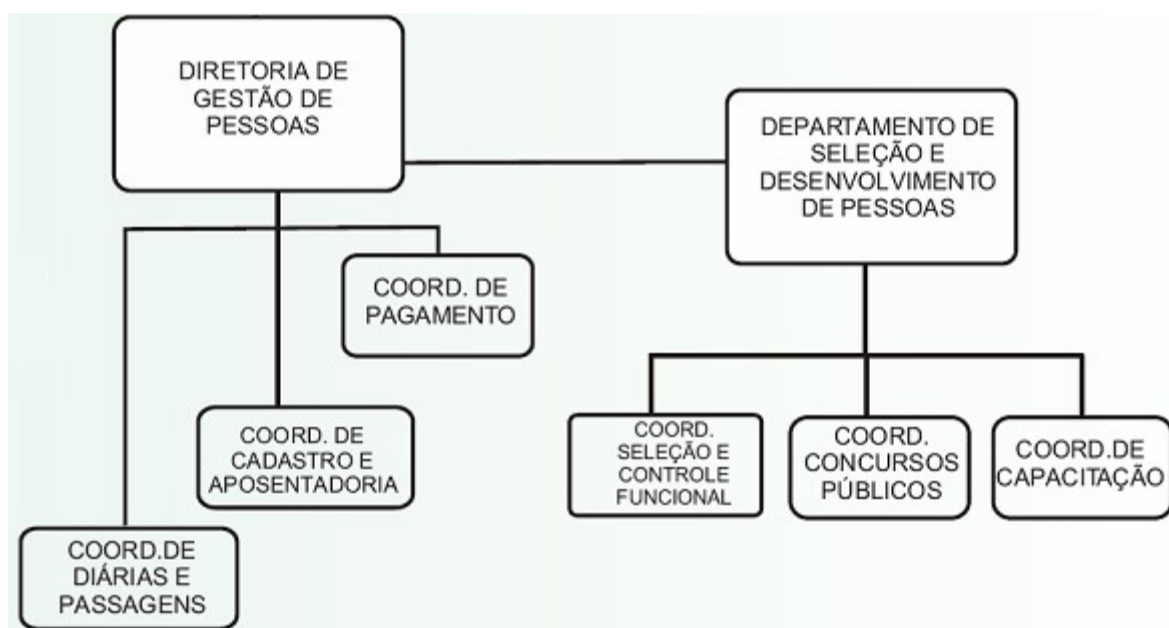


Figura 04- Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas.

#### 2.1.2.1 Coordenação de Passagens e Diárias

Efetua lançamentos pertinentes à compra de passagem e diárias, fiscalizando o contrato do IF-SC com a empresa licitada para a mesma, e posteriormente suas prestações de contas. Esta coordenação é responsável pela utilização e a manutenção do sistema SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens do governo federal.

#### 2.1.2.2 Coordenação de Pagamento

Administra a folha de pagamento, zelando pela eficiência, gerencia e operacionaliza os processos relativos a remuneração dos servidores através dos lançamentos, validação e homologação dos dados para o pagamento devido, efetua lançamentos em folha fazendo correções quando necessárias, valida lançamentos, auditando a folha de pagamento prevenindo eventuais erros de lançamentos.

#### 2.1.2.3 Coordenação de Cadastro e Aposentadoria

Mantém os dados dos servidores sempre atualizados, alimentando o sistema periodicamente, cadastra os novos servidores, administra os arquivos de assentamentos funcionais e efetua os processos de aposentadorias.

#### 2.1.2.4 Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas

Compete a este Departamento coordenar a elaboração e a implementação do plano de capacitação dos servidores, organizar e coordenar a realização de concursos públicos, supervisionar a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos campi e núcleos avançados, supervisionar a execução das avaliações de desempenho e de estágio probatório na Reitoria e nos campi e núcleos avançados, prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos ao desenvolvimento de pessoas, revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área.

##### 2.1.2.4.1 Coordenação de Seleção e Controle Funcional

Responsável pelo quadro de vagas do IF-SC, (código de vagas), processo de admissão e posse de novos servidores, controle das necessidades dos campi de novos servidores e cruzamento com os concursos em vigência, progressão dos servidores da reitoria, envio da remessa da admissão de servidores efetivos para TCU, controle de processos de redistribuição, remoção e estágio probatório.

#### 2.1.2.4.2 Coordenação de Concursos Públicos

Planeja, organiza e executa os Concursos Públicos para a contratação de novos servidores. Contrata professores substitutos.

#### 2.1.2.4.3 Coordenação de Capacitação

Planeja, organiza e avalia propostas de capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina. Faz o levantamento das necessidades de qualificação profissional e dimensionamento dos servidores. Propõe e implanta as diretrizes do Programa de Avaliação de desempenho e da Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório.

### 2.2 As Coordenações de Gestão de Pessoas do IF-SC

Todos os campi do IF-SC possuem Coordenadorias de Gestão de Pessoas (CGP's), que atuam de forma articulada com a Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria.

### 2.3 As CGP's e a política de recursos humanos do IF-SC

As CGP's são responsáveis pela implantação da política de Recursos Humanos de seus *campi* no que se refere ao acompanhamento dos servidores desde seu ingresso, envolvendo-se diretamente com ações que digam respeito à vida do servidor no ambiente de trabalho visando sempre ao melhor aproveitamento de suas competências e potencialidades. Nesse primeiro momento, as equipes de CGP's ficam responsáveis pela compra de passagens e diárias, pelo cadastro e atualizações de dados dos seus servidores. Em um segundo momento, irão também operacionalizar os futuros lançamentos na folha de pagamento. No campus São José esse procedimento vem sendo realizado de forma descentralizada já há alguns anos. Os servidores da Reitoria, mesmo com estas mudanças, estarão sob a responsabilidade da DGP.

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As várias “revoluções” (ondas de transformação) pelas quais passou a humanidade, de forma concreta, também tiveram seus impactos no ambiente organizacional, conforme demonstra TODESCAT (2007) na Figura 05:



Figura 05 – Cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão  
Fonte: TODESCAT, 2007.

Essas ondas de transformação agregaram modelos emergentes de gestão a partir do novo milênio, baseados principalmente no conhecimento (DRUCKER *apud* SANTOS, 2001, p. 32).

Na Era da Informação, o principal insumo é o conhecimento, que pode ser sistematizado em conhecimentos **explícitos** e **tácitos** (Figura 06).

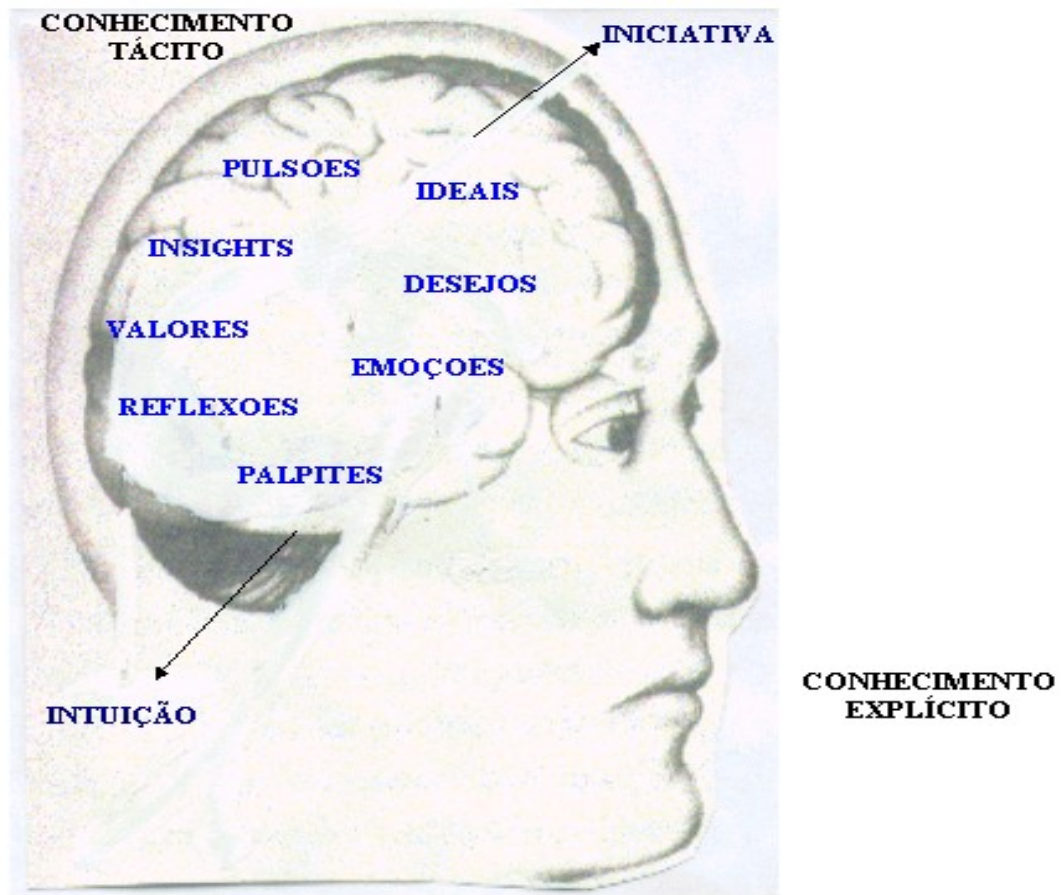


Figura 06 - Conhecimentos tácitos e explícitos  
Fonte: TODESCAT, 2007

Conhecimento tácito é aquilo que "eu sei". Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em expressões matemáticas, manuais e assim por diante (OLIVEIRA JUNIOR, 2005, p. 32). Já o conhecimento tácito, segundo OLIVEIRA JUNIOR (2005, p. 32-33):

*É aquele difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.*

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 9), definem que para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*), é necessário que a organização desenvolva a sua “Espiral do Conhecimento”, conforme visualizado na figura 07:



Figura 07 – Espiral do conhecimento  
Fonte: NONAKA *et al*, 1997, p. 80

É a evolução de “dados” para “conhecimento”, conforme SANTOS (2001, p. 29-30):

*Dado... É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação. Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor... “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p. 32)...*

Gestão do conhecimento pode então ser entendida como o conjunto de atos destinados a organizar e sistematizar, em todos os setores de uma organização, a capacidade de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa. A informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e distribuída tornando-se acessível aos interessados, transformando a informação aplicada, o conhecimento, em um ativo da instituição e não mais somente um suporte à tomada de decisão.

Gestão do conhecimento é, portanto, esse processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos – tácito e explícito, na vida de uma instituição. Conforme SANTOS (2001, p. 32) é “a administração dos ativos de conhecimento das organizações.”

## 2.5 CAPITAL INTELECTUAL

HENDRIKSEN e BREDA (1999) definiram os Ativos como os “benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por uma entidade em consequência de transações ou eventos passados”. Estes autores complementam que os ativos intangíveis “existem e possuem valor somente em combinação com os ativos tangíveis da empresa”.

SIQUEIRA (2004) considera que “o principal atributo de um elemento do ativo é a potencialidade de gerar benefícios futuros à empresa, sendo que a melhor alternativa para mensurá-lo seriam os critérios que aproximam a mensuração dos benefícios futuros esperados”.

SCHMIDT e SANTOS (2002) citam a KOHLER (*apud* IUDÍCIBUS, 1997:203) que define os ativos intangíveis como “ativos de capital que não tem existências físicas, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”. Em suma, os ativos intangíveis compreendem valores que não apresentam um correspondente corpóreo. SCHMIDT e SANTOS (2002) relacionam entre os ativos intangíveis “os seguintes elementos: marcas e nomes de produtos, pesquisa e desenvolvimento, *goodwill*, direitos de autoria, patentes, franquias, desenvolvimento de *software*, licenças, gastos de implantação e pré-operacionais, matrizes de gravação e certos investimentos de longo prazo”.

SIQUEIRA (2004) considera que “o maior desafio da Ciência Contábil, constitui-se em como avaliar e mensurar o Capital Intelectual de uma entidade, pois o ativo intangível tem relevância sobre o valor da empresa e influência o poder de geração de benefícios futuros do ativo tangível”. Ainda, este autor considera que os ativos de Capital Intelectual de uma empresa “podem ser mensurado e avaliado pela Contabilidade, o que é necessário é a procura de novos meios de mensuração e avaliação do Capital Intangível, que contribuem pela melhoria no desempenho financeira empresarial”.

Conforme SIQUEIRA (*op. cit.*) entre os diversos instrumentos que buscam medir o Capital Intelectual da empresa, destacam-se:

- 1) Razão entre o Valor de Mercado e os Valores Contábeis, que é uma medida simples entre o patrimônio contábil e o valor de mercado, sensível a mudanças macroeconômicas;

2) o “Q” de Tobin, que é comparação entre o valor de mercado e o seu custo de reposição dos ativos, desenvolvido para prever decisões de investimentos independentes de influências macroeconômicas;

3) Valor Intangível Calculado (VIC) desenvolvido pela empresa norte-americana NCI Research, que atua no ramo da indústria farmacêutica, o método é uma forma para atribuir valor aos ativos intangíveis de uma empresa, aplicando o pensamento de que o valor de ativos intangíveis é igual à capacidade de uma empresa de superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos tangíveis semelhantes;

4) Navegador do Capital Intelectual, em que o Capital Intelectual deve ser observado pela empresa por perspectivas diferentes.

Muito apropriada as afirmações de PROBST *et alii* (2000) quando consideram que “as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais” e que “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”. Para estes autores a “sociedade de informação” e a “economia do conhecimento” prognosticado há muito tempo, agora estão surgindo como realidades tangíveis. Na atualidade, as empresas de ponta, consideram um investimento mais lucrativo aplicar certa quantia em seus ativos de conhecimento do que utilizar a mesma quantia em ativos materiais. PROBST *et alii* (*op. cit.*) citam como exemplo *SKANDIA ASSURANCE AND FINANCIAL SERVICES (AFS)* que “em 1993, a empresa publicou os primeiros cálculos de seus ativos intelectuais como suplemento aos resultados tradicionais da empresa”. “A principal razão para a *SKANDIA AFS* publicar os cálculos de seu capital intelectual é fornecer uma divisão mais sistemática dos ativos não-materiais antes conhecidos em conjunto como “fundo de comércio” (*goodwill*). Um sistema engenhoso de índices é usado para lançar o conhecimento e as habilidades de funcionários altamente treinados, junto com outros fatores como relações com o cliente, reputação da empresa no mercado e sua tecnologia de informática. Ainda é limitada a administração dos ativos de conhecimento que resulta no pouco uso por parte das empresas de seus recursos intelectuais. Esta falta de habilidade em lidar com o conhecimento como um recurso obrigou a tomada de iniciativas recentes, que



resultou na criação de novos cargos. Empresas criaram cargos de diretor de capital intelectual, gerente de ativos intelectuais, ou diretor de conhecimento que trabalham em análises estratégicas das competências, em catalogar o conhecimento, desenvolver melhores infra-estruturas de comunicações ou procuram maneiras mais eficiente de administrar portfólios de patentes. Assim sendo, estes administradores avaliam como a importância crescente do conhecimento afeta a posição competitiva de sua empresa”.

SIQUEIRA (2004) considera que “apesar das dificuldades encontradas na busca da mensuração desse grande ativo que é o capital intelectual, a ciência contábil está procurando dar a sua contribuição em mais uma tarefa árdua de avaliação de todos os elementos que interagem sobre o patrimônio. Independente dos obstáculos a serem transpostos, qualquer ativo pode ser avaliado, mas alguns são mais facilmente avaliados do que outros. Acreditamos que, qualquer tipo de regulamentação ou padronização de informações sobre capital intelectual, não gerará qualquer benefício às entidades, que iriam somente fazê-la por imposição legal. O Capital Intelectual deve sim, ser mensurado e analisado para que se possa utilizar esta informação com propósito de atender as necessidades específicas nas fases de planejamento, execução, controle e tomada de decisão das atividades desenvolvidas, em uma ótica estratégica, por parte da empresa, utilizando algumas das alternativas aqui analisadas”.

Segundo REZENDE (2002), “o capital intelectual é o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação, velocidade e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer”. Esta autora considera que “o diferencial entre as empresas não é mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa. O principal foco gerador de riqueza não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual. Empresas pobres de bens, mas ricas em cérebros, passam a ser as mais valorizadas, como as

consultorias, as agências de publicidade e criação, as empresas de auditoria, as empresas criadoras de *softwares* e de novas soluções informatizadas”.

Como pode ser observada, a estratégia para administrar os ativos intangíveis começou a ser praticada nas organizações privadas como um meio de tratarem as inovações que visam uma maior competitividade em relação aos concorrentes. As organizações públicas, diante de ameaças e oportunidades que as rodeiam, começaram também a buscar novas formas de lidar com as pressões de uma sociedade cada vez mais exigente e, assim passaram a gerenciar seus bens intangíveis: o conhecimento de seus funcionários. No exterior, organizações públicas do porte da Marinha Americana, da britânica *Audit Commission* e do *U.S. Social Security*, para citar entre outras, perceberam que podem facilitar e acelerar o conhecimento coletivo da organização, trazendo inovações aos produtos, serviços e processos da organização.

No Brasil, esforços podem ser observados, como nos exemplos de empresas, Petrobrás, o Serpro e o Inmetro. As organizações públicas enfrentam algumas ameaças corporativas que são a perda de conhecimento em transferências e aposentadorias de pessoal, a desatualização do conhecimento, a mudança constante da natureza das organizações e, por outro lado, criam novo conhecimento para responder a novos desafios. As organizações que não visam ao lucro também podem ser enquadradas na definição de organização do conhecimento, quando se constituem em autoridade nos assuntos de sua competência, quando estão envolvidas em pesquisa e desenvolvimento, se preocupam em capacitação de mão-de-obra, *benchmarking* com organizações internacionais dos países desenvolvidos. Um dos fatores essenciais, é que haja uma percepção externa do aumento de credibilidade perante a sociedade. O conhecimento só terá valor nas organizações, a partir da identificação de seus ativos tangíveis e intangíveis e da implementação de medidas de acompanhamento da evolução desses ativos intangíveis. O setor governamental pode usufruir real benefício com a adoção da estratégia de gestão do conhecimento, pois têm o conhecimento como principal *input*. Entretanto, a cultura e a complexidade do setor público são obstáculos a serem considerados na implementação. As organizações governamentais que quiserem inovar e sair na frente devem adotar estratégias para gerir seu capital humano, criando múltiplos canais para a transferência de conhecimento.



## 2.6 COMUNIDADES DE PRÁTICA (COP'S)

As instituições, sejam privadas ou públicas, se organizam como comunidade, que segundo FERREIRA (*apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2005, p. 34), “sociedade e um grupo de pessoas que vivem submetidas a uma mesma regra”. Comunidades, na sociedade do conhecimento, se baseiam na noção do entendimento tácito entre os membros participantes.

SMITH (*apud* JUNIOR, 2005, p. 34) define:

*Comunidades são uma maneira efetiva das organizações manipularem problemas não estruturados e compartilhar conhecimento fora dos limites tradicionais. Porém, é em torno de uma prática que as comunidades freqüentemente se organizam.*

Já Comunidades de Prática (COP), segundo WENGER (*apud* JUNIOR, 2005, pl. 35):

*[...] são grupos de pessoas reunidas informalmente pela **expertise** e paixão compartilhadas por um empreendimento conjunto, engenheiros envolvidos na perfuração de poços, consultores que se especializaram em marketing estratégico, ou advogados defendendo um cliente em uma causa complicada. Algumas delas se reúnem regularmente, outras estão conectadas basicamente através de correio eletrônico, e podem ou não ter agendas explícitas. Todas elas, no entanto, compartilham experiência e conhecimento de maneira criativa para promover novas abordagens para problemas que a comunidade identificou.*

Terra (p. 2), alerta também que “as CdP's [COP's] oferecem não uma alternativa às estruturas formais, mas um complemento às mesmas”. Isto ocorre principalmente pelo caráter de “imprecisão” que gira em torno do nascimento de uma COP.

Desta forma, as COP's podem ser aliadas importantes às estruturas formais de uma instituição. No Instituto Federal de Santa Catarina, as comunidades de prática vem sendo implantadas gradualmente por meio da organização de diversos grupos e da realização de seminários criados com o objetivo de viabilizar a integração dos servidores que atuam em setores afins e também o compartilhamento dos conhecimentos. Dentre esses encontros podem ser citados: Seminário dos Profissionais de Tecnologias da Informação e da Comunicação, Encontros de Gestão de Pessoas, Encontro dos Cadastradores Institucionais, Encontro dos Chefes dos Departamentos de Ensino entre outros.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa conforme MARCONI E LAKATOS (2003, p. 155), "é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais".

Para SEVERINO (2002, p. 152), o objeto da pesquisa "é fundamentalmente a análise e interpretação do material coletado".

A presente pesquisa, de acordo com suas características, é básica, descritiva, exploratória, quantitativa, qualitativa e estudo de caso.

Em relação à natureza, é básica, que tem por característica ampliar e divulgar conhecimentos.

Em relação aos objetivos é descritiva porque tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, prática esta adequada à obtenção de respostas para esta pesquisa. É considerada exploratória em seus objetivos porque teve a finalidade de mapear informações.

Em relação aos procedimentos, é considerada estudo de caso, por consistir em uma análise intensiva de um fenômeno em uma organização, permitindo levantar e diagnosticar o maior número de informações sobre o evento.

A realização de pesquisa documental foi importante para garantir a recuperação de informações produzidas no âmbito da Instituição. Na pesquisa documental são utilizados aqueles materiais que "(...) não receberam ainda um tratamento analítico" (GIL, op. cit, p. 73).

#### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para MARKONI E LAKATOS (2003, p. 223), "universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

De acordo com os objetivos desta pesquisa, a população foi composta pelos servidores da DGP/CGP, totalizando 22 servidores, em abril de 2009.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Foram utilizados a pesquisa documental em publicações da instituição e nos diários oficiais, bem como a utilização de questionário.

O emprego do questionário foi escolhido para buscar novas informações, haja vista que, até então, não havia sido realizada nenhuma avaliação institucional sobre o processo de descentralização.

### 3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Com a pesquisa documental, conseguiu se visualizar a evolução da estrutura organizacional da Instituição, as mudanças que ocorreram e que ainda ocorrem.

A partir do questionário, pôde se verificar os pontos fortes e fracos advindos da reestruturação.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada com 22 servidores, sendo 14 lotados na DGP e 7 nas CGP no mês de abril de 2009, pertencentes à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Pró-Reitoria de Administração do IF-SC e das Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP's), conforme descrito na metodologia.

A estrutura proposta para este trabalho foi a representação em tabelas, com os números primários e com apresentação percentual nos gráficos, construídas com base nas informações provenientes da tabulação dos questionários aplicados.

A seguir são apresentadas e comentadas as informações obtidas por meio da tabulação.

a) A comunicação entre os Chefes e seus subordinados, de cima para baixo, na DGP/CGP é adequada?

(a)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	02	01	02	01	03
Concordo	03	00	02	01	03
Concordo parcialmente	06	06	04	08	12
Discordo	02	00	02	00	02
Discordo totalmente	00	02	01	01	02
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 01: Comunicação entre os chefes e subordinados, de cima para baixo

Fonte: Questionário

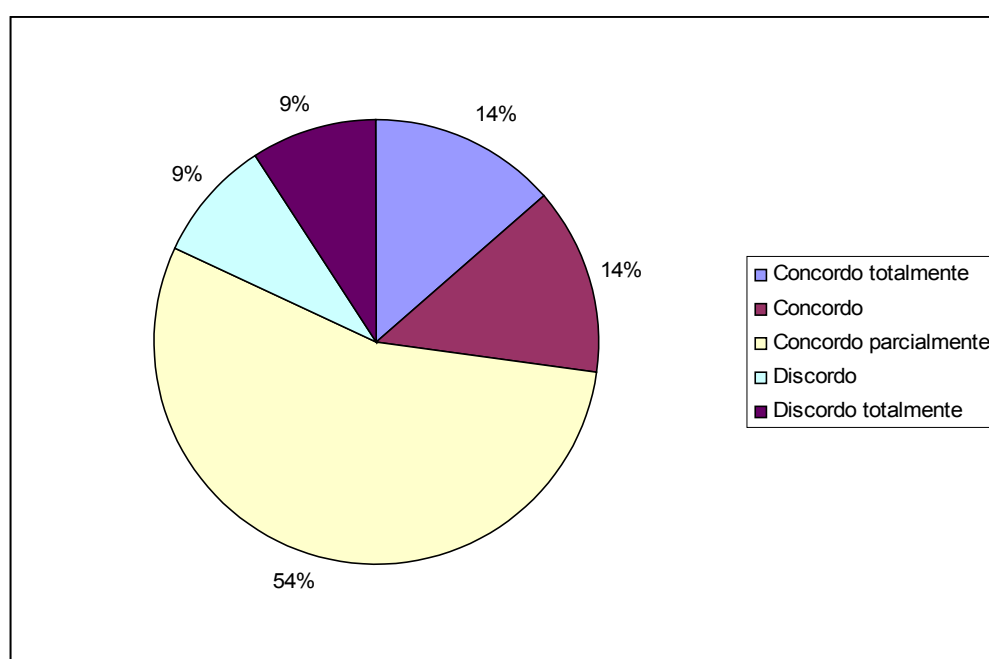


Gráfico 1: Comunicação adequada entre chefes e subordinados (de cima para baixo)

Fonte: Tabela 01

Este gráfico revela que 54% dos entrevistados concordam parcialmente de que a comunicação entre chefes e subordinados é adequada. Salienta-se que 28% concordam contra 18% que discordam quanto a comunicação seja adequada de cima para baixo. Mesmo considerando, a pequena diferença de 10% entre os extremos, pode-se concluir que os servidores reconhecem que há a comunicação entre a Diretoria e as Coordenações, mas que há pontos a melhorar.



b) A comunicação entre os subordinados e seus chefes, de baixo para cima, é adequada na DGP?

(b)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	01	01	01	02
Concordo	05	00	04	01	05
Concordo parcialmente	05	06	03	08	11
Discordo	02	01	03	00	03
Discordo totalmente	00	01	00	01	01
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 02: Comunicação entre os subordinados e chefes, de baixo para cima

Fonte: Questionário

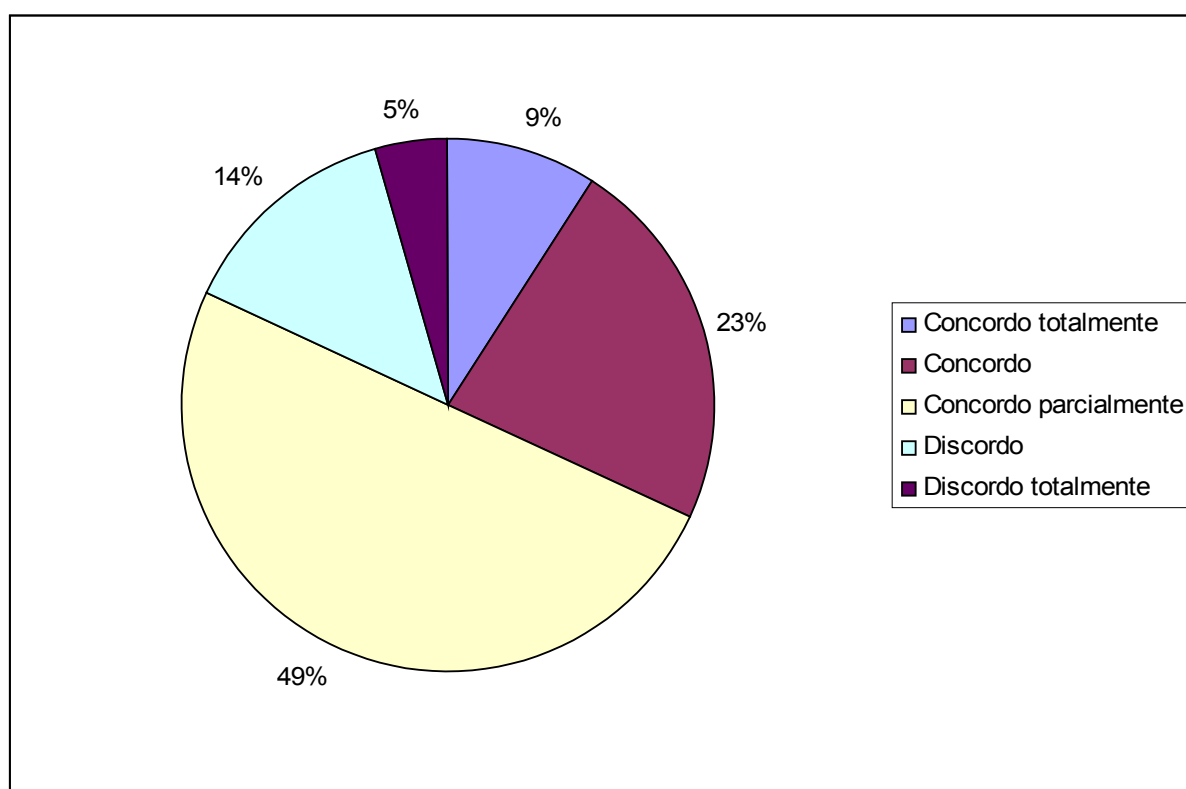


Gráfico 2: Comunicação adequada entre subordinados e chefes (de baixo para cima)

Fonte: Tabela 02

A análise deste gráfico demonstra que 49% dos entrevistados concordam parcialmente que a comunicação de baixo para cima é adequada. As opiniões de concordância somam 32% contra 19% de discordância de que esta comunicação seja adequada. Portanto, a comunicação não é suficientemente adequada.

c) Há compartilhamento das informações entre as Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP) dos campi do Instituto Federal de Santa Catarina (IF-SC)?

(c)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	00	00	00	00	00
Concordo	05	02	03	04	07
Concordo parcialmente	05	02	05	02	07
Discordo	03	04	03	04	07
Discordo totalmente	00	01	00	01	01
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 03: Compartilhamento de informações CGP <-> IF-SC

Fonte: Questionário

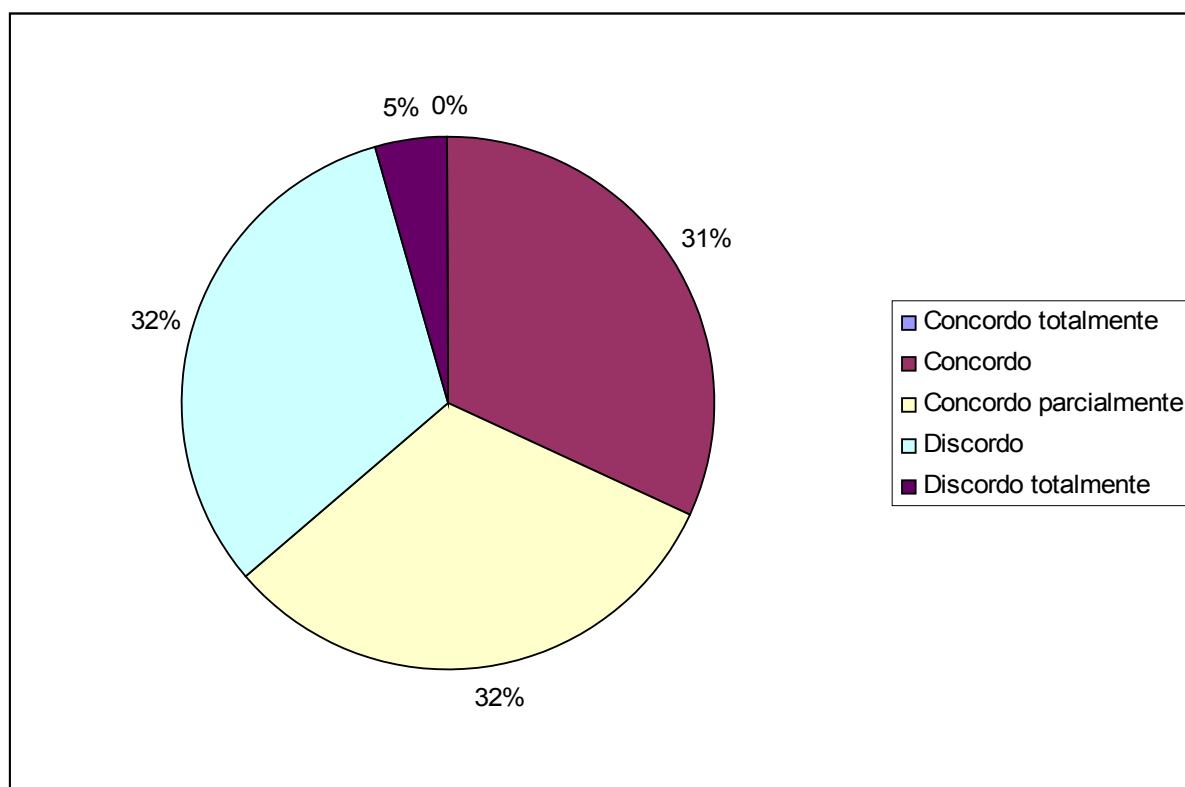


Gráfico 03: Comunicação adequada entre subordinados e chefes (de baixo para cima) Fonte: Tabela 03

O Gráfico 03 revela uma curiosa divisão e equilíbrio em três grupos, nas respostas concordo, concordo parcialmente e discordo. Entretanto, somando-se os 5% de discordo totalmente aos 32% de discordo, eleva-se para 37% as opiniões de discordâncias quanto ao compartilhamento das informações entre as CGP dos campi do IFSC.

d) Na DGP, as informações estão bem organizadas e as mais relevantes codificadas e armazenadas em bancos de dados?

(d)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	00	00	00	00	00
Concordo	03	02	03	02	05
Concordo parcialmente	03	02	03	02	05
Discordo	03	03	03	03	06
Discordo totalmente	04	01	02	03	05
Totais	13	08	11	10	21

Tabela 04: Nível de organização e armazenamento das informações na DGP

Fonte: Questionário

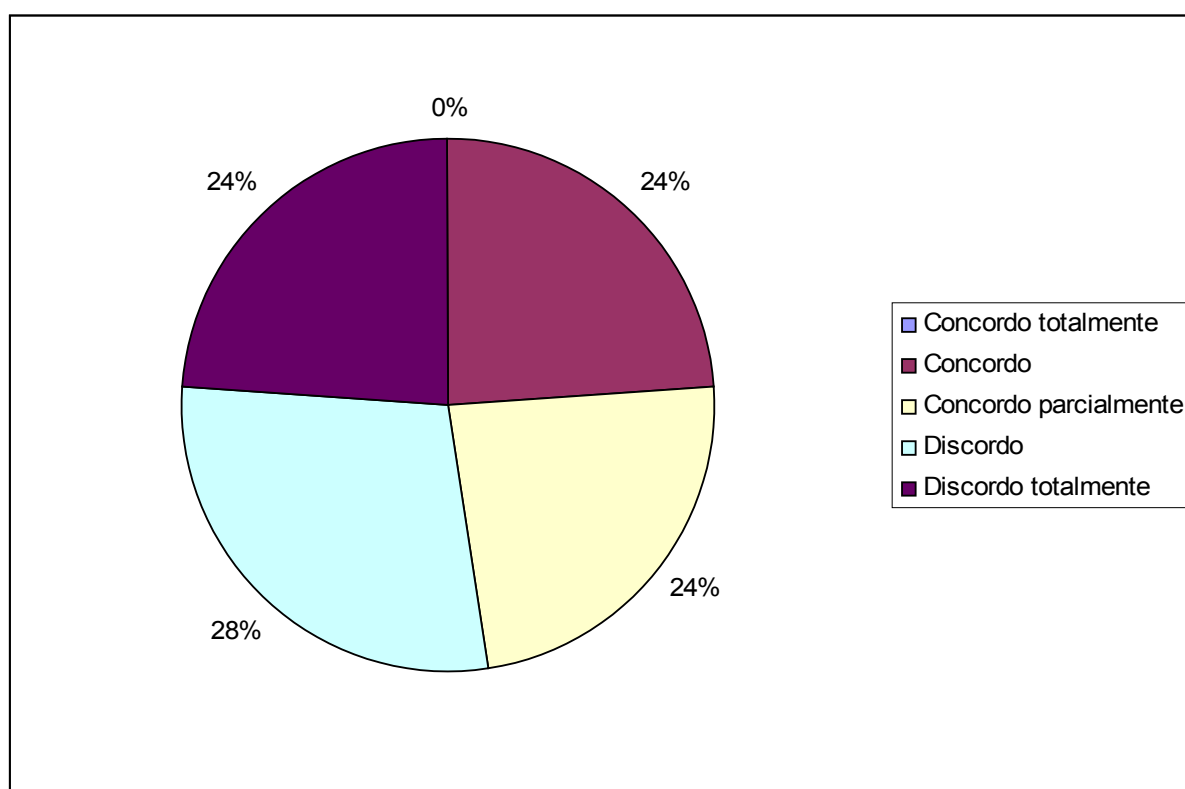


Gráfico 04: Nível de organização e armazenamento das informações na DGP.

Fonte: Tabela 04

Este gráfico trata das informações bem organizadas, das relevantes codificadas e armazenadas em bancos de dados na DGP, permitindo observar que 52% dos entrevistados se posicionaram em discordância e discordância total, contra um 24% em concordância.

e) A gestão de processos é trabalhada de maneira sistemática?

(e)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	00	01	00	01
Concordo	01	01	01	01	02
Concordo parcialmente	02	05	02	05	07
Discordo	05	02	05	02	07
Discordo totalmente	04	01	02	03	05
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 05: Sistematização da gestão de processos

Fonte: Questionário

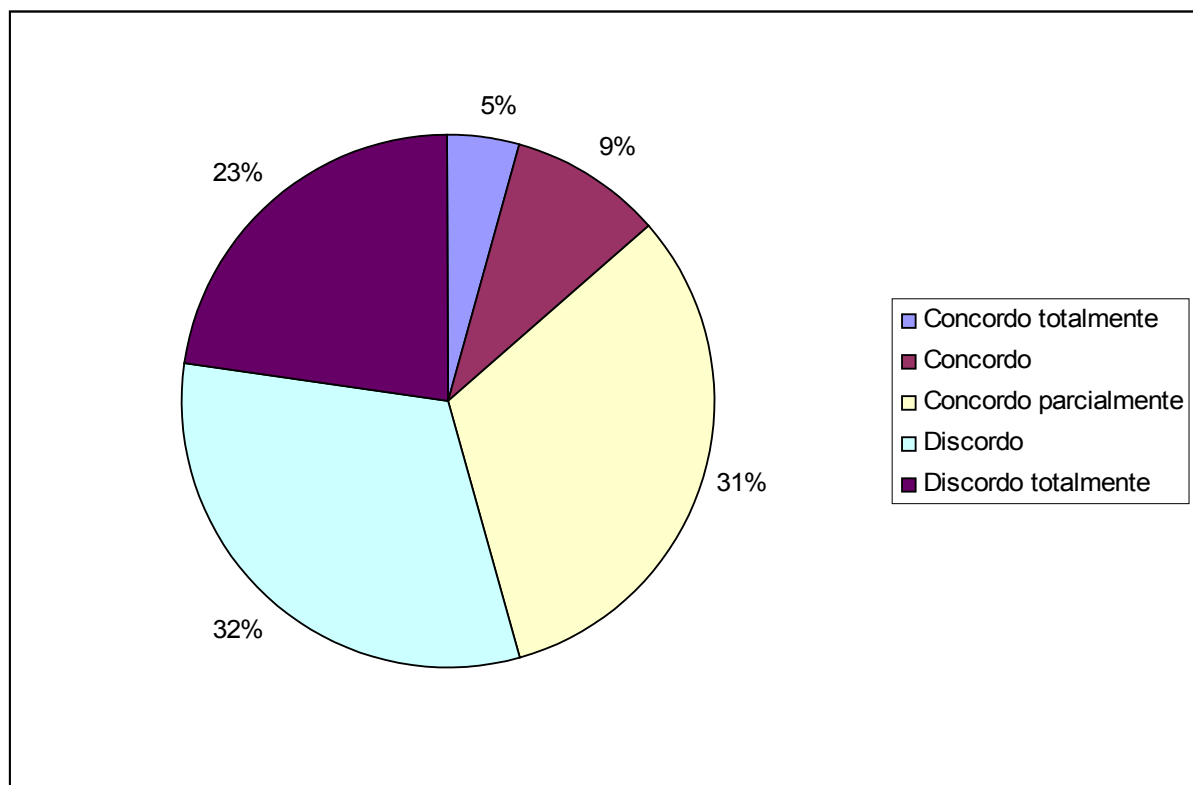


Gráfico 05: Sistematização da gestão de processos

Fonte: Tabela 05

Neste gráfico observa-se que 55% dos entrevistados opinaram em discordância e discordância total, contra 14% de concordância e concordância total, quanto à gestão de processos serem trabalhadas de maneira sistemática, enquanto 31% optaram por concordar parcialmente.



f) a DGP, as reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para que o departamento se adapte às demandas do IF-SC e do Ministério de Planejamento e Orçamento?

(f)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	00	01	00	01
Concordo	01	01	00	02	02
Concordo parcialmente	03	04	04	03	07
Discordo	06	03	04	05	09
Discordo totalmente	02	01	02	01	03
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 06: Reorganização x adequação da demanda (IF-SC e MPOG)

Fonte: Questionário

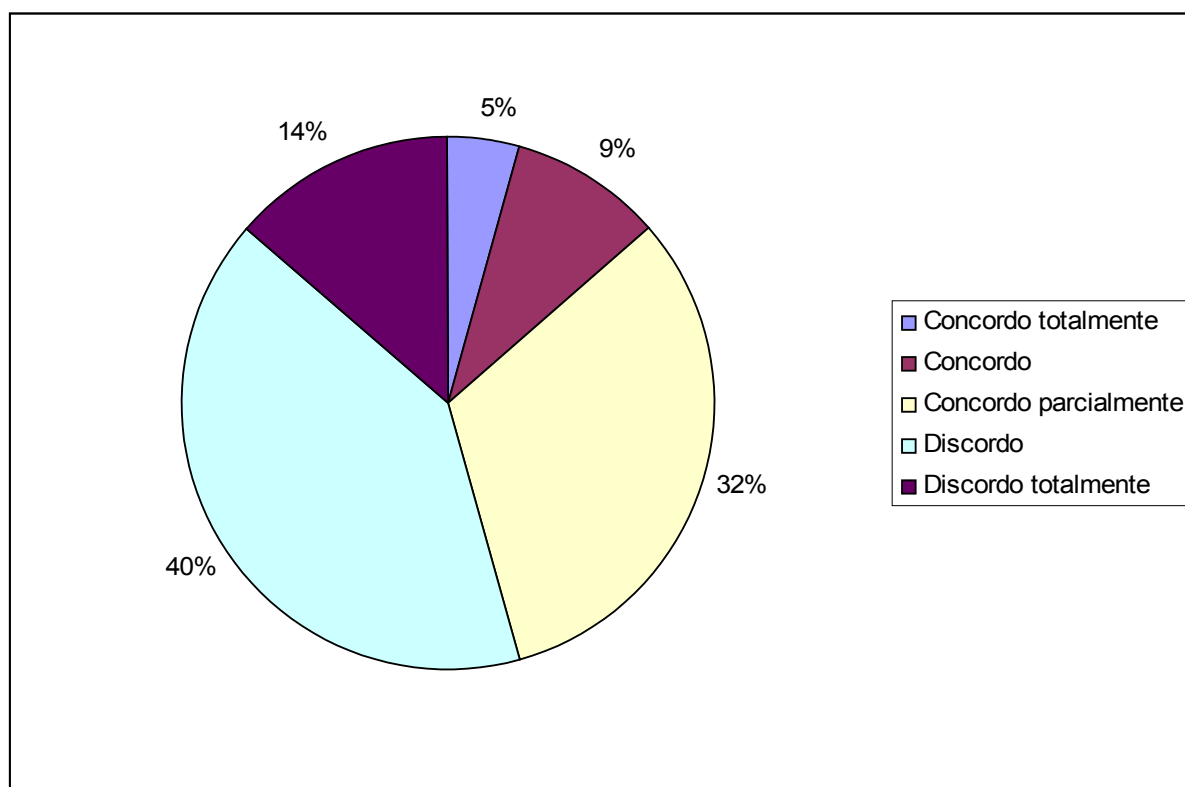


Gráfico 06: Reorganização x adequação da demanda (IFSC e MPOG).

Fonte: Tabela 06

No gráfico é revelado, que as opiniões de discordância e discordância total constituem a maioria com 54% contra um 14% de concordância e concordância total, enquanto 32% concordam parcialmente de que DGP se reorganiza com frequência de forma natural, para que esse departamento se adapte às demandas do IFSC e Ministério de Planejamento e Orçamento.

g) Com a descentralização das atividades de gestão de pessoas, o funcionamento do DGP ficou melhor?

(g)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	01	02	00	02
Concordo	05	03	04	04	08
Concordo parcialmente	06	05	04	07	11
Discordo	01	00	01	00	01
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 07: Descentralização da DGP x Nível de Funcionamento da DGP

Fonte: Questionário

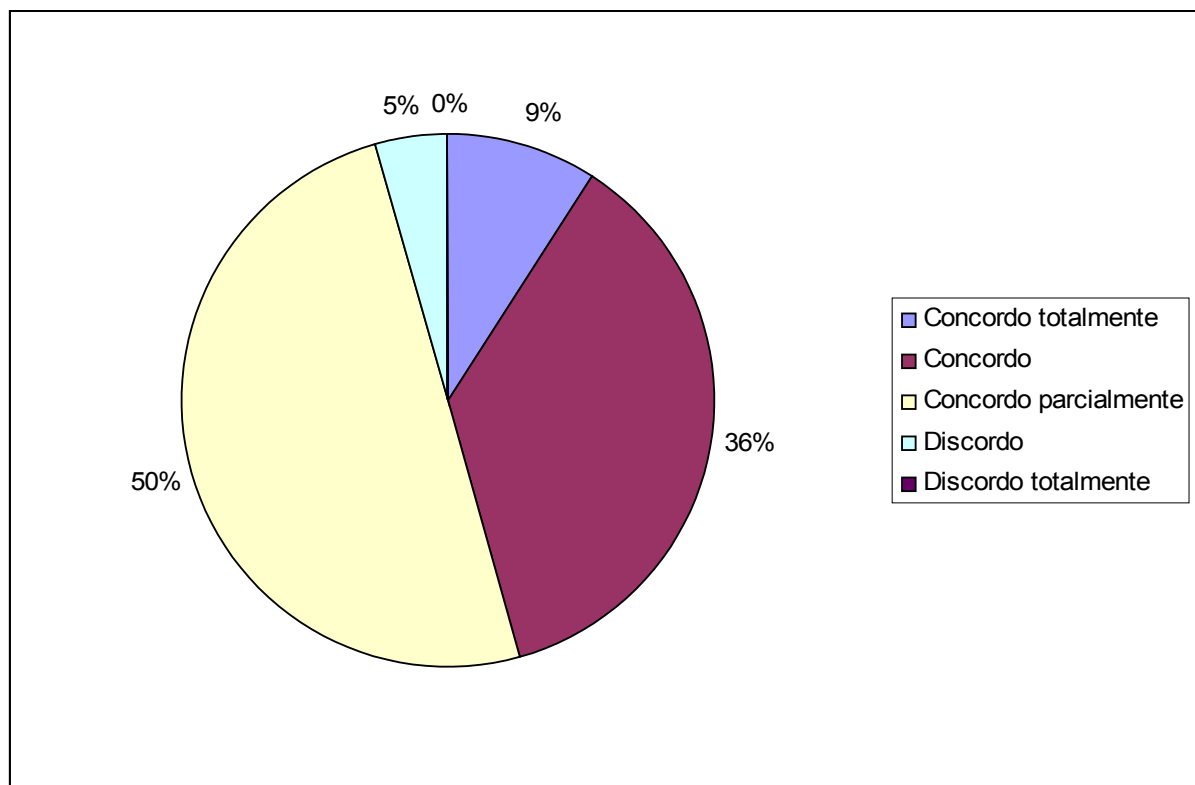


Gráfico 07: Descentralização da DGP x Nível de Funcionamento da DGP

Fonte: Tabela 07

No gráfico é revelado que 50% das opiniões concordam parcialmente, de que com a descentralização das atividades de gestão de pessoas, o DGP melhorou, enquanto uma maioria de 45% concorda e concorda totalmente, contra uma minoria de 5% de discordância.





h) Com a descentralização, houve a divisão de tarefas e a definição de atribuições, com isso, há maior oferta de serviço pelas CGP?

(h)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	02	02	03	01	04
Concordo	05	03	03	05	08
Concordo parcialmente	06	04	05	05	10
Discordo	00	00	00	00	00
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 08: Descentralização da DGP x Oferta de serviços pela CGP

Fonte: Questionário

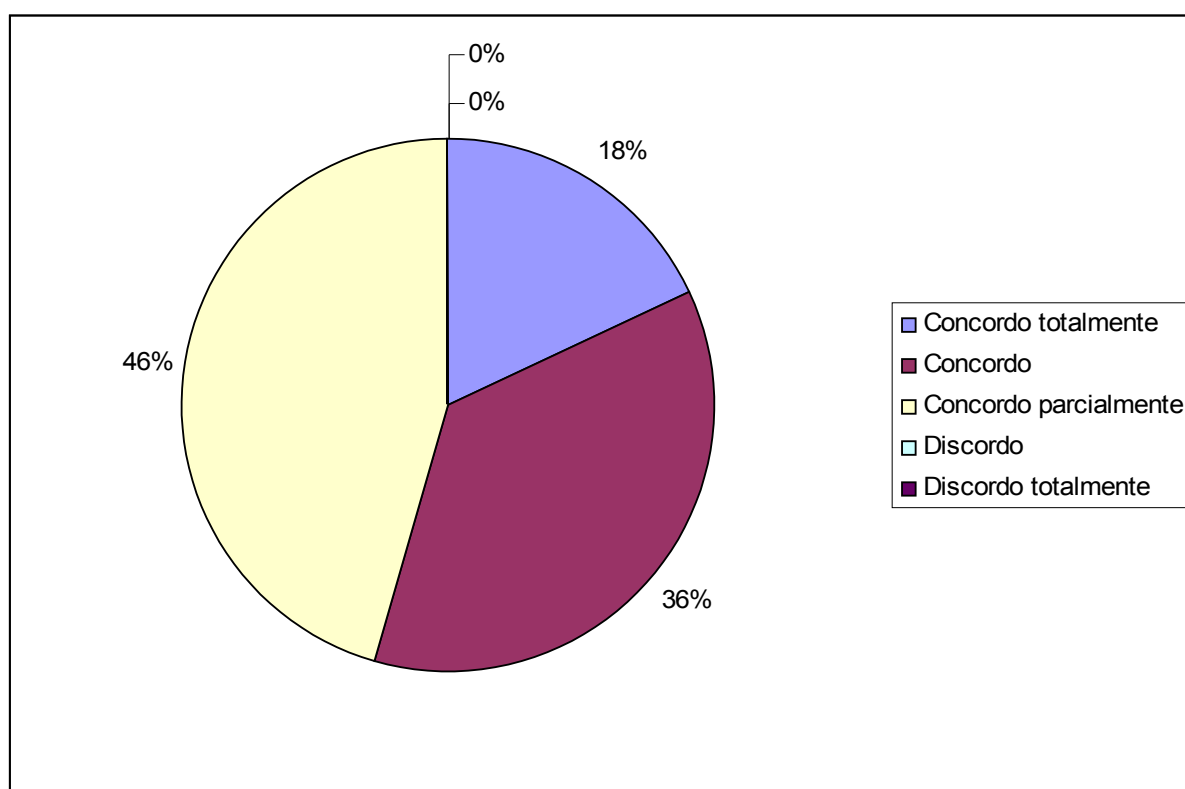


Gráfico 08: Descentralização da DGP x Oferta de serviços pela CGPs

Fonte: Tabela 08

A questão que trata da descentralização, com divisão de tarefas, definição de atribuições e por consequência maior oferta de serviço pelas CGPs, no Gráfico é demonstrado a maioria de 54% de concordância e concordância total, 46% concordância parcial e ausência total de discordâncias.

i) Há processo periódico de revisão dos procedimentos de Gestão de Pessoas para rever as mudanças nas necessidades?

(i)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	00	00	00	00	00
Concordo	01	01	01	01	02
Concordo parcialmente	05	06	06	05	11
Discordo	06	02	04	04	08
Discordo totalmente	01	00	00	01	01
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 09: Revisão de procedimentos x adequação às necessidades

Fonte: Questionário

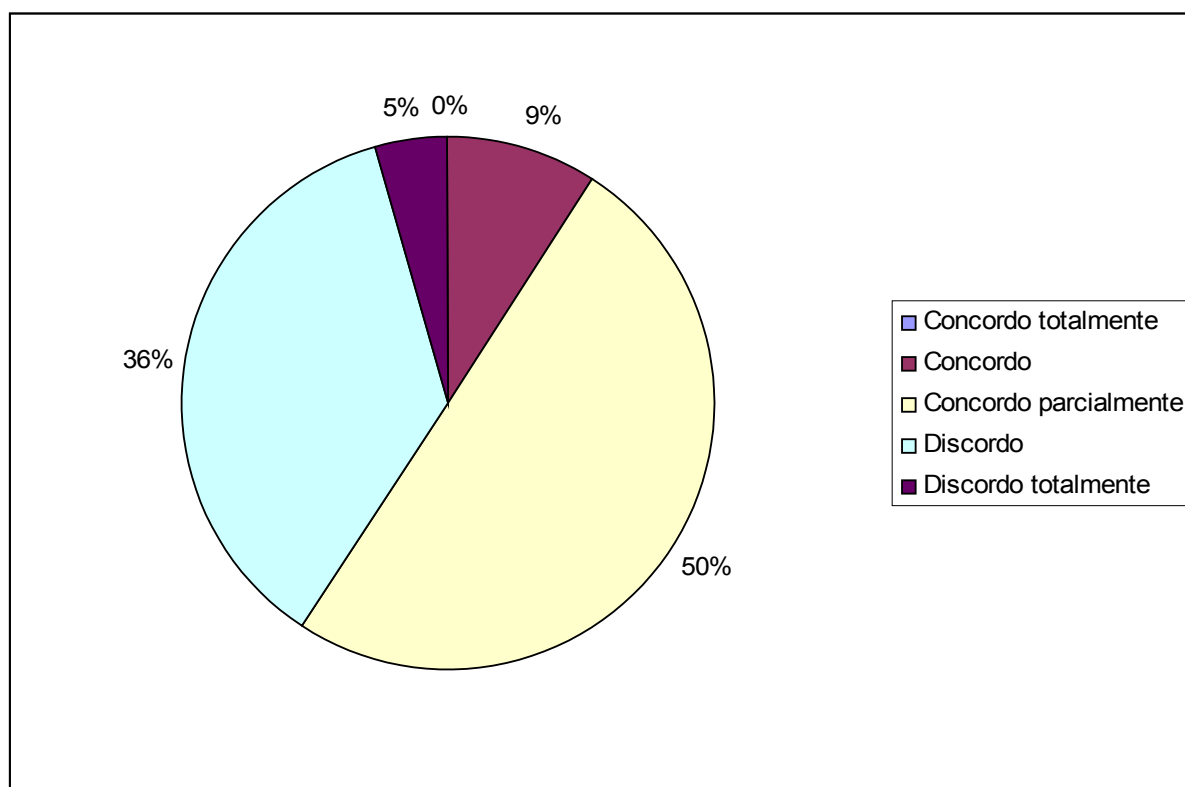


Gráfico 09: Revisão de procedimentos x adequação às necessidades

Fonte: Tabela 09

Nesta questão que trata da revisão dos procedimentos de Gestão de Pessoas para a adequação às necessidades, representada no gráfico, 50% concordaram parcialmente, enquanto a discordância e discordância total somam um 41% contra apenas 9% de concordância e ausência de concordância total.

j) Os servidores lotados na DGP ou CGP são envolvidos nos processos de mudanças que envolvem as atividades de setor?

(j)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	01	02	00	02
Concordo	02	04	03	03	06
Concordo parcialmente	06	04	03	07	10
Discordo	04	00	03	01	04
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 10: Envolvimento dos servidores da DGP/CGP nos processos de mudança

Fonte: Questionário

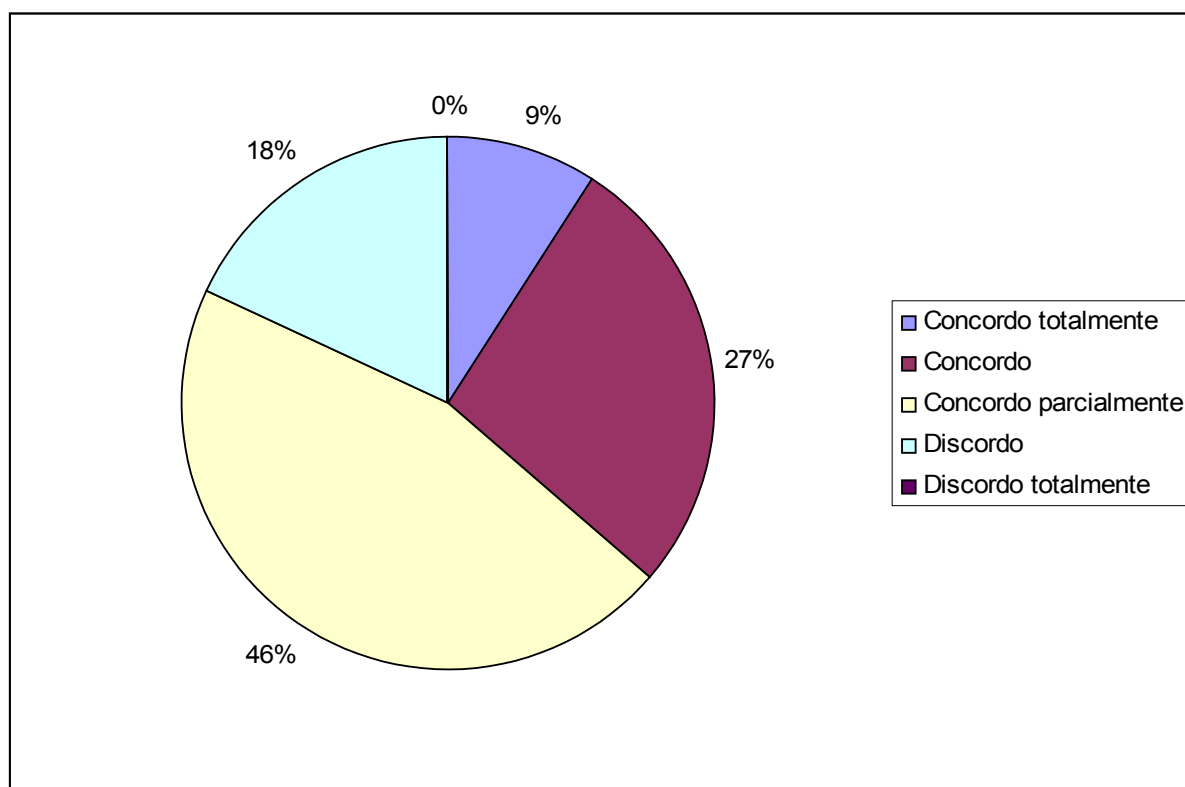


Gráfico 10: Envolvimento dos servidores da DGP /CGPs nos processos de mudança

Fonte: Tabela 10

No gráfico é retrata o envolvimento dos servidores a DGP/CGP nos processos de mudança são 46% de concordância parcial, 36% de opiniões que concordam e concordam totalmente, contra apenas 18% de respostas discordantes.

k) A divisão de tarefas e a definição de atribuições trouxeram mais segurança e responsabilidade pelas tarefas realizadas por cada servidor?

(k)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	01	01	01	02
Concordo	05	05	05	05	10
Concordo parcialmente	04	03	03	04	07
Discordo	03	00	02	01	03
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 11: Divisão de tarefas e definição de atribuições x segurança no trabalho

Fonte: Questionário

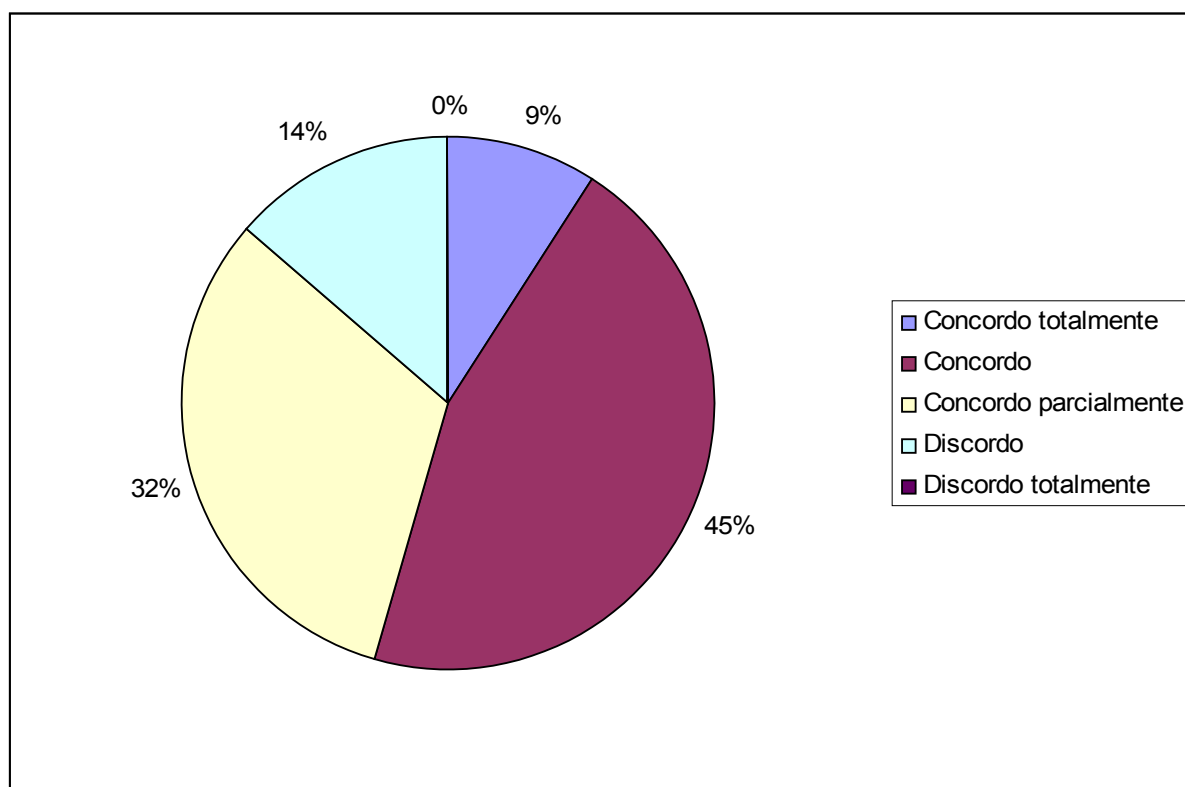


Gráfico 11: Divisão de tarefas e definição de atribuições x segurança no trabalho.

Fonte: Tabela 11

Na divisão de tarefas e definição de atribuições que resultaram em mais segurança e responsabilidade no exercício das funções de cada servidor, o gráfico demonstra, que ocorre além de 32% de respostas que concordam parcialmente, um expressivo 54% de concordância e concordância total contra apenas 14% de discordâncias.

I) Os servidores estão sendo encorajados a assumir as responsabilidades propostas com a descentralização de atividades?

(I)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	00	00	00	00	00
Concordo	03	04	05	02	07
Concordo parcialmente	08	05	06	07	13
Discordo	02	00	00	02	02
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 12: Descentralização x motivação dos servidores

Fonte: Questionário

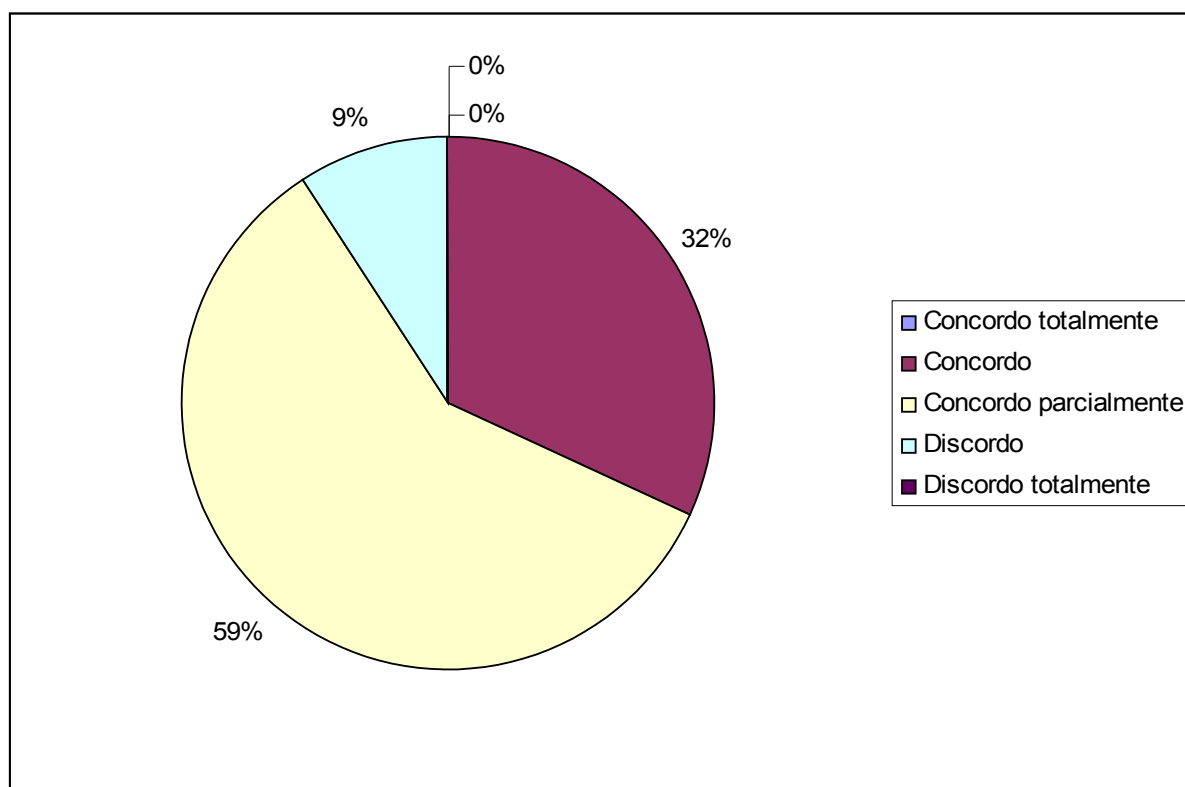


Gráfico 12: Descentralização x motivação dos servidores

Fonte: Tabela 12

No Gráfico 12 que trata do encorajamento dos servidores em assumir responsabilidades oriundas da descentralização de atividades, uma maioria de 59% opinou em concordar parcialmente, 32% concordam, apenas 9% de discordância e ausência absoluta das opiniões concordo totalmente e discordo totalmente.

m) Com a estruturação da CGP há criação de mais conhecimentos?

(m)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	02	02	01	03
Concordo	07	05	05	07	12
Concordo parcialmente	04	02	03	03	06
Discordo	01	00	01	00	01
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 13: Estruturação da CGP x criação de mais conhecimento

Fonte: Questionário

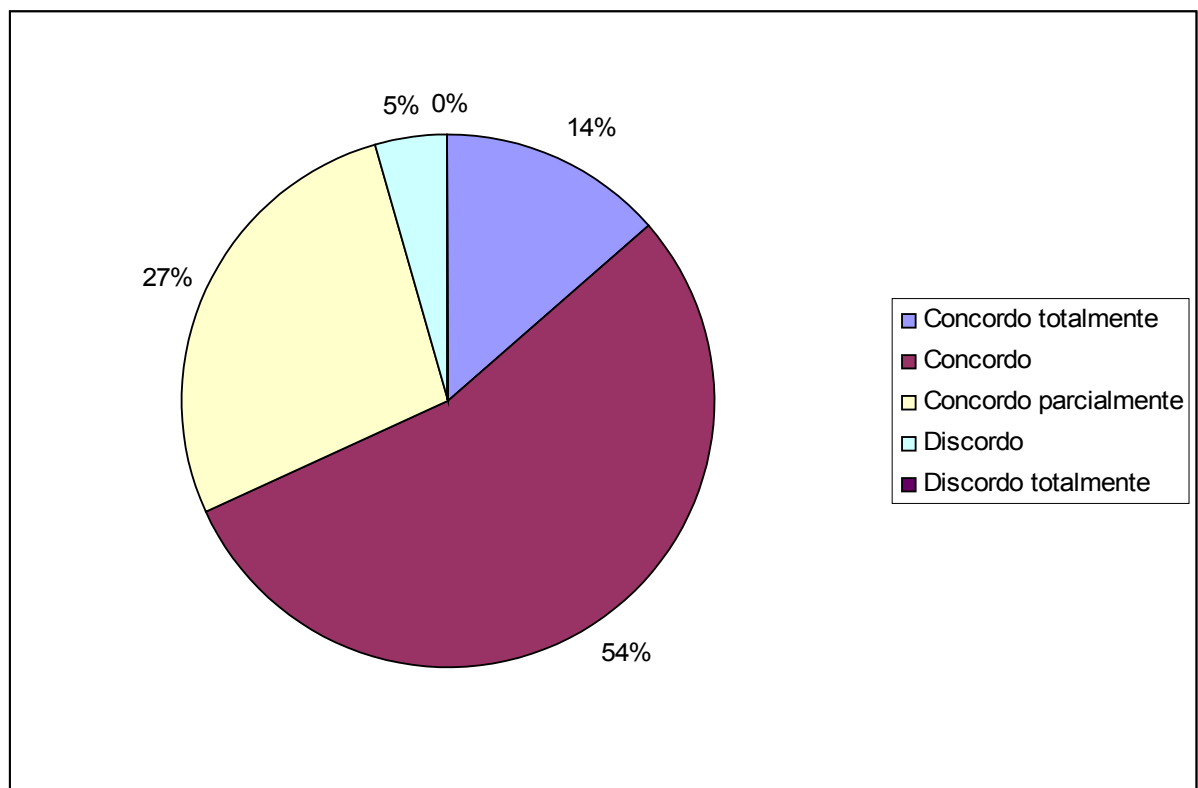


Gráfico 13: Estruturação da CGP x criação de mais conhecimento

Fonte: Tabela 13

O Gráfico revela que 95% dos entrevistados concordam de que com as CGP há criação de mais conhecimentos, contra uma minoria de 5% de discordância.

n) O atendimento aos servidores melhorou após as mudanças?

(n)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	02	03	02	03	05
Concordo	01	04	02	03	05
Concordo parcialmente	07	02	05	04	09
Discordo	02	00	02	00	02
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	12	09	11	10	21

Tabela 14: Mudanças x melhoria no atendimento

Fonte: Questionário

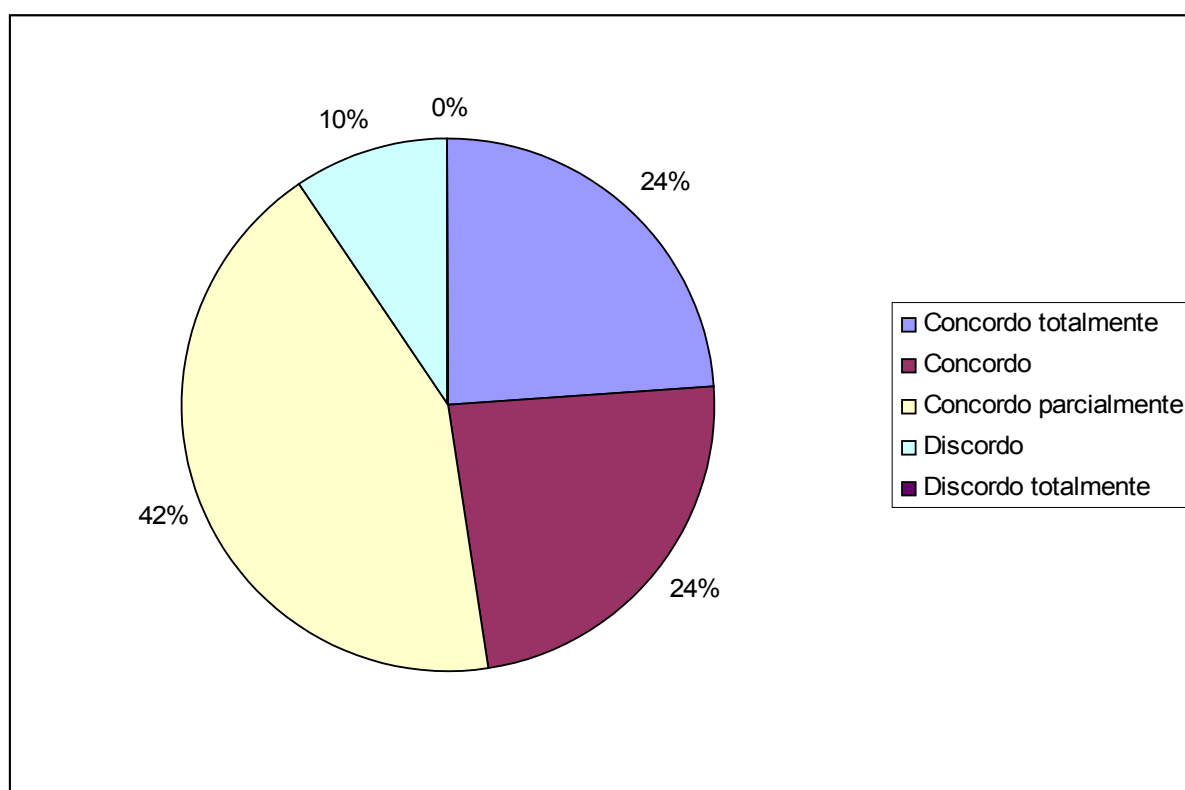


Gráfico 14: Mudanças x melhoria no atendimento

Fonte: Tabela 14

Neste gráfico, os entrevistados concentraram suas opiniões na opção concordo parcialmente. Entretanto, as opiniões, concordam e concordam totalmente somam um significativo 48%, contra apenas 10% de discordância e ausência de discordância total.

o) Há compartilhamento de conhecimento entre os servidores da Coordenação de Gestão de Pessoas?

(o)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	00	01	01	00	01
Concordo	03	02	02	03	05
Concordo parcialmente	06	06	05	07	12
Discordo	03	00	02	01	03
Discordo totalmente	01	00	01	00	01
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 15: Compartilhamento de conhecimento na CGP

Fonte: Questionário

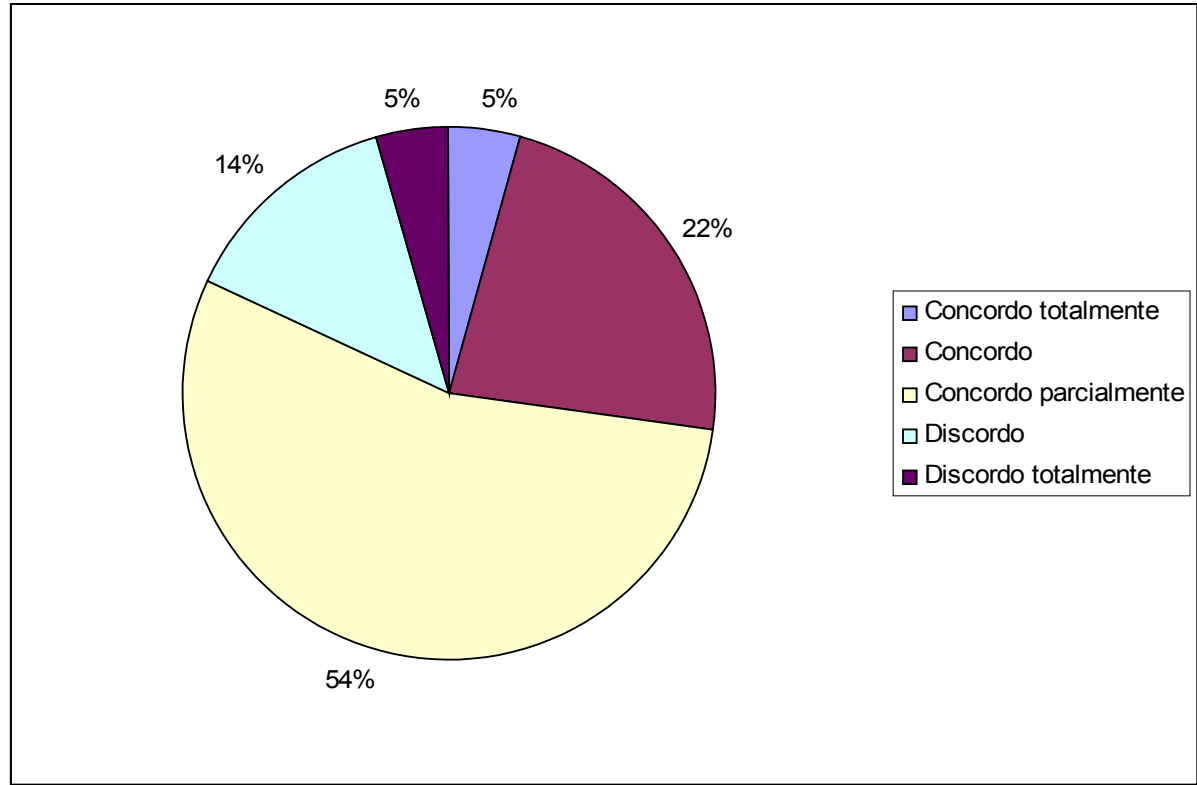


Gráfico 15: Compartilhamento de conhecimento na CGP

Fonte: Tabela 15

O gráfico demonstra que a maioria de 54% dos entrevistados optou pela opção concordo parcialmente. As opiniões concordantes, com ligeira vantagem, somaram 27% das escolhas contra apenas 19% de opiniões discordantes.



p) O compartilhamento de informações entre DGP e a CGP em geral é oral?

(p)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	02	01	02	01	03
Concordo	06	03	04	05	09
Concordo parcialmente	05	04	05	04	09
Discordo	00	01	00	01	01
Discordo totalmente	00	00	00	00	00
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 16: O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e a CGP é oral?

Fonte: Questionário

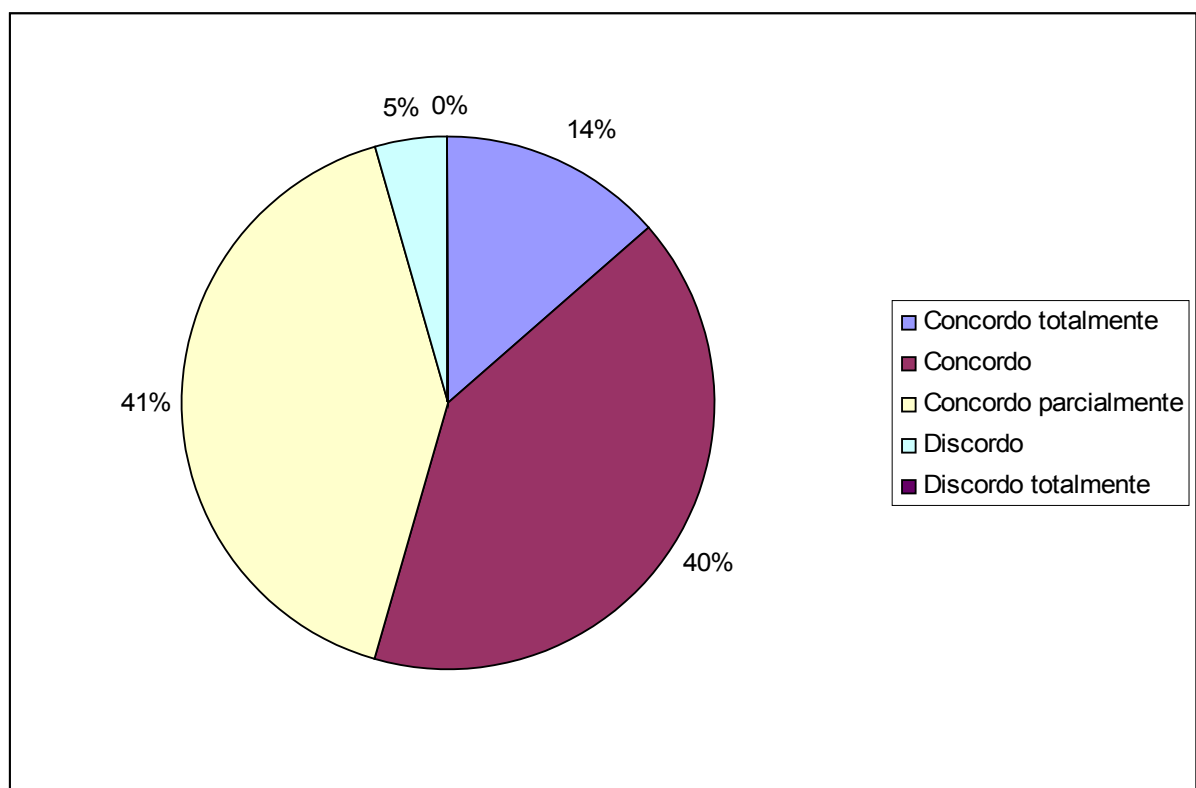


Gráfico 16: O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e as CGPs é oral?

Fonte: Tabela 16

O gráfico revela que além dos 41% dos entrevistados que optaram pela opção concordo parcialmente, salienta-se que a escolha concorda totalmente, com 14%, com 40%, somam significativos 54%. Por outro lado, a escolha reduzida de 5% pela opção discorda e absoluta ausência da escolha discorda totalmente.

q) O compartilhamento de informações entre DGP e a CGP é escrito, em vários meios, e-mail, CI, MEMO, intranet?

(q)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	01	00	00	01	01
Concordo	03	03	02	04	06
Concordo parcialmente	06	04	06	04	10
Discordo	03	01	03	01	04
Discordo totalmente	00	01	00	01	01
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 17: O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e a CGP é escrito?

Fonte: Questionário

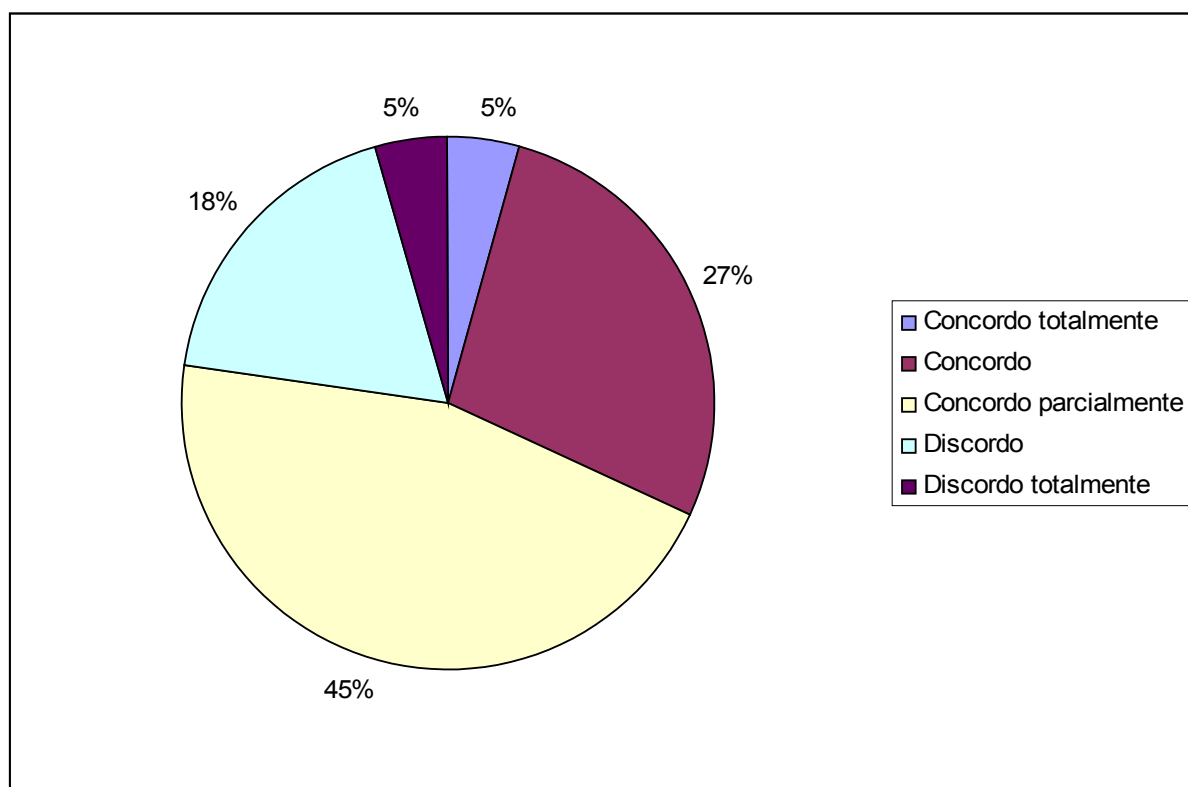


Gráfico 17: O compartilhamento de conhecimento entre a DGP e as CGPs é escrito

Fonte: Tabela 17

O gráfico desta questão, novamente, revela que os entrevistados optaram por concordar parcialmente, resultando na ligeira vantagem, em números, para as opções concordantes, que somaram 32% contra 23% de opiniões discordantes.

r) Os servidores do meu Campus perceberam as mudanças havidas com a descentralização?

(r)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	00	00	00	00	00
Concordo	01	03	02	02	04
Concordo parcialmente	10	03	06	07	13
Discordo	01	02	02	01	03
Discordo totalmente	01	01	01	01	02
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 18: Sensibilidade dos servidores do Campus em relação à descentralização

Fonte: Questionário

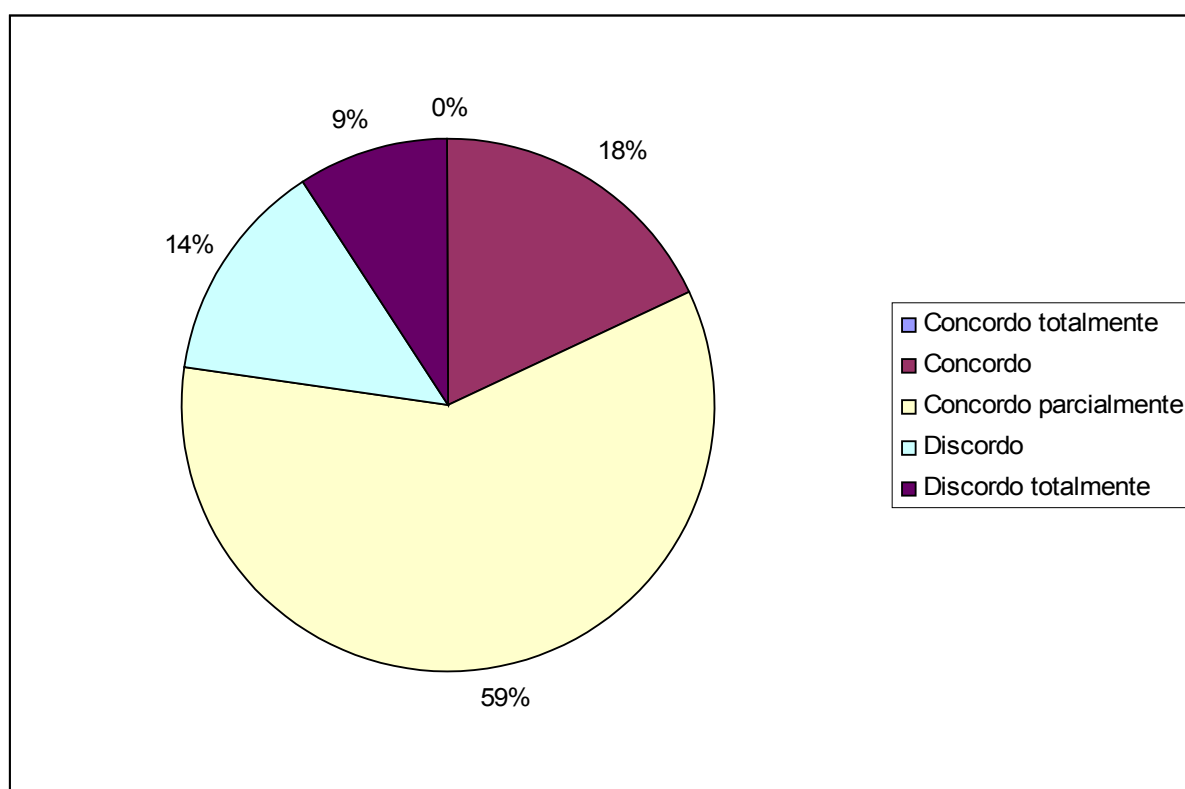


Gráfico 18: Sensibilidade dos servidores do Campus em relação à descentralização

Fonte: Tabela 18

Neste gráfico é revelado que a ampla maioria dos entrevistados escolheu a opção concordo parcialmente. Por outra parte, é notada uma ligeira vantagem, em números, das opções discordo e discordo totalmente, que somaram 23%, contra apenas 18% da opção concordo e ausência absoluta da escolha concorda totalmente.

s) A descentralização proporcionou a geração de novos procedimentos (significativos)?

(s)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	02	02	03	01	04
Concordo	04	03	03	04	07
Concordo parcialmente	04	03	03	04	07
Discordo	03	00	02	01	03
Discordo totalmente	00	01	00	01	01
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 19: Descentralização x geração de novos procedimentos

Fonte: Questionário

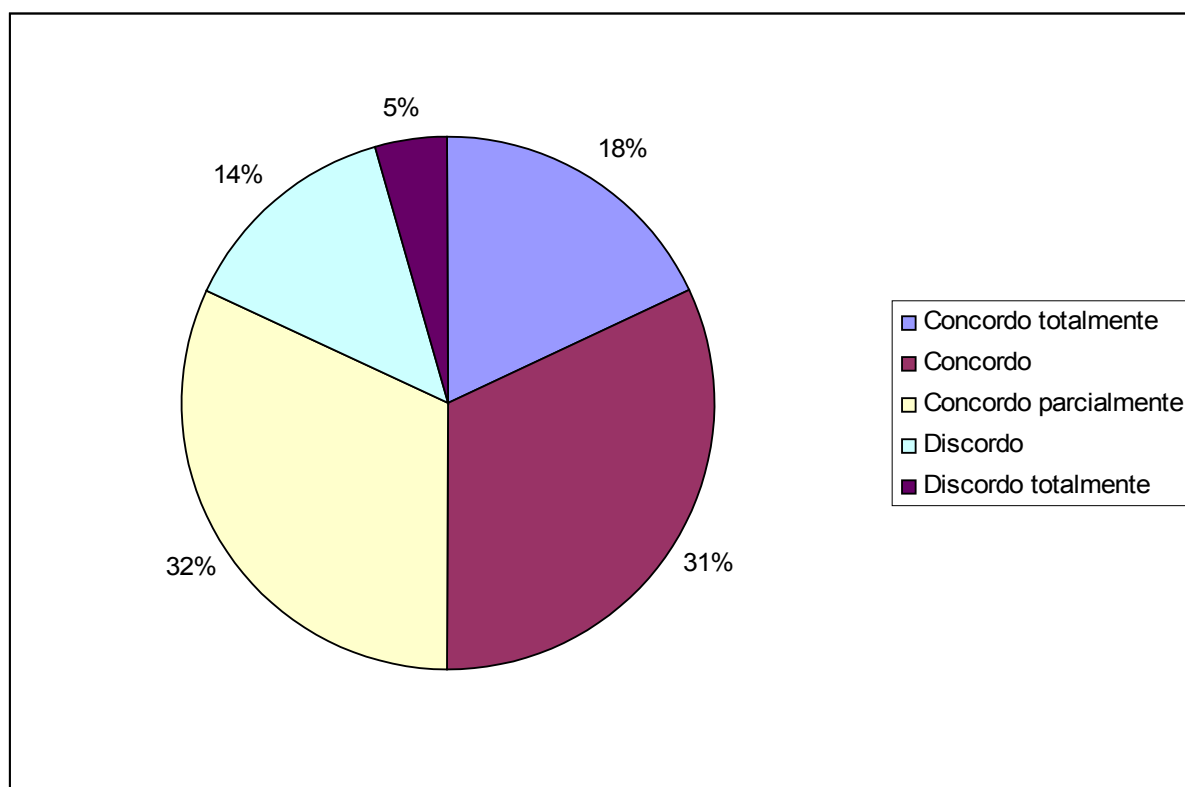


Gráfico 19: Descentralização x por geração de novos procedimentos.

Fonte: Tabela 19

Embora, um terço dos entrevistados optaram por concordo parcialmente (32%), a quase maioria optaram por opiniões concordantes (49%) contra 19% de opiniões discordantes em relação a descentralização que proporcionou a geração de novos procedimentos.

t) Os servidores do meu Campus perceberam melhorias nos processos de pessoal com a descentralização?

(t)	DGP	CGP	CD/FC	Sem CD/FC	Todos
Concordo totalmente	00	01	01	00	01
Concordo	00	03	01	02	03
Concordo parcialmente	08	03	06	05	11
Discordo	04	01	02	03	05
Discordo totalmente	01	01	01	01	02
Totais	13	09	11	11	22

Tabela 20: Melhorias nos processos de pessoal com a descentralização

Fonte: Questionário

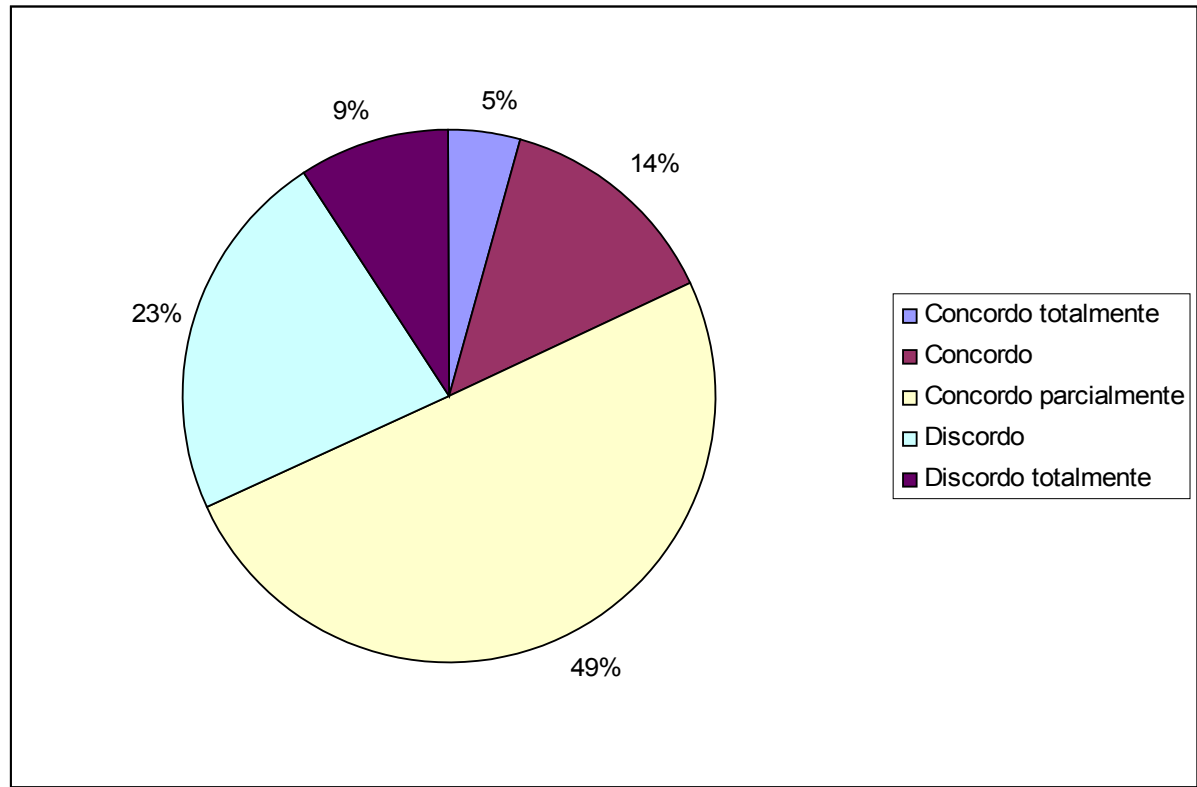


Gráfico 20: Melhorias nos processos de pessoal com a descentralização

Fonte: Tabela 20

Um número superior de entrevistados escolheu a opção concordo parcialmente (49%). Por outra parte, as opções discordantes somaram valores superiores (32%) com relação às opções concordantes (19%).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O projeto inicial de pesquisa visava avaliar os impactos e a contribuição provocados pela descentralização dos processos e a implantação da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Pró-Reitoria de Administração do IF-SC e das Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP's) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Este objetivo, construído a partir da aplicação de questionário e pesquisas documentais, permitiu um diagnóstico preliminar da situação da gestão do conhecimento - sua aplicação ou não dentro da nova estrutura administrativa. A partir desse marco, foi possível quantificar e qualificar alguns dos processos, principalmente nas áreas de comunicação administrativa e manutenção do capital intelectual - gestão do conhecimento, razão pela qual se considera que este trabalho alcançou o seu objetivo geral.

Os objetivos específicos definidos para esta pesquisa foram organizados de forma a auxiliar no alcance do objetivo geral proposto, estruturando-se como um conjunto de etapas a serem seguidas. Por meio da realização de pesquisa documental e entrevistas, foi possível a identificação da estrutura administrativa do IF-SC.

Na parte de descrição da Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP e CGP's, seus processos e procedimentos pôde-se contar com o apoio dos colegas da diretoria, pois não há ainda uma descrição formal das atribuições, em regimento ou estatuto próprio.

A partir do referencial teórico pesquisado, pôde-se vislumbrar a gestão do conhecimento e os desdobramentos da aplicação dessa orientação nos processos pesquisados. Com base na pesquisa e a análise efetuada, obteve-se um diagnóstico de como a gestão de conhecimento é aplicada na DGP e CGPs.

Pôde-se concluir que uma das alternativas para a melhoria de uma reestruturação administrativa é a adoção de comunidades de prática, pois, ou são anteriores, ou paralelas às estruturas formais da instituição. As estruturas de uma organização não são formadas apenas por organogramas, mas sim por pessoas, e é nestas que se constitui o maior ativo de uma instituição.

Esta pesquisa demonstrou que a reestruturação, considerando apenas a alocação de recursos e cargos, não satisfaz todos os anseios e necessidades da instituição, principalmente para aqueles que dela se servem.

O IF-SC, em face da criação das CGP's, deverá formalizar as atribuições de cada Coordenação, com o intuito de evitar retrabalho e sobreposição de tarefas. Estas poderiam servir como órgãos sistêmicos de difusão do conhecimento, na medida em que repassarem informações e atribuições às Unidades descentralizadas do sistema IF-SC.

As avaliações também revelaram que a implantação das CGP's proporcionou uma descentralização das atividades administrativas da área de gestão de pessoas do IF-SC, o que por si só, é positivo. Entretanto, a pesquisa demonstrou a necessidade da realização periódica de levantamentos - para demonstrar o *feedback* e reprogramação do sistema, bem como para efetuar a melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, A. M. **Ativos intangíveis no setor público**. Disponível em: <aracycampos@sp.gov.br>. Acesso em: 14/2/2004.

CHERMAN, B. **Goodwill**. Disponível em: [http://www.vemconcursos.com.br/opinioao/index.phtml?page\\_ordem=recente&page\\_id...>](http://www.vemconcursos.com.br/opinioao/index.phtml?page_ordem=recente&page_id...). Acesso em 14/02/2004.

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDOW, W. H. ; MALLONE, M. S. A. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

EMERENCIANO, M. do S. *et alii*. **Ser presença como Educador, Professor e Tutor**. Colabor@ Revista Digital da CVA – RICESU, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 4-11, ago./2001.

FERREIRA, T. B. **Gerenciador de Avaliações: Uma ferramenta de Auxílio à Avaliação Formativa para o Ambiente de Educação a Distância**. TelEduc. Campinas: UNICAMP, dez./2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, D. A. **Comunidades de prática: um estudo dos grupos de usuários Java**. 2005. 128 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



MEISTER, J. C. **Educação corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, G. ; RAUB, S. ; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**. Managing Knowledge: Building Blocks for Success. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RESOLUÇÃO Nº 023/2009/CD. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina**.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Ciências da Informação, v. 31, nº 2. Brasília, 2002.

RODAS, S de P. ; CIANCONI, R. **Identificação de ativos intangíveis na administração pública: estudo de caso**. Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. CIE/SENAI, Rio de Janeiro, 1999.

SÁ, A. L. ; SÁ, A. M. L. **Dicionário de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, A. R. [Org.]. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, J. L. **Ativos Intangíveis**. *Com Texto* v. 2, nº 2, 1º Semestre. Porto Alegre, 2002.

SCHMIDT, P. ; SANTOS, J. L. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SIQUEIRA, A. C. P. **Capital intelectual: formas alternativas de mensuração**. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/siqueira/Tr282.htm>> Acesso em: 18/02/2004.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. The New Organizational Wealth. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. **Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. Terra Fórum Consultores, Disponível em <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em 30/out/2008.

TODESCAT, M. Apointamentos da disciplina **Gestão do Conhecimento**: Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, 2007.

## ANEXO

### Anexo      Questionário aplicado na DGP e CGP's Legenda do questionário

- (5) Concordo totalmente  
(4) Concordo  
(3) Concordo parcialmente  
(2) Discordo  
(1) Discordo totalmente

Questões	5	4	3	2	1
1. A comunicação no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) funciona no sentido, de cima para baixo.	( )	( )	( )	( )	( )
2. A comunicação no DGP funciona no sentido, de baixo para cima.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Há compartilhamento das informações entre as Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP) do Instituto Federal de Santa Catarina (IF-SC).	( )	( )	( )	( )	( )
4. As informações estão bem organizadas e as mais relevantes codificadas e armazenadas em bancos de dados.	( )	( )	( )	( )	( )
5. A gestão de processos é trabalhada de maneira sistemática.	( )	( )	( )	( )	( )
6. No DGP as reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para que o departamento se adapte às demandas do IF-SC e do Ministério de Planejamento e Orçamento.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Com a descentralização das atividades de gestão de pessoas o funcionamento do DGP ficou melhor.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Com a descentralização houve a divisão de tarefas e a definição de atribuições, com isso, há maior oferta de serviço pelas CGP.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Há processo periódico de revisão dos procedimentos de Gestão de Pessoas para rever as mudanças nas necessidades.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Os servidores lotados na DGP ou CGP são envolvidos nos processos de mudanças que envolvem as atividades de setor.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Considero que a divisão de tarefas e a definição de atribuições trouxeram mais segurança e responsabilidade pelas tarefas realizadas por cada servidor.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Os servidores estão sendo encorajados a assumir as responsabilidades propostas com a descentralização de atividades.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Com as CGP há criação de mais conhecimentos.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Considero que o atendimento aos servidores melhorou após as mudanças.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Há compartilhamento de conhecimento entre os servidores da Coordenação de Gestão de Pessoas.	( )	( )	( )	( )	( )
16. O compartilhamento de informações entre DGP e as CGP em geral é oral.	( )	( )	( )	( )	( )
17. O compartilhamento de informações entre DGP e as CGP em geral é escrito, em vários meios, e-mail, CI, MEMO, intranet, etc.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Penso que os servidores do meu Campus perceberam as mudanças havidas com a descentralização.	( )	( )	( )	( )	( )
19. A descentralização proporcionou a geração de novos procedimentos (significativos).	( )	( )	( )	( )	( )
20. Penso que os servidores do meu Campus perceberam melhorias nos processos de pessoal com a descentralização.	( )	( )	( )	( )	( )