

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CINTIA PIRES OSGA

MANUAL DE PROCEDIMENTOS ORÇAMENTÁRIOS

CURITIBA

2010

CINTIA PIRES OSGA

MANUAL DE PROCEDIMENTOS ORÇAMENTÁRIOS

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Professor Dr. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA

2010

LISTA DE SIGLAS

NIMAD – Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente e Desenvolvimento

UFPR – Universidade Federal do Paraná

DCF – Departamento de Controle de Finanças

CCE – Centro de Computação Eletrônica

PRPPG – Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

SCDP – Sistema de Concessão de Passagens e Diárias

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ESTIMATIVA DO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.....	23
TABELA 2 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	25

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	9
--	---

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICATIVA	3
1.4 METODOLOGIA.....	5
2 REVISAO TEÓRICO EMPÍRICA	6
2.1 CONHECIMENTO	6
2.1.1 Conhecimento Organizacional	8
2.1.2 Criação do Conhecimento Organizacional	8
2.1.3 Modos de Conversão do Conhecimento	9
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	11
2.2.1 Ferramentas de Colaboração.....	12
3 A UFPR	14
3.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	14
3.2 NIMAD – NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO	15
3.2.1 Atribuições do setor orçamentário do NIMAD	16
3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	17
4 PROPOSTA	19
4.1 SISTEMA.....	19
4.1.1 Manual de Procedimentos Orçamentários	19
4.1.2 Descrição das principais rotinas.....	21
4.1.3 Execução da rotina.....	22
4.2 Plano de implantação	23
4.2.1 Custos	23

4.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	26
5 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE – Processo de compra de passagens	31

1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta uma proposta de trabalho para que seja instituído um manual eletrônico de procedimentos orçamentários no Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente e Desenvolvimento – NIMAD, a fim de racionalizar e uniformizar seu fluxo de rotinas.

O manual eletrônico é uma alternativa técnica para solucionar um problema de gestão identificado no setor orçamentário do NIMAD – a ausência de um instrumento padronizado das atividades que devem ser executadas neste Núcleo.

A UFPR, através do Departamento de Controle e Finanças, disponibiliza em sítio da internet (<http://www.proplan.ufpr.br/home/DCF/Normas.php>) as normas de Execução Orçamentária e Financeira a serem cumpridas pelos diferentes setores da Universidade. Entretanto, não disponibiliza um roteiro de execução das rotinas orçamentárias originadas destas normas legais estabelecidas. A rotina não tem uma forma padrão: cada setor executa de maneiras distintas a mesma tarefa.

Na execução diária dos serviços do setor orçamentário do NIMAD, a ausência de um *modus operandi* contextualizado à rotina de atividades prejudica a qualidade dos serviços prestados. Em toda a UFPR, são poucas as pessoas que sabem como executar as tarefas de rotina de orçamento, e esse conhecimento não está escrito ou disponibilizado – está armazenado apenas na memória de alguns servidores. Há uma interdependência, entre os setores, da disponibilidade e da boa vontade dos servidores que possuem o conhecimento de como são feitas as rotinas em ensinar os servidores que não sabem executá-las.

Existe resistência entre a maioria dos servidores em compartilhar informação, pois existe a crença de que o servidor que souber fazer determinada tarefa – que outros técnicos não saibam – obterá maior mérito e reconhecimento. Esta atitude prejudica principalmente o trabalho e a inserção dos novos servidores.

Ocorre repetidamente a devolução de processos quando do preenchimento inadequado (por falta de orientação), comprometendo a qualidade e celeridade dos serviços prestados pelo setor.

A Gestão do Conhecimento propõe estratégias administrativas que buscam sanar estes e outros problemas, ao propor o gerenciamento e compartilhamento da informação da organização. O manual eletrônico apresenta-se como uma ferramenta colaborativa desta disciplina ao apresentar formas de gestão que possibilitem a organização e o compartilhamento de conhecimento, no objetivo de aperfeiçoar os processos, produtos e serviços prestados pelo NIMAD.

O projeto ora apresentado é resultado do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, curso este disponibilizado aos técnicos administrativos como instrumento de qualificação dos servidores da UFPR.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Propor a elaboração de um manual de procedimentos orçamentários para o Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente e Desenvolvimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma análise crítica sobre o processo de rotinas orçamentárias;
- Analisar como a Gestão do Conhecimento pode colaborar na execução da rotina de procedimentos orçamentários.
- Propor uma rotina padronizada de execução orçamentária para o Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente e Desenvolvimento;
- Implementar melhorias na rotina de execução orçamentária do NIMAD.
- Apresentar iniciativas de práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto histórico atual, a partir das mudanças advindas da globalização, o conhecimento passou a ter uma importância ampliada em relação a outros fatores de desenvolvimento das organizações.

Segundo Braga (1996), nas organizações modernas, notadamente no setor privado, a importância do conhecimento está nas vantagens competitivas que a informação bem administrada pode trazer para as empresas. O que a empresa tem de informação armazenada? Como ela faz para transformar esta informação em conhecimento? De que forma o conhecimento é utilizado? De que maneira a empresa adquire novos conhecimentos?

A Gestão do Conhecimento surge neste contexto como parte de uma estratégia empresarial, compreendida como a capacidade de trabalhar da melhor maneira possível o conjunto de informações organizacional. Não há mais espaço para a figura centralizadora (seja de um indivíduo ou um setor) dos conhecimentos da empresa. Para que o “capital intelectual” da empresa seja convertido em aumento da produtividade e renda, é necessário que o conhecimento gerado seja armazenado e compartilhado com todas as pessoas envolvidas na busca de resultados econômicos positivos para a organização.

Dessa maneira, o setor público tem procurado adequar-se a esse momento de mudanças, ao revisar antigos modelos, práticas e métodos que se mostram sem efetividade na execução de tarefas (SCHLESINGER, 2008). É preciso considerar que o setor público tem características que o diferenciam das organizações privadas, o que aponta para a necessidade de análise sobre procedimentos mais adequados às suas particularidades.

Portanto, este trabalho justifica-se à medida que pretende analisar como a produção e compartilhamento de conhecimento podem colaborar na execução de uma determinada rotina - mais especificamente na rotina de procedimentos orçamentários.

Ao mesmo tempo, apresenta iniciativas de práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública, ao conceber o desenvolvimento de um ambiente apropriado à descoberta e ao compartilhamento de novos conhecimentos.

Tecnicamente, o presente estudo pretende contribuir para o constante aperfeiçoamento e divulgação dos procedimentos administrativos, fator indispensável para a consecução qualificada dos objetivos desta Universidade.

1.4 METODOLOGIA

Sob o ponto de vista de sua natureza, este estudo é uma pesquisa aplicada, por gerar conhecimentos dirigidos à solução prática de problemas de interesse local, ou seja, especificamente a aplicação no setor orçamentário do Núcleo Interdisciplinar de Meio ambiente e Desenvolvimento da UFPR.

Sob o ponto de vista de sua abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto estudado, não se atendo as estatísticas sobre o assunto.

Na análise de Gil (2002), segundo o ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois procurou obter um diagnóstico dos possíveis problemas que afetam a padronização da rotina.

A análise da literatura pertinente foi realizada no decorrer de toda a pesquisa, objetivando meios teóricos capazes de nortear a implantação do manual.

O fundamento da pesquisa foi auxiliado por aulas da disciplina Gestão da Informação e do Conhecimento do curso de Especialização em Gestão Pública da UFPR.

A coleta de dados foi feita através da observação e análise das atividades do setor e de anotações pessoais de como executar as rotinas, fornecidas de forma oral e informal por servidores de outros departamentos.

2 REVISAO TEÓRICO EMPÍRICA

Esta seção visa apresentar a fundamentação teórica a partir da qual foi realizada esta pesquisa. Para tal, apresenta as principais discussões conceituais acerca da Gestão do Conhecimento.

2.1 CONHECIMENTO

Antes de uma definição formal do conhecimento a partir de conceitos presentes na literatura, é oportuno apresentar a diferença entre dado, informação e conhecimento, fornecida por Tavares e Dal Col Zeve (2007, p.16).

No entendimento desses autores, dado é qualquer registro ou indício relacionável a alguma entidade ou evento. Descreve essencialmente uma unidade que pode ser medida, sem fornecer julgamento ou interpretação.

Informação é o sentido que um conjunto de dados tem para um indivíduo. Também é composta a partir da análise da relação entre dados e outras informações já conhecidas.

Conhecimento é a capacidade, adquirida por alguém, de interpretar e operar sobre um conjunto de informações. Está presente também em documentos, práticas e normas organizacionais. Assim sendo, o conhecimento deriva da informação, assim como a informação deriva dos dados.

Desde a Antiguidade o tema conhecimento tem sido alvo de estudos e teorias. A partir da evolução tecnológica e a crescente competitividade entre as empresas, o assunto despertou interesse dos estudiosos em Economia e Administração.

O significado do termo “conhecimento” e a importância da sua gestão às organizações que buscam competitividade e sobrevivência são evidenciados na literatura na forma das discussões conceituais em torno do tema.

Sveiby (1998, p. 35), explica que o termo conhecimento surgiu do termo *epistemologia*, que significa “teoria do conhecimento” e provém da palavra grega *episteme* – verdade absoluta certa. Pode significar cognição, sapiência, experiência, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, entre outros significados.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 06), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Para estes autores, os valores e as crenças de uma pessoa fazem parte do seu conhecimento, pois interferem no que ela vê, absorve e conclui a partir de suas observações.

A partir da propositura desses autores, é possível considerar que o conhecimento que um indivíduo possui é construído a partir de sua história de vida, de suas motivações e de seus ideais.

Por exemplo, o conhecimento desta pessoa a respeito de liderança vai definir o tipo de ações gerenciais que terão prioridade em sua gestão. À medida que ela conviver com os colaboradores e com as situações da empresa no dia-a-dia, essas interações podem influenciar e modificar o seu conhecimento sobre a maneira de administrar.

Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) consideram o conhecimento “como um processo dinâmico de justificar a crença individual em relação à verdade. (...) o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos (...) é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”.

Este conhecimento não é livre de julgamento de valor e é influenciado pela visão da cultura de cada indivíduo. A própria crença de que gerenciar conhecimento é uma estratégia que confere poder sustenta-se a partir dos valores da economia de mercado atual, voltada ao consumismo e a competitividade entre as empresas.

2.1.1 Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional tem como base a união entre o contexto organizacional (o que caracteriza a organização: seus negócios; *stakeholders*, processos, sistemas de informação, estrutura dentre outros), e os conjuntos de conhecimento que cada indivíduo possui. (CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 63).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), o conhecimento organizacional pode ser ordenado em dois tipos: conhecimento explícito que se refere ao conhecimento formal, codificado, transmitido pela linguagem, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado; e conhecimento tácito, este difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento baseado em práticas individuais, obtido a partir da experiência e aprendizagem. Envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, e habilidades.

Contudo, para que a organização possa gerar conhecimento, é necessário que os indivíduos trabalhem em conjunto, através de exposição de idéias, troca de experiências e observação. Dessa maneira, é possível que o conhecimento seja ampliado e solidificado em uma equipe de trabalho. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 15.)

2.1.2 Criação do Conhecimento Organizacional

O processo de criação do conhecimento organizacional, em sua estrutura de conceitos, envolve duas dimensões: a epistemológica, e a ontológica. Na dimensão ontológica os conhecimentos individuais aumentam e se desenvolvem quando grupos de pessoas interagem. A criação do conhecimento acontece de forma permanente e em todos os níveis da organização, como um processo de ampliação do conhecimento, passando pela fase individual, grupal até chegar a organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p. 65).

Na dimensão epistemológica, o conhecimento organizacional é originado do conhecimento tácito, seguindo um processo em espiral que começa no nível individual, se difunde na equipe, cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões, evidenciando-se na dimensão ontológica. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p. 65).

Segundo os autores, tanto a dimensão ontológica quanto a epistemológica interagem ativamente ao longo do tempo, efetivando um percurso simultâneo e complementar.

2.1.3 Modos de Conversão do Conhecimento

A interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito é a principal dinâmica da criação do conhecimento da organização, que pode ser definida como “a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas.” (TARAPANOFF, 2001, p. 135).

A interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito e entre o indivíduo e a organização, produzem quatro sistemas principais de criação do conhecimento, denominados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67-82) de conversão do conhecimento, conforme tabela:

		Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito do Conhecimento explícito		SOCIALIZAÇÃO Conhecimento Compartilhado		EXTERNALIZAÇÃO Conhecimento Conceitual
		INTERNALIZAÇÃO Conhecimento Operacional		COMBINAÇÃO Conhecimento Sistêmico

FIGURA 1 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

O processo de Socialização é aquele em que o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito. É criação de conhecimento a partir de trocas de experiência, habilidades, técnicas, etc.

A Exteriorização é um processo que articula o conhecimento tácito em conceitos explícitos, transformando a linguagem falada em metáforas, modelos, conceitos e equações que expressam o conhecimento tácito de um indivíduo.

A Combinação é a expressão do conhecimento de explícito em explícito. Combina diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito através da análise, da categorização e da reconfiguração de informações.

Interiorização é o processo que converte o conhecimento de explícito em tácito através do aprendizado pela prática. É o popular “aprender fazendo”.

Conclui-se que a conversão do conhecimento propicia a comunicação do conhecimento tácito e explícito entre os indivíduos, que pelas suas habilidades e experiências adquirem e criam novos conhecimentos na organização.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme é possível acompanhar pela literatura referente ao tema, as organizações tem investido em métodos, modelos e processos de Gestão do Conhecimento. Para estas empresas, o significado do conhecimento é entendido como um diferencial no que se refere a melhoria de produtos e serviços e de vantagem competitiva. Contudo, as organizações se deparam com a dificuldade de compartilhar e gerenciar esse bem, de criar novos conhecimentos e de transformar o conhecimento individual em organizacional.

Sveiby (1998) conceitua a Gestão do Conhecimento como a criação de valor a partir de bens que não tem existência física na organização. São os “bens intangíveis” que este e outros autores indicam como sendo os “ativos intelectuais”, ou seja, o conhecimento que cada funcionário tem armazenado na memória a partir de sua experiência no trabalho.

Na visão de Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento está relacionada com a criação, codificação e compartilhamento de conhecimento e pretende ainda auxiliar o mapeamento e construção do saber de grupos de indivíduos, ao disponibilizar as experiências dos colaboradores em uma base compartilhada por toda a organização.

Stollenwerk (1999 p. 13) considera a Gestão do Conhecimento como sendo:

um conjunto de técnicas e ferramentas que permite identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados. Segundo uma abordagem de macro-processo organizacional, compreende o planejamento, a execução e o controle de ações voltadas para desenvolver o conhecimento da empresa e seus processos correlatos, tendo em vista a excelência empresarial e a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Em artigo do Gaertner Group¹ (1998, citado por Barbosa, 2005), a Gestão do Conhecimento tem a função de promover, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Este pode estar localizado em um banco de dados, em documentos, em procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

Oportuno falar dos “bens intangíveis” analisado pelos autores. Qualquer pessoa que já trabalhou em uma empresa entende a importância do conhecimento que não está compartilhado fisicamente através de algum documento. Sempre que algum colaborador está na iminência de desligar-se da empresa, vem a tona a preocupação sobre todo aquele conhecimento que apenas esse indivíduo possui, e que quase nunca é repassado aos demais, muitas vezes por falta de tempo hábil.

A literatura evidencia a necessidade que este conhecimento seja mapeado e compartilhado com os demais, muito antes que algum funcionário necessite deixar a empresa. Dessa maneira, a vantagem competitiva ficará com a empresa que souber identificar e gerir o conhecimento, mesmo que o detentor inicial não esteja mais no quadro funcional.

2.2.1 Ferramentas de Colaboração

Ferramentas de colaboração são soluções que possibilitam um conjunto de pessoas – voltadas para um objetivo comum – trocarem, colaborarem e comentarem informação. São ferramentas originadas da Tecnologia da Informação, cujo objetivo central é descentralizar o conhecimento. Tavares e Dal Col Zeve (2007, p.17) citam exemplos das principais Ferramentas de Colaboração:

Intranet: redes internas privadas, ideal para o compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas dentro de uma empresa.

¹ GAERTNER GROUP. **Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso.** Revista Exame (Encarte especial) nº 669, ago. 1998.

Blogues: fornecem comentários ou notícias sobre um assunto em particular. Também podem funcionar como diários online. Combinam texto, imagens e links páginas da web e mídias relacionadas a seu tema. A capacidade de leitores deixarem comentários de forma a interagir com o autor e outros leitores é uma parte importante de muitos blogs. É uma ótima forma de dar aos empregados a oportunidade de discutirem idéias num ambiente informal.

Wiki: Pagina da web que funciona como uma coletânea de conhecimento, catalogado de maneira metódica, em que qualquer pessoa pode adicionar, modificar ou editar a informação

Comunidades de Prática: grupo de pessoas que possuem interesse comum em compartilhar idéias, proporem soluções, discutir as melhores práticas, possuindo os mesmos objetivos e desejam, voluntariamente, através desta troca constante de informações, solidificarem este conhecimento, disponibilizando a todos.

Moodle: é um software livre executado num ambiente virtual. Voltado para a área da educação, constitui-se em um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades on-line, em ambientes virtuais voltados para a aprendizagem colaborativa. Permite, de maneira simplificada, a um estudante ou a um professor integrar-se, estudando ou lecionando, em um curso on-line.

Mapas de conhecimento: ou mapas de competências é uma ferramenta que permite colocar as pessoas em contato direto com especialistas, permitindo a troca de conhecimento tácito. Funcionam como páginas amarelas que organizam uma lista de “quem sabe o quê”. Apontam para pessoas como também para documentos e bancos de dados.

Portais: são páginas na internet que servem como ponto de acesso direto a um conjunto de serviços e informações. Funcionam como centro aglomerador e distribuidor de informação. O termo portal descreve uma vasta variedade de web sites, desde sites internos para funcionários (intranet) a sites externos para consumidores e parceiros (Internet, extranet).

3 A UFPR

Esta seção apresenta a estrutura administrativa da UFPR enquanto objeto deste estudo. Descreve as atividades do NIMAD e traça um perfil da situação problema encontrada no Núcleo.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL

Fundada em 19 de dezembro de 1912, a Universidade Federal do Paraná - UFPR, inicialmente denominada Universidade do Paraná, ostenta o título de instituição de ensino superior, em seu viés universitário, mais antiga do Brasil. Atualmente, a Universidade Federal do Paraná é responsável pela oferta de cursos de graduação e pós-graduação, bem como cursos profissionalizantes nas modalidades presencial, semipresencial e a distância.²

Administrativamente, a Universidade Federal do Paraná compreende varias unidades, destacando-se, para além da Reitoria, os Conselhos (COUN, CONCUR, COPLAD e CEPE), as Pró-Reitorias (PRA, PROEC, PROPLAN, PRPPG, PROGRAD, PROGEPE e PRAE), os setores (Setor de Ciências Agrarias, Biológicas, Sociais Aplicadas, Ciências Exatas, Educação, Jurídicas, Saúde, Humanas Letras e Artes, Terra, Tecnologia, Setor da Escola Técnica e Setor da UFPR Litoral), os Departamentos, os Laboratórios, os Núcleos, as Bibliotecas e os Hospitais (Hospital de Clinicas, Veterinário, do Trabalhador e Maternidade Victor Ferreira do Amaral, assim como o *campus* Palotina, o Centro de Estudos do Mar (CEM) e as Estações Experimentais (Canguiri, Rio Negro, São Joao do Triunfo, Paranavaí, Bandeirantes e Castro).³

A Universidade Federal do Paraná tem comprovado há 95 anos a importância de se investir na educação com qualidade e voltada às necessidades da sociedade para a qual desenvolve suas atividades. É por isso que sua preocupação em efetivar suas ações no ensino, na pesquisa e na

² UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA. Curitiba, 2010. Disponível em: < [HTTP://www.ufpr.br](http://www.ufpr.br) >. Acesso em 20/09/2010.

³ Idem.

extensão aliados ao compromisso social, tem feito da UFPR um exemplo em ações voltadas à inclusão social, ao atendimento dos acadêmicos, aperfeiçoamento dos servidores, além daquelas em parceria com entidades e empresas que visam o benefício da sociedade em geral.

3.2 NIMAD – NÚCLEO INTERDISCIPLINAR DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO

O NIMAD⁴ - Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente e Desenvolvimento da UFPR, foi instituído oficialmente em 15 de agosto de 1990, como resultado de uma política de priorização das questões ambientais e desenvolvimento, tendo interdisciplinaridade como foco de discussão. O objetivo principal do NIMAD é proporcionar a interação entre os diferentes segmentos da sociedade e a comunidade acadêmica, seja através das atividades de pesquisa, ensino e extensão da UFPR.

O NIMAD tem buscado o exercício da interdisciplinaridade de forma que esta não consista apenas na justaposição de competências ou áreas de conhecimento, mas na identificação de hipóteses de interface que operacionalizem a interação entre disciplinas, com vistas a integrar as questões sociais e ambientais às estratégias de desenvolvimento sustentável.

A ação interdisciplinar do NIMAD catalisou a formalização do Programa de Doutorado em Meio-Ambiente e Desenvolvimento da UFPR. Como reconhecimento deste processo, a UFPR recebeu da UNESCO, em 1994, uma Cátedra para o Desenvolvimento Sustentável. A equipe de pesquisadores associados ao NIMAD é considerada como um grupo emergente de pesquisa interdisciplinar em Meio Ambiente e Desenvolvimento. Saliente-se que os professores associados permanecem vinculados aos seus departamentos de origem.

A construção do trabalho do NIMAD se dá pelo engajamento pessoal da equipe, empenhada em implantar na UFPR as novas dinâmicas de trabalho

⁴ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA. Curitiba, 2010. Disponível em <HTTP:// www.nimad.ufpr.br>.

Acesso em 20/09/2010.

associadas a interdisciplinaridade enquanto método e ao desenvolvimento sustentável enquanto objeto de ensino e pesquisa.

Administrativamente, o NIMAD é composto por um Diretor que desenvolve as funções de planejamento, execução e controle relacionadas à administração do Núcleo, por quatro diretores adjuntos, por conselheiros de diferentes setores e por um servidor técnico administrativo que é responsável pela execução das atividades orçamentárias e de secretaria em geral.

3.2.1 Atribuições do setor orçamentário do NIMAD

As atribuições do setor orçamentário do NIMAD não constam no regimento ou em qualquer outro documento do Núcleo. As informações abaixo foram observadas conforme a demanda do trabalho na Unidade:

Instrução de processos administrativos e financeiros para a execução e controle de recursos da unidade, destacando-se as seguintes atividades:

- Previsão anual de gastos;
- Alocação de recursos;
- Formalização de processos de empenho;
- Solicitação de passagens e diárias e lançamento da prestação de contas;
- Controle de saldos orçamentários;
- Elaboração de relatórios;
- Atendimento a fornecedores;
- Instrução inicial de processos de licitação.

3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O NIMAD sempre dispôs de apenas um servidor para executar todas as tarefas, inclusive as tarefas do orçamento, que são objeto deste estudo. Na ocasião da substituição da antiga servidora do setor, foi verificado que o conhecimento dos serviços orçamentários do NIMAD ficou retido somente pela servidora anterior, que se desligou do quadro funcional da UFPR e que não há nenhum instrumento ou documento que oriente a execução das tarefas ora realizadas na Seção. Acrescente-se que a servidora recém-chegada não possuía nenhum tipo de conhecimento de atividades do setor financeiro.

Poucas e resumidas orientações sobre as tarefas do setor foram repassadas oralmente da antiga à nova servidora, no curto espaço de tempo entre o desligamento de uma e a lotação da outra. As informações sobre como realizar as tarefas foram e são atualmente adquiridas por meio de solicitação a servidores de outros departamentos, via telefone e via e-mail.

Por ser uma atividade de aplicação de recursos do tesouro público, prazos e muitos detalhes de uso de códigos, de sistemas e normas, o aprendizado via telefone e e-mail mostra-se inviável, exaustivo e desmotivador. Tanto para quem tenta ajudar como para quem precisa da ajuda.

A ausência de ferramentas eficazes para desenvolver um trabalho de qualidade, ocasiona:

- Atrasos no processamento dos serviços;
- Falhas motivadas por desconhecimento;
- Repetidas devoluções de processos;
- Ausência de foco no cliente do serviço público;
- Inexistência de objetivos bem definidos, claros e disseminados;
- Trabalhadores e setores que não conhecem bem suas atribuições;
- Funcionários não capacitados devidamente para desempenhar suas funções;
- Inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los;

- Decisões e ações que não são constantemente avaliadas e, por isso, que não realimentam correções;
- Informações não circulam de maneira ágil e correta entre trabalhadores e setores;
- Inexistência de preocupação constante com inovação e mudança.

Conclui-se que o NIMAD necessita de um instrumento que formalize e padronize as atividades desenvolvidas na Seção.

4 PROPOSTA

Esta seção propõe a solução para o problema supracitado, elenca as etapas da implantação do projeto sugerido assim como os custos e os resultados esperados.

4.1 SISTEMA

Uma vez apresentado o problema a ser solucionado, qual seja a elaboração de um documento formalizado, um manual de procedimentos que visasse aperfeiçoar a realização das tarefas de rotina do NIMAD, tem-se abaixo os procedimentos técnicos inicialmente adotados:

- Realização de pesquisa bibliográfica no intuito de se identificar as características de um portal e como esta ferramenta deve ser estruturada, vez que o referencial teórico tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre dado assunto ou fenômeno;
- Coleta de informações acerca do funcionamento do orçamentário, no que diz respeito às operações e rotinas executadas pelo corpo de técnicos administrativos;
- Estudo descritivo das rotinas mais importantes do setor.

4.1.1 Manual de Procedimentos Orçamentários

Consideradas as premissas supramencionadas, convém destacar que este projeto prevê a disponibilização do Manual no âmbito da UFPR, restringindo-se, contudo, ao NIMAD. Nada impede que o projeto seja ampliado futuramente a fim de contemplar toda a estrutura administrativa da Instituição, já que a rotina dos orçamentários deveria seguir os mesmos procedimentos.

O manual será em formato eletrônico e *online*, ou seja, será um documento virtual disponível em rede. A dinamicidade deste meio facilita correções e atualizações, assim como permite modificações decorrentes de mudanças da Legislação Federal e das normas internas da Instituição. No

formato *online*, as inclusões, as exclusões e detalhamentos podem ser rapidamente adaptados ao manual.

Através do levantamento de informações foi possível identificar os macroprocessos executados na Seção. Os dados forneceram subsídios para a análise e a elaboração do fluxo das principais rotinas do NIMAD.

As informações de como realizar as rotinas foram adquiridas por intermédio de anotações pessoais feitas pela autora durante a execução das tarefas diárias, informações essas fornecidas de maneira não formal por alguns servidores que se dispuseram a ajudar (por telefone e e-mail) repassando o conhecimento sobre como é feito o trabalho orçamentário nos seus respectivos setores.

4.1.2 Descrição das principais rotinas

4.1.2.1 Compra de passagens

Desde dezembro de 2008, a aquisição de passagens e diárias para servidores públicos a serviço da Administração pública federal é feita através do Sistema de Concessão de Passagens e Diárias – SCDP.⁵

O SCDP é um sistema informatizado, acessado via internet que executa as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, através da utilização de um certificado digital⁶.

Abaixo são relacionados os perfis de usuários do sistema e as respectivas atribuições⁷:

- **Proposto:** Pessoa que realiza a viagem a serviço da Administração;
- **Solicitante:** Responsável pelo cadastramento dos dados do proposto e da viagem;
- **Representante administrativo:** responsável pela reserva de passagens;
- **Ordenador de despesas:** autoriza a despesa;
- **Proponente:** autoriza a viagem e aprova a prestação de contas;
- **Agencia de Viagem:** responsável pela emissão do bilhete de passagem

⁵ Conforme Decreto nº 6258 de 19/11/2007.

⁶ CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://portal.cefet-rj.br/administracao-e-planejamento/scdp.html>>. Acesso em 21/09/2010.

⁷ Adaptado de: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Portal da Diretoria da Administração**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.dirad.fiocruz.br/upload/index.php?act=view&id=484>>. Acesso em 21/09/2010.

4.1.3 Execução da rotina

No caso específico do NIMAD, as atribuições do solicitante e do representante administrativo são executadas pela única servidora do setor. Assim, estes dois perfis são substituídos, na descrição abaixo, por “responsável pelo orçamentário do NIMAD”. Segue descrição da rotina, conforme fluxograma (apêndice):

1. Proposto (servidor que vai viajar) deve encaminhar ao orçamentário do NIMAD a solicitação de compra de passagens, com no mínimo dez dias de antecedência da data da viagem, contendo:

- Ofício de solicitação de passagens;
- Formulário preenchido com os dados pessoais (nome completo, CPF, número da conta bancária, tipo de vínculo com a UFPR, matrícula SIAPE, dia e horário da viagem, destino e horário em que iniciam as atividades do evento;
- Convite para participação do proposto no evento.

2. De posse das informações, o orçamentário manda um email para passagem@ufpr.br (posto da Agencia de viagens contratada pela UFPR), informando dia e horário da viagem, solicitando cotação de preços (maior e menor preço) com número do voo e nome da companhia aérea de menor preço;

3. Com a resposta do e-mail, preencher, no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), os dados pessoais, do roteiro da viagem e do voo e anexar o convite para o evento. Preencher os dados referentes à fonte de recursos para o pagamento das passagens;

4. Encaminhar via sistema SCDP para o proponente (Diretor do NIMAD) aprovar ou não a viagem;

5. Proponente aprova a viagem e encaminha, via sistema, para a aprovação do Ordenador de Despesas (Pró-Reitor da PRPPG);

6. Proponente verifica a disponibilidade financeira da viagem e encaminha a empresa concessionária para emissão de bilhete de viagem;

7. Empresa emite bilhete eletrônico e envia para o e-mail do proposto, encerrando o processo de aquisição de passagem.

4.2 Plano de implantação

TABELA 1 - ESTIMATIVA DO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Etapa	Objetivo	Responsabilidade	Prazo
Análise	Estudo e coleta dos normativos e atividades desempenhadas no setor.	Assistente em Administração com parecer da chefia imediata.	2 meses
Projeto	Elaboração da estrutura e organização das informações do manual. Criação do Layout da página	Assistente em Administração e Centro de Computação Eletrônica.	1 mês
Implantação	Inserção dos dados e disponibilização da página na intranet.	Assistente em Administração e Centro de Computação Eletrônica.	1 mês
Manutenção	Atualização da página, à medida que novos procedimentos forem criados ou alterados.	Assistente em Administração e Centro de Computação Eletrônica.	Contínuo

FONTE: A autora (2010).

4.2.1 Custos

Como será utilizada a estrutura do CCE, não será necessária a aquisição de equipamentos. O custo apresentado é relacionado à utilização da infraestrutura já existente⁸:

⁸ Conforme consulta ao CCE, 2010.

A) DATACENTER, REDE ELÉTRICA E AR CONDICIONADO

Os custos de rede elétrica e ar condicionado do datacenter são baseados em um consumo constante de energia (calculados em kwatt/hora), considerando a tarifa convencional para poderes públicos Federal e Municipal oferecida pela COPEL - resolução ANNEK nº 1015 de 22/06/2010 (fonte: www.copel.com consultado em 05/11/2010)
R\$ 10,72 a 32,16 (tarifa + impostos) = kw/h

B) SERVIDOR WEB

Custo da fração de espaço do equipamento para armazenamento de sites, considerando o preço total do equipamento (estimado):

Considerando o custo desse equipamento em aproximadamente R\$ 12.000,00, o consumo estimado de 2.000 kw/hora mensal, temos:

$32,16 \times 2.000 = 64.320,00$ (custo mensal aproximado de energia – se considerada a maior tarifa especificada acima). Esse valor representa, em dias, 2.144,00, e em horas, 89,33.

Esse custo deve ser fracionado considerando a utilização do equipamento para o armazenamento de todos os sites da instituição – algo em torno de 500 páginas web atualmente, considerando ainda a vida útil do equipamento de 3 anos (garantia já incluída no custo do equipamento).

C) RECURSOS HUMANOS

Todos os profissionais necessários à implantação do projeto já estão disponíveis na instituição (CCE e NIMAD), portanto para estimar os custos relacionados aos recursos humanos foram consideradas apenas as horas trabalhadas na implementação da proposta no site do NIMAD – considerando o piso da tabela PCCTAE de 1º de julho de 2010.

Algumas considerações do CCE:

- a) Qualquer implementação em site/blog ou página da instituição deve seguir os padrões estipulados pelo CCE. As páginas web que ainda não estão padronizadas sofrerão essa implementação quando da necessidade de alteração (Os padrões adotados,

softwares utilizados e as regras para esse serviço estão disponíveis no site www.blog.ufpr.br/cdw)

- b) As estimativas de custo apresentadas na tabela a seguir referem-se a um tempo previsto de um mês para a implementação do projeto em questão, mais a adaptação do site NIMAD nos padrões CCE. Esse tempo foi estimado considerando-se as diversas fases de desenvolvimento/implementação e pode ser variável.

TABELA 2 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Descrição	Qtde horas	Preço/Hora	Total
Gerente de Projetos (profissional técnico do CCE)	160	R\$ 12,66175	R\$ 2.025,88
Analista de Sistemas (profissional técnico do CCE)	80	R\$ 12,66175	R\$ 1.012,94
Programador Junior (profissional técnico do CCE)	40	R\$ 11,387125	R\$ 455,88
Analista de Suporte (profissional técnico do CCE)	160	R\$ 12,66'75	R\$ 2.025,88
Designer (estagiário nível superior)	120	R\$ 5,4166	R\$ 650,00
Secretaria/Assistente em Administração (profissional técnico do NIMAD)	160	R\$ 11,3871	R\$ 1.821,94
TOTAL			R\$ 7.992,52

FONTE: A autora, com base em informações do CCE (2010).

D) SOFTWARES NECESSÁRIOS

De acordo com a padronização do CCE os aplicativos de diagramação e construção de sites não apresentam custos. Os softwares utilizados são *Wordpress*, *Drupal* e a ferramenta de diagramação e colaboração *MockFlow*.

O *Wordpress* é uma ferramenta de blog que foi adaptado na construção de sites – software livre, com licença GPL da GNU.

O *Drupal* é um framework de gerenciamento de conteúdo - software livre com licença GPL DA GNU.

O *MockFlow* é um *wireframe* que permite ao designer, além de prototipar a interface do site, promover a interação com o usuário – pois trata-se de uma forte ferramenta de colaboração – software livre com licença GPL DA GNU.

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Quanto aos resultados previstos, é possível colocar como expectativa o cumprimento dos objetivos (geral e específicos) propostos, buscando-se a melhora contínua da celeridade da tramitação de processos, através da gestão efetiva dos sistemas que possibilitam o suporte, manutenção e continuidade do desenvolvimento das atividades meio da Universidade Federal do Paraná. Logo, são esperados os seguintes resultados:

- Agilidade e responsabilidade na execução das rotinas e encaminhamento dos processos;
- Eficiência na comunicação entre o NIMAD e as diversas unidades administrativas que estruturam a UFPR;
- Mudança cultural e comportamental acerca da viabilidade da troca de conhecimentos entre os servidores;
- Controle efetivo das alterações das normas orçamentarias divulgadas pela Administração;
- Padronização da rotina.

5 CONCLUSÃO

O conhecimento assume, atualmente, uma importância crescente no meio organizacional. As organizações têm buscado a racionalização do conhecimento que possuem, a fim de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, criando vantagens competitivas.

Este estudo teve como questão principal propor a investigação e disponibilização de uma parte do conhecimento disperso entre os técnicos administrativos da UFPR, na forma de um manual para um dos setores da organização. Para tanto, procurou verificar a aplicabilidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento nesta tarefa, através da revisão da literatura, que possibilitou identificar os estudos publicados na área.

Ao propor a confecção de um manual, objetivou-se sistematizar os dados em um documento que pudesse fornecer uma visão geral das atividades do setor. Durante esse processo, foi possível realizar uma análise crítica sobre o processo das rotinas orçamentárias realizadas no NIMAD, ao comparar as diferentes formas de execução das rotinas neste e em outros setores da UFPR.

Observou-se que não existe um modelo padronizado de cumprimento de rotinas orçamentárias. Cada setor realiza a mesma tarefa de diferentes maneiras, a partir da norma geral. Por não existir um instrumento de consulta e pelo fato do conhecimento estar retido em alguns poucos servidores, o acesso a informação é lento, assim como o desenvolvimento dos serviços que dependem da informação.

Entende-se que promover a padronização dos procedimentos asseguraria um fluxo ágil e confiável de informações entre as unidades. A proposta deste projeto limita-se a um setor específico, mas sugere e aponta para a necessidade de existir um instrumento que oriente todos os setores de maneira uniformizada.

Dessa maneira, foi possível elaborar um modelo de rotina padronizada para as atividades essenciais do setor, articulada a partir das necessidades específicas do Núcleo. Avaliou-se que a proposta de produção do conteúdo do manual deve ser contínua pela própria natureza das mudanças na legislação, normas e idéias de melhorias nos procedimentos administrativos.

Na área administrativa dos setores da UFPR, de maneira geral, não existem práticas implementadas de Gestão do Conhecimento. Não há preocupação em tratar o conhecimento individual ou organizacional como um bem que pode, por meio de seu gerenciamento ou de sua criação, possibilitar melhor qualidade dos serviços prestados a comunidade.

Acredita-se que este estudo, ao propor o desenvolvimento de um documento que visa à divulgação do conhecimento acerca de procedimentos administrativos de acordo com as necessidades do trabalho, possa vir a contribuir com mais iniciativas na área, como também incentivar a prática da Gestão do Conhecimento entre os técnicos administrativos da UFPR.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, B.N. **A Gestão do Conhecimento aplicada a projetos: Proposta metodológica**. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão da Informação) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005. Disponível em: <<http://www.decigi.ufpr.br/monografias/2005/BarbaraBarbosa.pdf>>. Acesso em 20/09/2010.

BARROS, C. C. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008. Disponível em:<<http://www.decigi.ufpr.br/documentos/Gestao%20do%20Conhecimento%20na%20Adm%20Publica%5Bfull%5D.pdf>>. Acesso em 17/08/2010.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo Federal**. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 09/09/2010.

BRAGA, A. **A Gestão da Informação**. Universidade da Beira Interior, Lisboa, 1996. Disponível em:<http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm>. Acesso em 28/07/2010.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação e comunicação: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 152.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STOLLENWERK, M. F. L. **Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada**. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Artigo_12_Inteligencia_Competitiva_e_Estrategia_Empresarial.pdf>. Acesso em 17/08/2010.

STRAUHS. F. do R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia**. Florianópolis, 2003. 482 f. Tese

(Doutorado. Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3528.pdf>>. Acesso em 17/08/2010.

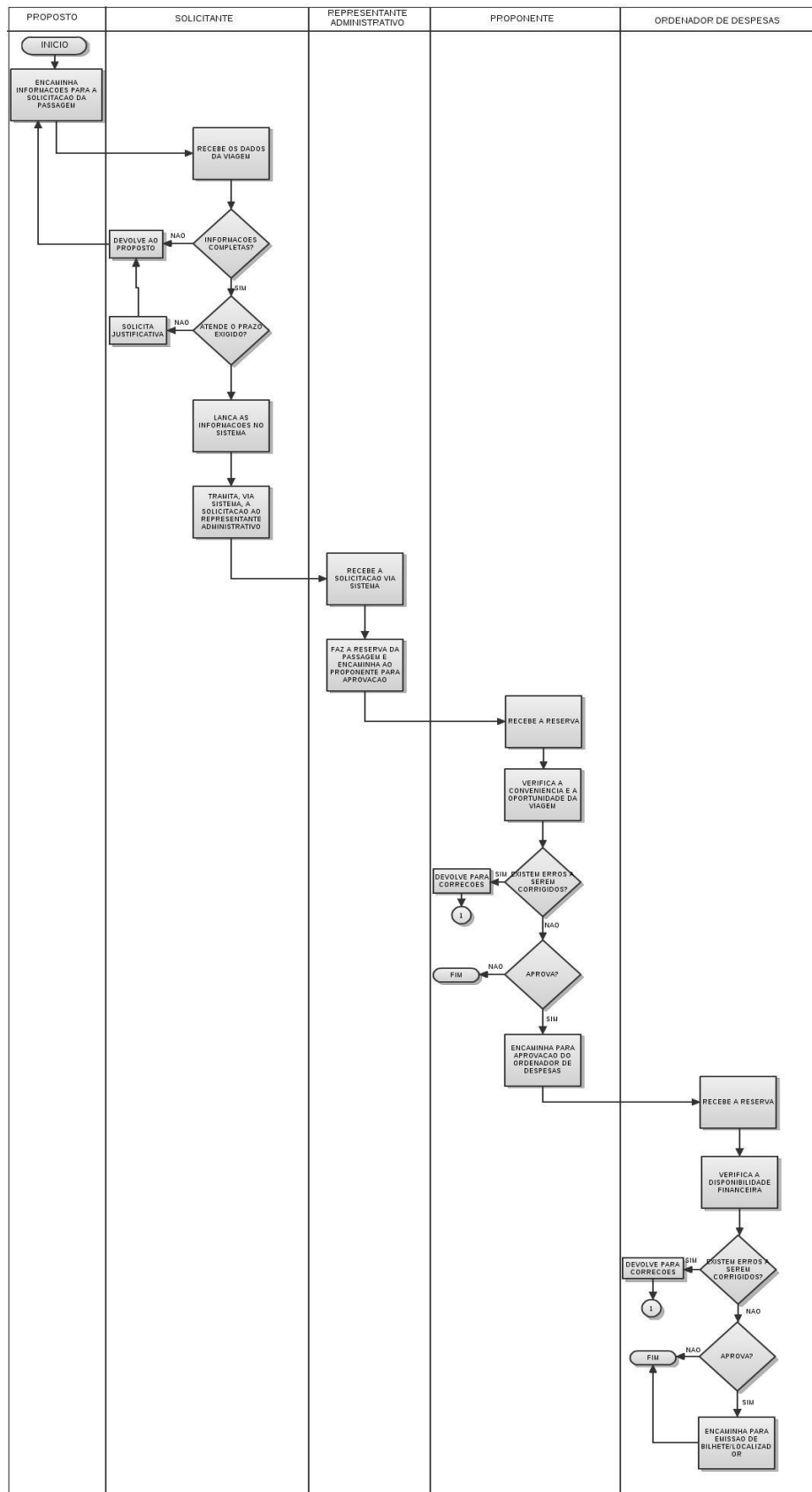
SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TAVARES; DAL'COL ZEVE. **Utilização de Ferramentas de Colaboração para Gestão Conhecimento**. Guaíba: Universidade Luterana do Brasil, 2007. Disponível em: <http://guaiba.ulbra.tche.br/si/content/tcc/tccl_2007_1/trabalho_carlos.pdf>. Acesso em 17/08/2010.

APÊNDICE – Processo de compra de passagens

APÊNDICE



FONTE 1: A Autora (2010).