

ÉRICO DE AVILA MADRUGA

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM FÓRUM DE GESTÃO  
INTEGRADA ENTRE AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE  
ENSINO EM SANTA CATARINA: ANÁLISES E PROPOSIÇÕES**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração  
Universitária da Universidade Federal  
de Santa Catarina para a obtenção do  
Grau de Mestre em 2015.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo  
Coorientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elisa Flemming Luz

Florianópolis  
2015

Madrugá, Erico de Avila

A implementação de um Fórum de Gestão Integrada entre as Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina: análises e proposições / Erico de Avila Madrugá ; orientador, Pedro Antônio de Melo ; coorientadora, Elisa Flemming Luz. - Florianópolis, SC, 2015.

175 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Administração Universitária. 3. Redes públicas de cooperação. 4. Gestão do conhecimento. 5. Fórum. I. Melo, Pedro Antônio de. II. Luz, Elisa Flemming. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. IV. Título.

Érico de Avila Madruga

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM FÓRUM DE GESTÃO  
INTEGRADA ENTRE AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE  
ENSINO EM SANTA CATARINA: ANÁLISES E PROPOSIÇÕES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de Setembro de 2015.

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Coordenador do Curso – PPGAU/UFSC

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Andrei Zwetsch Cavalheiro, Dr.  
Instituto Federal de Santa Catarina



Aos servidores das Instituições Públicas  
de Ensino que, assim como eu, acreditam  
no poder da transformação social pela  
Educação e lutam por uma Administração  
Pública mais honesta, mais eficiente e  
democrática.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus colegas servidores públicos das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina que acreditaram na ideia da cooperação, do compartilhamento de conhecimento e da melhoria da qualidade de suas instituições por meio do trabalho em equipe. Juntos somos muito mais fortes!

Aos Magníficos Reitores do IFC, do IFSC, da UFFS e da UFSC pela adesão ao FORGIFESC e apoio às ações coletivas propostas, em especial, à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Clara Kaschny Schneider – Reitora do IFSC – pela confiança, motivação, aprendizado e, principalmente, pela articulação das IFES catarinenses por meio do Fórum dos Reitores. Agradeço, também, por suas importantes contribuições na banca de qualificação deste trabalho.

Aos Pró-Reitores de Administração e Planejamento das IFES catarinenses por acreditar na implementação de uma rede de gestores e servidores, em especial, à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisa Flemming Luz – Pró-Reitora de Administração do IFSC e Coorientadora deste trabalho – pelo apoio irrestrito, confiança, motivação, amizade, lições gerenciais, metodológicas e de vida.

À UFSC pela oportunidade de cursar um Mestrado Profissional de alto nível em uma instituição referência nacional em Administração Universitária; e aos Mestres do PPGAU que compartilharam conosco seu conhecimento, experiências e amor à Gestão!

Ao IFSC - seus gestores, ex-gestores e colegas - pelo eterno aprendizado e oportunidades de mudar o mundo como servidor e gestor público da Educação!

Aos meus colegas e amigos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), que apoiaram e entenderam minhas ausências e dias difíceis, em especial, à minha Chefe Cecília Vergara: ah, se todos os gestores públicos brasileiros pensassem e desenvolvessem Pessoas e Equipes como você faz!

Um agradecimento especial ao meu Orientador, Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo, pela dedicação, paciência e supremas lições de Administração Universitária na teoria e na prática.

Por fim, à minha família e amigos que entenderam minhas ausências e apoiaram momentos de superação, em especial, minha Mãe, Carmen Lúcia de Avila Madruga, pela amizade, dedicação e apoio irrestritos.





“Nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós juntos”  
(Warren Bennis)

“Reunir-se é um começo; permanecer juntos é um progresso  
e trabalhar juntos é sucesso!”  
(Henry Ford)



MADRUGA, Érico de Avila. A implementação de um Fórum de Gestão Integrada entre as Instituições Federais de Ensino em Santa Catarina: análises e proposições (Dissertação Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): Florianópolis, 2015. Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo; Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisa Flemming Luz.

## RESUMO

O presente trabalho propõe analisar, dos pontos de vista teórico e prático, o processo de implementação de um Fórum de Gestão Integrada entre as Instituições Federais de Ensino em Santa Catarina, envolvendo gestores e servidores. O Estado possui duas Universidades Federais – UFFS e UFSC – e dois Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFC e IFSC. Considerando as áreas de atuação geográfica e pedagógica dessas instituições, a quantidade de servidores e alunos, a alta complexidade da gestão e os vultosos valores envolvidos em sua manutenção e investimento, devem ser ampliadas e incentivadas as ações integradas visando a efetividade e qualidade do gasto público, o compartilhamento de boas práticas, a inovação na gestão e a busca conjunta de soluções para problemas comuns. Verifica-se que a Administração Pública Universitária no Brasil é complexa por envolver uma estrutura organizacional weberiana e, ao mesmo tempo, buscar uma gestão democrática e participativa, através de fóruns e colegiados, sendo, então, necessária a inovação e aperfeiçoamento da gestão das instituições, por meio de uma rede de cooperação interinstitucional – baseada em pressupostos da gestão do conhecimento, em especial, comunidades de prática - para a melhoria do nível de qualidade da educação e o aumento da oferta de ensino federal público, gratuito e de excelência no Estado de Santa Catarina.

Palavras-chave: Redes Públicas de Cooperação, Administração Universitária, Redes, Gestão Pública, Gestão do Conhecimento, Universidade, Instituto Federal.



MADRUGA, Érico de Avila. Implementing an Integrated Management Forum between Federal Institutions of Education in Santa Catarina: analysis and proposals (Master Thesis). Post graduate Program in University Administration, Federal University of Santa Catarina (UFSC) in Florianopolis, 2015. Advisor: Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo; Co-advisor: Prof. Dr. Elisa Flemming Luz.

## ABSTRACT

This study aims to analyze, from theoretical and practical points of view, the process of implementing an Integrated Management Forum between Federal Institutions of Education in Santa Catarina, involving managers and servers. The state has two federal universities - UFFS and UFSC - and two Federal Institutes of Education, Science and Technology - IFC and IFSC. Considering the areas of geographic and educational activities of these institutions, the number of servers and students, the high complexity of management and the significant amounts involved in their maintenance and investment, should be expanded and encouraged integrated actions to the effectiveness and quality of public spending, best practice sharing, innovation in management and the joint search for solutions to common problems. It appears that the University Public Administration in Brazil is complex because it involves one Weberian organizational structure and at the same time, seek a democratic and participatory management, through forums and boards, and then needed innovation and improvement of institutions management through an inter-institutional cooperation network - based knowledge management assumptions, in particular communities of practice - to improve the level of quality of education and increasing the supply of public federal education free and excellence in the State of Santa Catarina.

**Keywords:** Public Networks Cooperation, University Administration, Networking, Public Management, Knowledge Management, University, Federal Institute.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede genérica .....	43
Figura 2 – Rede infinitamente plana.....	44
Figura 3 – Rede invertida.....	44
Figura 4 – Rede teia de aranha.....	45
Figura 5 – Rede aglomerada.....	45
Figura 6 – Rede raio de sol.....	46
Figura 7 – <i>Campi</i> do IFC.....	84
Figura 8 – Organograma IFC.....	85
Figura 9 – <i>Campi</i> do IFSC.....	89
Figura 10 – Organograma do IFSC.....	90
Figura 11 – Mesorregião Grande Fronteira Sul.....	93
Figura 12 – <i>Campi</i> UFFS.....	93
Figura 13 – Organograma UFFS.....	95
Figura 14 – <i>Campi</i> UFSC.....	97
Figura 15 – Organograma UFSC.....	98
Figura 16 – Mapa IFES catarinenses e UDESC.....	101
Figura 17 – Gráfico 01 – Resposta questionário 02.....	127
Figura 18 – Gráfico 02 – Resposta questionário 02.....	127
Figura 19 – Gráfico 03 – Resposta questionário 02.....	128
Figura 20 – Gráfico 04 - Resposta questionário 02.....	129
Figura 21 – Gráfico 05 – Resposta questionário 02.....	130





## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Administração Universitária Federal catarinense.....	102
Quadro 2 – Resumo Reuniões FORGIFESC.....	111



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>27</b>
Objetivo geral.....	30
Objetivos específicos.....	30
Justificativa.....	30
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>32</b>
2.1 Administração Universitária.....	32
2.2 A sociedade em Rede.....	36
2.3 Redes de cooperação.....	42
2.4 Gestão do conhecimento.....	49
2.5 A Nova Gestão Pública Brasileira e os desafios.....	55
2.6 A Gestão do conhecimento e Redes de Cooperação.....	63
2.7 Breve análise de experiências em redes .....	66
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>80</b>
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>82</b>
4.1 As IFES de Santa Catarina.....	82
4.2 O FORGIFESC.....	103
4.3 Apresentação dos resultados.....	111
4.4 Proposições de diretrizes para o Fórum.....	138
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>142</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>163</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe analisar, dos pontos de vista teórico e prático – com enfoque em gestão do conhecimento e redes de cooperação na Administração Universitária – o processo de implementação de um Fórum de Gestão Integrada entre as Instituições Federais de Ensino em Santa Catarina, envolvendo gestores e servidores.

Tem-se verificado, na sociedade moderna – intitulada “Sociedade da Informação” (CASTELLS, 2004) - um aumento da interação e cooperação entre os indivíduos e organizações de diversas formas, tais como redes sociais, redes de colaboração, ambientes de aprendizagem colaborativa, cooperativas de trabalho e modelos de governança em políticas públicas. A atuação cooperativa traz consigo a possibilidade concreta de que a união de parceiros, com conhecimentos e competências distintos, produzirá resultados que, individualmente, não seriam alcançados ou demandariam muito mais tempo, (re)trabalho e, conseqüentemente, recursos financeiros.

O Estado catarinense possui duas Universidades Federais – Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – e dois Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Instituto Federal Catarinense (IFC) e Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Presentes em todas as regiões do Estado de Santa Catarina, ofertam desde o ensino básico fundamental até a pós-graduação em nível de doutorado, passando pelo ensino médio, ensino técnico profissionalizante, ensino superior e todos os níveis de pós-graduação.

Juntas, elas possuem um orçamento anual de aproximadamente R\$ 2 bilhões, conforme previsto na LOA 2015 (BRASIL, 2014) atuando em 48 *campi* e 41 diferentes cidades do Estado com o objetivo comum de ofertar educação pública e promover a inclusão e o desenvolvimento científico, tecnológico e social

Considerando a atuação geográfica e pedagógica dessas instituições, a quantidade de servidores e alunos, a alta complexidade da gestão e os vultosos valores envolvidos em sua manutenção e investimento, devem ser ampliadas e incentivadas as ações integradas objetivando a efetividade e qualidade do gasto público, o compartilhamento de boas práticas, a inovação na gestão e a busca conjunta de soluções para problemas comuns.

As instituições analisadas são autarquias federais – entes da administração pública indireta – criadas por lei e com autonomia administrativa e pedagógica, com o fim comum de ofertar ensino público e gratuito.

De acordo com os autores estudados, a Administração Universitária, hoje, é entendida como a área da Administração que analisa a gestão das instituições de ensino superior – universidades, centros universitários, institutos federais, faculdades etc.

Verifica-se que a gestão pública universitária no Brasil é complexa por envolver uma estrutura organizacional weberiana<sup>1</sup> e, ao mesmo tempo, buscar uma gestão democrática e participativa, por meio de fóruns e colegiados, sendo, então, necessária a inovação na gestão das instituições, por meio de uma rede de cooperação interinstitucional para a melhoria do nível de qualidade da educação e o aumento da oferta de ensino federal público, gratuito e de excelência no em Santa Catarina.

A Nova Gestão Pública, porém, baseia-se na desburocratização e na gestão por resultados visando eficiência, eficácia e efetividade com foco no nível de qualidade do serviço público prestado. A sustentabilidade, como valor de gestão, deve considerar sempre a atuação econômica, social e ambiental da organização.

Na Administração Universitária também apresentam-se novos paradigmas técnico organizacionais, tendo como fundamentos a gestão democrática e participativa, com o uso intensivo da informação e do conhecimento e exigências de aprimoramento da gestão como um processo permanente que necessita do comprometimento e competência de gestores e servidores. Busca-se, neste sentido, a profissionalização dos gestores, a qualificação continuada dos servidores e a gestão do conhecimento na instituição.

Nesse sentido, no final da década de 90, Ministros da Educação e Instituições de Ensino Superior de 29 países europeus reuniram-se e assinaram o Tratado de Bolonha, comprometendo-se com uma série de reformas educacionais e com a cooperação interinstitucional. Deu-se início à rede de Administração Universitária que se chamou de “Europa do Conhecimento”.

---

<sup>1</sup> Burocracia designa, em Weber: a) uma estrutura de cargos, cujos conteúdos e limites são definidos pelas normas, organizados hierarquicamente, de modo que, em cada nível, os cargos inferiores estão sob a supervisão e o controle de um cargo superior; b) especificação de áreas de competência, resultantes da divisão sistemática de trabalho e da diferenciação de funções, e o desempenho dessas funções por alguém investido de autoridade, que pode usar da coerção dentro de condições e limites definidos. (OLIVEIRA, 1970)

Dessa forma, o fórum proposto neste trabalho tem como objetivo a implementação de uma rede colaborativa de Administração Universitária Federal no Estado de Santa Catarina. O seu principal diferencial, em relação a outros fóruns existentes, é o envolvimento de servidores – técnicos ou docentes – além dos gestores, para discussão e compartilhamento de conhecimento, problemas e soluções e, principalmente, a atuação conjunta em processos gerenciais e operacionais com metas e objetivos práticos definidos em comum acordo.

Registra-se que será adotada a classificação “gestores” para identificar os ocupantes de cargos de gestão (servidores públicos ou não); é sabido que a maioria dos gestores (ocupantes de cargos de direção ou funções gratificadas) são, também, servidores públicos.

Além de reuniões periódicas entre gestores e servidores das instituições para discussões e compartilhamento de boas práticas, vislumbra-se outras possibilidades para atuação conjunta entre os membros da rede, tais como: compras compartilhadas, eventos técnico-científicos, capacitações conjuntas, fóruns virtuais de debates, banco de talentos e de trabalhos dos servidores, compartilhamento de espaços físicos e de servidores, desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com grupos interinstitucionais. É possível, ainda, a formação de grupos de trabalhos para discussão de temas específicos como, por exemplo, inovações nos currículos e nas práticas de ensino e análise qualitativa da oferta de cursos em cada região.

Considera-se que inúmeras práticas de gestão inovadoras são implementadas nas organizações, inclusive nas instituições públicas de ensino mas, em razão do isolamento, da falta de comunicação e da autonomia de cada entidade da administração pública federal indireta – especialmente autarquias e fundações - tem-se verificado a replicação de esforços da máquina pública na busca de soluções de gestão visando a melhoria do nível de qualidade do serviço público prestado ao cidadão.

Assim, um fórum interinstitucional de Administração Universitária, criador de uma rede de cooperação em Santa Catarina, representa uma possível ferramenta de gestão capaz de reunir gestores e servidores em torno de valores e interesses comuns, desempenhando um papel de articulação e promovendo o efetivo compartilhamento de conhecimento e a atuação colaborativa entre os membros.

Inicialmente, serão analisados os conceitos de administração universitária, redes de cooperação e da gestão do conhecimento

aplicada à gestão pública universitária – com enfoque nas relações interinstitucionais

A partir daí, serão brevemente indicadas algumas boas práticas de redes de cooperação similares à proposta neste trabalho.

E, por fim, serão apresentadas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) de Santa Catarina, com a exposição de seus números principais, sua estrutura administrativa e um breve histórico de cada uma delas.

Todas essas análises e proposições de atuação colaborativa na administração universitária catarinense tem o objetivo principal de tornar mais eficiente a gestão das IFES no Estado com o propósito de, melhorando a qualidade do gasto público e ampliando o conhecimento dos gestores e servidores, oferecer melhores condições de ensino e/ou aumento do número de vagas nestas instituições, criando um círculo virtuoso de troca de informações e de aprendizado colaborativo em rede.

### **1.1 Objetivo geral:**

Propor a implementação de um fórum de gestão universitária federal integrada em Santa Catarina, envolvendo gestores e servidores.

### **1.2 Objetivos específicos:**

- a) Conhecer os conceitos de rede de cooperação e de gestão do conhecimento aplicáveis à administração universitária;
- b) Indicar práticas exitosas de redes de cooperação;
- c) Apresentar os principais indicadores e estruturas administrativas das instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina e indicar modelos e instrumentos de gestão adotados em cada uma delas;
- d) Descrever e analisar brevemente o processo de implementação do fórum interinstitucional de Gestão Universitária proposto;
- e) Verificar o possível compartilhamento de boas práticas e realização de ações, eventos e capacitações conjuntas entre as IFES de SC, dentre outras vantagens e possibilidades do fórum, nas áreas de gestão, ensino, pesquisa, extensão; e
- f) Propor diretrizes para o funcionamento do Fórum.

### **1.3 Justificativa**

A relevância teórico-prática e social desta pesquisa para a Administração Universitária dá-se pelo fato de que poderá haver



evolução na articulação e atuação colaborativa entre as IFES, em especial o aprimoramento das práticas gerenciais e operacionais, buscando propiciar a inovação, *networking* e melhoria do nível de qualidade do gasto público, além de incentivar o desenvolvimento de visão sistêmica e pensamento crítico dos servidores, bem como a gestão do conhecimento em rede por meio da atuação conjunta e a produção científico-tecnológica compartilhada e sustentável.

O estudo e proposição de uma rede de cooperação entre instituições federais de ensino se mostra relevante, pois a maioria dos estudos encontrados, até então, tratam em sua maioria de redes de cooperação privadas ou, quando analisam redes públicas, não tratam de instituições de ensino.

Dessa forma, a proposição de um Fórum de Administração Universitária em Santa Catarina – e a análise de sua implementação -

Com apoio na experiência do autor desta dissertação como gestor universitário na área administrativa, busca-se investigar o tema redes de colaboração na gestão universitária, em uma perspectiva fundamentada na gestão do conhecimento.

Ressalta-se, por fim, a aderência do projeto proposto à linha de pesquisa “Gestão Acadêmica e Administrativa” do Mestrado Profissional em Administração Universitária (PPGAU/UFSC), que tem como objetivo estudar o processo de gestão de instituições de Ensino Superior públicas e privadas, considerando questões no âmbito acadêmico e administrativo. Entende-se que a profissionalização da gestão, a inovação e o aprimoramento da máquina administrativa objetivando a eficiência das instituições e a melhoria do nível de qualidade do ensino ofertado devem ser o foco principal do gestor universitário, em especial, o gestor de instituições públicas de ensino.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Administração Universitária

Para conceituar Administração Universitária é necessário contemplar, de forma integrada, os objetivos gerais da Administração e as missões e valores da Universidade como organização.

A Universidade, aqui entendida como Instituições de Ensino Superior, tem características estruturais e operacionais que tornam seu processo mais complexo e específico em relação às demais organizações. O que a caracteriza, genericamente, é o conceito de universalidade do conhecimento, a partir do qual ela desenvolve suas atividades.

Vlasman e Castro (1985) afirmam que uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações é o fato dela ser formada de pessoas para pessoas. O que a define é a produção de símbolos, ideias, conhecimentos e valores e que tendem a influenciar e modificar o meio social.

É necessário, então, perceber que a Universidade é uma organização com funções administrativas e responsabilidade científico pedagógica para formação de cidadãos. Ao mesmo tempo, também, influencia e é influenciada pela sociedade, ainda mais em um mundo globalizado caracterizado por grandes mudanças e inovações, inclusive, na gestão empresarial e pública.

Neste sentido, Finger (1993, p. 16) define que a área da Administração Universitária refere-se à gestão organizacional em instituições de ensino superior e, geralmente, é classificada em duas modalidades: “os serviços administrativos, infraestrutura e logística (relacionados à atividade-meio) e a prática acadêmica/pedagógica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor atuando em sala de aula, etc (relacionados à atividade-fim)”.

O conceito apresentado por Schlickmann (2013, p.52), resume as funções e objetivos da Administração Universitária:

o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano.

O autor, assevera, ainda, que o objeto de estudo da Administração Universitária são as organizações de educação superior, universitárias ou não – tais como os centros universitários e faculdades. Portanto, devem estar incluídas nesse conceito suas variações, dentre as quais: a administração/gestão de IES; a gestão universitária; bem como a administração/gestão do ensino e da educação superior. (SCHLICKMANN, 2013)

Acrescente-se, ainda, a este conceito a gestão administrativa e pedagógica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados pela Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), oriundos da transformação das antigas Escolas Técnicas Federais e dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs).

Os Institutos Federais, de acordo com o art. 2º da referida lei, são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, desde a formação profissional básica, passando pelo ensino técnico de nível médio, pela educação de nível superior até o nível da pós-graduação. (BRASIL, 2008)

Verifica-se, assim, que os Institutos Federais, embora sejam organizações públicas relativamente novas, demandam atualmente – assim como as Universidades - uma gestão administrativa e pedagógica ainda mais profissional, eficiente e inovadora frente a suas complexidades e especificidades e, especialmente, pela demanda e pelo nível de exigência atual da sociedade.

Ressalta-se, ainda, na visão de Silva Filho (1998, p. 01) a exigência da interdisciplinariedade e liderança na gestão universitária:

É na mescla salutar da visão acadêmica e da técnica administrativa que reside a ciência da gestão universitária. Mescla que permita o controle institucional, a busca de objetivos comuns e globais sem inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar idéias, conhecimentos e tecnologias é um equilíbrio difícil de se obter, que precisa ser revisto periodicamente e que depende em essência da postura dos dirigentes, de sua respeitabilidade no meio acadêmico e de sua capacidade de liderança.

Os autores destacam, também, que vem se desenvolvendo em todo o mundo esse novo campo do conhecimento, que reúne

acadêmicos e administradores na tarefa de elaborar novos conceitos e objetivos para a gestão do ensino superior. Citam como exemplo inovador dessa integração necessária as “Câmaras de Gestão” que reúnem acadêmicos, administradores e planejadores universitários para discussão e decisão de ações conjuntas para suas instituições, envolvendo implantação de formas de avaliação e monitoramento no interior das IES, organização de seminários para altos cargos administrativos universitários e criação, nas empresas de consultoria, de departamentos voltados para a gestão de instituições de ensino. (SILVA FILHO, 1998)

Dessa forma, considerando-se que a administração pública universitária no Brasil é ainda mais complexa por envolver uma estrutura organizacional weberiana e, ao mesmo tempo, adaptada à gestão democrática e participativa – por meio de fóruns e colegiados – além de ter passado pela recente “reforma gerencial” da administração pública, é necessário a análise e discussão de propostas de otimização da gestão.

Drucker (2001, p. 10) afirma que “as áreas do conhecimento estão em constante mudança e, assim, as faculdades, departamentos e disciplinas existentes não serão adequadas por muito tempo”. Da mesma forma, percebe-se que os modelos de gestão e a departamentalização weberiana na área administrativa também não são mais eficientes para alcançar o objetivo precípua das IES, especialmente, as públicas.

No mesmo sentido, Demo (1999, p. 22) reflete que, na atualidade, “as universidades se atrasaram, porque criaram uma tecnologia que corre à velocidade da luz e não conseguem acompanhá-la.” Aduz, ainda, que o mercado capitalista – e conseqüentemente a sociedade – produz conhecimento inovador, mas quase que exclusivamente o que interessa ao mercado. Isso se daria, aparentemente, em proporções bem maiores do que a universidade.

Nelson Ribeiro (1977, p.4), já em 1977, enfatizava que:

A Administração Universitária, porém, só nos últimos anos tem oferecido um tratamento mais científico ao exercício de suas funções. A tradição é o empirismo. Presume-se que quem leciona ou tem um certo nível intelectual é também capaz de administrar. Estranhamente, é a própria

Universidade que forma especialistas em Administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, mas não para utilizá-los como seus administradores. “Casa de ferreiro, espeto de pau”, no aforismo popular.

Percebe-se que o paradoxo permanece atual, segundo Vasconcelos (2010), a maioria das instituições de ensino superior (IES) - formadoras de gestores em seus cursos de Administração – acaba, muitas vezes, praticando um modelo de gestão amador e experimental, no sentido de que experimenta, erra, refaz e desperdiça.

Verifica-se, assim, que as próprias instituições de ensino superior, responsáveis por formar especialistas em Administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, não os utiliza como seus administradores. Mais do que isso, na maioria das vezes não utiliza o conhecimento e inovação produzidos internamente – especialmente relacionados à gestão - e tampouco em colaboração com as demais IES.

Nesta linha de pensamento, Cruz Júnior (2010, p. 45) ressalta que o maior desafio dos gestores das IES, atualmente, é o desafio da mudança cultural, ou seja, “estimular as pessoas a não somente fazer o que sempre estão acostumados a fazer, mas pensar diferente, de modo aberto, fazendo tudo aquilo que não é proibido”.

Não existe uma receita pronta para o sucesso, na opinião de Silva *et al* (2007, p. 8): “cada gestor escolar tem que construir seu caminho. E isso pode ser feito aprendendo com os erros e acertos de seus colegas de profissão”. Indicam, os autores, que a troca de experiência entre os gestores é uma das melhores formas para errar menos e garantir o sucesso de nossos alunos.

Dessa forma, como meio de incentivar a inovação na gestão universitária, Reis (2003) defende que o fundamento que deve nortear a gestão universitária é o enfoque sistêmico, para que os subsistemas se mantenham integrados, e para que a missão, visão e valores da instituição de ensino superior sejam incorporados e difundidos. Deste modo, é possível evitar a dispersão nos investimentos, conciliando o planejamento estratégico da instituição com o compromisso de educação.

O autor ressalta, ainda, que tomar conhecimento do ambiente interno e externo da instituição facilita o processo de decisões e propicia uma visão sistêmica (REIS, 2003).

É neste sentido, de articulação e colaboração interinstitucional visando a inovação e aperfeiçoamento da Administração Universitária Federal em Santa Catarina, que propomos a análise das vantagens e a implementação do Fórum de Gestão Integrada entre as IFES do Estado.

## **2.2 A Sociedade em Rede: Globalização, Redes e Visão Sistêmica**

Para a melhor compreensão do conceito, objetivos e vantagens da rede interinstitucional universitária proposta neste trabalho – Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina – se faz necessária a análise breve de pressupostos relacionados às definições de redes de cooperação e gestão do conhecimento e sua aplicação à gestão pública, em especial à Administração Universitária.

Além disso, é necessária a contextualizar a nova gestão pública e as tendências mundiais de cooperação entre organizações.

Nesse sentido, inicialmente cabe salientar que a globalização trouxe consigo novas formas de arranjos e articulações organizacionais, seja entre países ou instituições públicas e privadas.

Powell (2010, p.6) apresenta a definição, sob o enfoque econômico, para a globalização:

O termo globalização é mais usado para se referir a um determinado fenômeno econômico – o surgimento, na década de 1980 – de um mercado mundial único, dominado por empresas multinacionais e marcado pelo livre fluxo de capitais privados entre as fronteiras dos países.

Por outro lado, Held e Mc Grew (2001, p. 12) ampliam o conceito da globalização para alcançar o novo arranjo espacial internacional:

A globalização tem um aspecto inegavelmente material, na medida em que é possível identificar, por exemplo, fluxos de comércio, capital e pessoas em todo o globo. (...) Sugere uma magnitude ou intensidade crescente de fluxos globais, de tal monta que os Estados e sociedades ficam cada vez mais enredados em sistemas

mundiais e redes de interação. (...) Em outras palavras, a globalização representa uma mudança significativa no alcance espacial da ação e das organizações sociais, que passa para uma escala inter-regional ou intercontinental

Powell (2010, p.18) ressalta, ainda, que os benefícios econômicos da cooperação internacional inspiram muitos países a formarem alianças comerciais com os vizinhos. Essa integração regional destaca o paradoxo da globalização: “considerando as prioridades de todos os países, a preocupação em ser regional e tornar-se global significa voltar-se aos interesses internos e, ao mesmo tempo, abrir-se para o mundo”. A formação de blocos, segundo a autora, permite atingir esse objetivo.

Verifica-se, assim, que a globalização é um processo de integração internacional econômica, social, cultural e política. Propicia maior concorrência econômica e possibilita a análise/compartilhamento de novos conhecimentos e culturas em uma rede mundial sem fronteiras.

Como exemplo dessa tendência tem-se união de países em blocos, com foco na cooperação econômica, para a concorrência em mercados mundiais, tais como a União Europeia, Mercosul e, recentemente, os BRICs (bloco formado por Brasil, Rússia, Índia e China). Redes empresariais na iniciativa privada e, em especial, parcerias na área de logística, são cada vez mais comuns para redução de custos.

Para Castells (2010, p. 573) vivencia-se uma nova era; a era da informação:

Sob perspectiva histórica mais ampla, a sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana. Se recorrermos à antiga tradição sociológica segundo a qual a ação social no nível mais fundamental pode ser entendida como o padrão em transformação das relações entre a natureza e a cultura, realmente estamos vivenciando uma nova era.

Castells (2010, p. 119) afirma, ainda, o surgimento de uma nova economia que define como “informacional, global e em rede.” Informacional pois produtividade e competitividade dependem, essencialmente, da capacidade de gerir, processar e aplicar informação baseada em conhecimento. É globalizada pois as suas atividades e

relações econômicas, bem com seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou por meio de uma rede de conexões entre agentes econômicos. Organiza-se em rede porque a produtividade é gerada e a concorrência realizada em uma rede global de interação entre redes empresariais.

O autor acrescenta, nesse sentido, que “como tendência histórica, as funções e os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes.” (CASTELLS, 2010, p. 565)

Assim, um novo paradigma nos é posto exigindo que se tenha uma visão holística do mundo – e das organizações:

O novo paradigma pode ser chamado de visão de mundo holística, que concebe o mundo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas. Pode também ser denominado de visão ecológica (...) A percepção ecológica profunda reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos, e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedades, estamos todos encaixados nos processos cíclicos da natureza. (CAPRA, 1996, p. 25)

A visão sistêmica (CAPRA, 1996) constitui-se, assim, em uma nova visão da realidade, contraposta à abordagem analítica e mecanicista clássica da Administração. Enquanto a abordagem analítica se concentra no estudo dos elementos em si (isolados), a abordagem sistêmica concentra-se nas interações entre os elementos, ela é contextual. A ciência sistêmica mostra que as organizações, como sistemas vivos, não podem ser compreendidas por meio de análises.

O pensamento sistêmico, segundo o autor, resume-se em alguns pontos cruciais: i) a mudança das partes para o todo; ii) a capacidade de deslocar a atenção de um lado para outro entre níveis sistêmicos - “sistemas aninhados dentro de outros sistemas”; e iii) percepção do mundo vivo como uma rede de relações. A conversão dessa abordagem sistêmica em ciência, segundo o autor, é possível quando se admite que há conhecimento aproximado; todas as concepções e todas as teorias científicas são limitadas e aproximadas. “A ciência nunca pode fornecer uma compreensão completa e definitiva” (CAPRA, 1996, p. 49).

No atual estágio de desenvolvimento, intitulado por Castells (1999) como “Sociedade em Rede”, não é aceitável que recursos públicos sejam desperdiçados ou mal aproveitados em detrimento do



oferecimento de serviços públicos com melhor qualidade e para o maior número de cidadãos. As instituições públicas, em especial, precisam ser sustentáveis – social, econômica e ambientalmente – e cumprir com seu papel de executora eficiente de serviços e políticas públicas.

Destaca-se, assim, na visão de Capra (1996, p. 32) as características básicas da organização sustentável como sendo:

consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Se essas características forem aplicadas às sociedades humanas, essas também poderão alcançar a sustentabilidade.

Da mesma forma, as organizações estão percebendo a necessidade premente de articularem-se entre si e de investirem intensamente na gestão do conhecimento para se tornarem sustentáveis.

Assim, as redes de cooperação e a gestão do conhecimento apresentam-se como instrumentos de gestão sustentável eficientes tanto para iniciativa privada – em busca do lucro – como para a Administração Pública – com o objetivo de oferecer melhores serviços aos cidadãos.

Verifica-se que, em rede e com gestão efetiva do conhecimento, a vantagem principal da colaboração e cooperação se dá pela possibilidade de alcance de resultados aos quais não se chegaria isoladamente ou se levaria muito mais tempo e com o dispêndio de mais recursos.

Corroborando esse entendimento a visão de Dibella e Nevis (1999, p. 77) ao sustentar que:

as organizações adquirem conhecimento diretamente pela experiência de seus colaboradores e indiretamente, pela experiência de outras organizações. Como sistemas sociais em que os empregados estão continuamente gerando novas experiências, as empresas têm o potencial de estar aprendendo o tempo todo, quando a aprendizagem se torna endêmica.

Entretanto, ressalta Teixeira Filho (2002, p. 30), que “muitas organizações ainda não trabalham com a Gestão do Conhecimento e usam somente 20% do seu conhecimento organizacional.”

No mesmo sentido (DANTAS e PAULA, p.02) afirmam que há inúmeras práticas de gestão inovadoras na gestão pública brasileira, mas que, “em razão das autonomias administrativas de cada ente, tem-se verificado a replicação de esforços na busca de soluções de gestão que elevem a eficiência dos processos organizacionais e a qualidade do serviço público prestado ao cidadão.” Por outro lado, afirmam também que as redes sociais de cooperação representam uma ferramenta capaz de reunir participantes autônomos em torno de valores e interesses compartilhados.

Drucker (2001) destaca, também, que a busca do conhecimento, bem como seu ensino, tem sido costumeiramente dissociado de sua aplicação. Ambos foram organizados por temas segmentados, ou seja, de acordo com o que parecia ser a lógica do próprio conhecimento. “As faculdades e os departamentos das universidades, títulos acadêmicos, especializações acompanhado de toda a organização do ensino superior, têm se concentrado apenas nos temas de forma segmentada” (DRUCKER, 2001, p. 16).

Ao tratar das novas formas organizacionais, GERSTEIN e SHAW (1994, p.242) já previam a flexibilização, a colaboração e o desenvolvimento de pessoas com foco na visão “ecológica”:

As organizações existirão em redes de fornecedores, concorrentes e cliente que cooperarão mutuamente para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo (...) A necessidade de acordos estimulará competidores tradicionais a colaborar (...) Os limites organizacionais se tornarão imprecisos com o aparecimento de novas formas de colaboração interorganizacional. (...) Em lugar de uma estrutura formal rígida, a organização será mais orgânica, adaptando-se às condições mutáveis e à carga de trabalho concorrente. (...) Muitas equipes terão membros de tempo integral e outros de tempo parcial, que vivem e trabalham distantes da sede da equipe, mas amplos sistemas de comunicação tornarão isso totalmente viável. (...) Com a pressão constante em favor da inovação e da relativa autonomia de iniciar a mudança, as organizações serão melhor compreendidas em termos “ecológicos” do que em termos “mecânicos”. (...) Haverá uma ênfase geral no desenvolvimento de pessoas que compreendam tanto as questões estratégicas mais amplas como as tarefas específicas em todas as áreas da organização

Assim, percebe-se a necessidade de as organizações adaptarem os seus modelos de gestão e, especialmente, pensar novas formas de desenvolvimento de pessoal com foco na visão sistêmica.

Para Lampert (2000) a compartimentação e a desarticulação devem ser substituídas pela integração e articulação na teoria e na prática. Assim, a interdisciplinaridade é uma alternativa que deve ser utilizada em todos os níveis e modalidades de ensino, em vez de formar profissionais acrílicos, alienados, tecnólogos. Deve priorizar a reflexão, a criação, a construção, a reconstrução, o pensar, o repensar, o amor à humanidade e a natureza. Percebe-se, também, que a interdisciplinariedade deve estar presente na gestão da instituição e na formação continuada de seus gestores e servidores.

Corroborando essa ideia, Vasconcelos (2007, p. 14) ressalta também a importância da gestão do conhecimento interdisciplinar e integrado nas organizações:

composta por indivíduos com formas diferentes de pensar, valores e modos de agir, a organização evolui graças à interação destes, que permite o surgimento do novo a partir do contraponto de várias visões de mundo. Com o apoio da tecnologia de informação avançada, este processo requer a articulação e a transferência progressiva do conhecimento tácito e do conhecimento explícito a um número crescente de indivíduos na organização, que devem questionar seus modelos mentais e seus comportamentos, e modificá-los de forma a incorporarem as novas ideias e perspectivas.

Lampert (2005, p. 29) aduz, ainda, que a universidade, dentro de uma nova visão de mundo, precisa estar aberta às inovações e contradições que a tríade ciência/tecnologia/indústria desenvolve. Dessa forma, afirma o autor que “a universidade não pode ser uma torre de marfim, obsoleta, voltada ao passado.” Além da reprodução de conhecimento, a sua incumbência principal está em gerar ciência e tecnologia, ao mesmo tempo em que terá a tarefa de conceber e trabalhar a complexidade dos fenômenos e a pluralidade ideológica.

Verifica-se, então, que uma das formas de superar essa replicação de esforços na gestão pública brasileira – retrabalho – e evitar o desperdício na alocação de recursos, é otimizar as relações

entre os órgãos e entidades da Administração Pública em todas as suas esferas, criando-se um ciclo virtuoso de troca de informações e aprendizado intra e extraorganizacional.

Na Administração Universitária, a proposição da adoção da gestão do conhecimento e redes de cooperação entre as instituições objetiva incentivar o compartilhamento de boas práticas, de soluções e análises já desenvolvidas para um mesmo problema, a discussão conjunta de novos desafios e, assim, permitir também a execução de ações integradas com foco na aplicação eficiente dos recursos públicos, o desenvolvimento socioeconômico regional e, principalmente, com resultados efetivos na sua atividade-fim: a melhoria da qualidade e/ou o aumento da oferta de ensino público, gratuito e de excelência.

### **2.3 Redes de Cooperação**

Apresenta-se, inicialmente, o conceito de rede trazido por Castells (2010, p. 565):

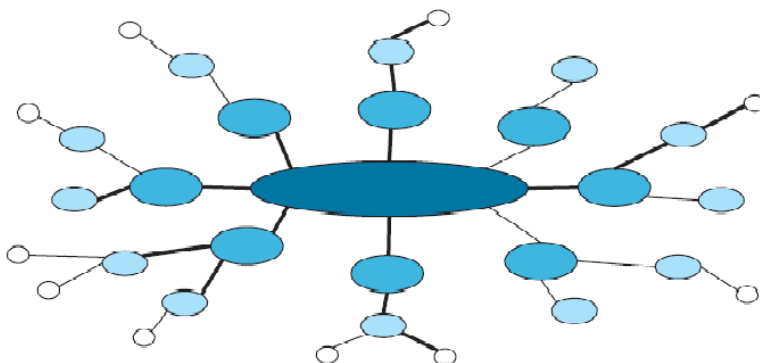
Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura social com base em redes é um sistema altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio [...]. Mas a morfologia de rede é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder.

Diversos tipos e conceitos de rede são abordados por diferentes autores mas, em resumo, para a Administração, uma rede é entendida como uma organização direcionada a geração de conhecimento associada à obtenção de informações por meio da inteligência competitiva nas organizações. Para uma rede para se caracterizar requer a existência de uma estrutura mínima composta por três elementos: propósito, participantes e interligações.

Já no âmbito da Ciência da Informação, Marteleto (2001, p. 71) afirma que uma rede é entendida como “(...) um sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede”.

Para melhor visualização dos conceitos apresentados, aproveita-se a representação trazida por Malmegrin (2010, p. 76) para uma rede genérica:

Figura 1 – Rede Genérica



Fonte: Malmegrin (2010, p.76)

A autora, na sequência, acrescenta as definições dos componentes de uma rede:

**NÓS** – os nós podem ser representados por uma empresa ou uma atividade entre empresas. Na figura os nós são representados pelos pontos.

**POSIÇÕES** – a posição de um ator na rede é compreendida pelo conjunto de relações estabelecidas com os outros atores da rede. As diferentes cores dos atores da figura mostram as diferentes posições estruturais ocupadas pelos atores da rede.

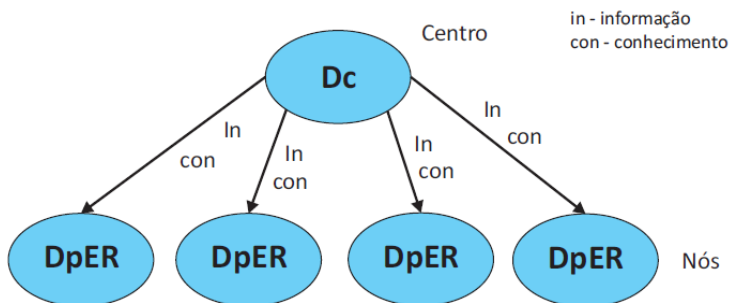
**LIGAÇÕES** – as ligações ou conexões de uma rede são compreendidas na figura pelos traços entre os atores. As diferentes espessuras dos traços mostram diferenças na qualidade do relacionamento entre os atores.

**FLUXOS** – através das ligações fluem recursos, informações, bens, serviços, contatos. Os fluxos podem ser tangíveis e intangíveis.

Neste mesmo sentido, temos cinco formatos de redes e o resumo das definições (MALMEGRIN, 2010, p. 77)

- **Rede infinitamente plana:** o agente central desempenha o papel de fornecedor e coordenador de informações ou conhecimento e não há necessidade de comunicação entre os nós de forma direta.

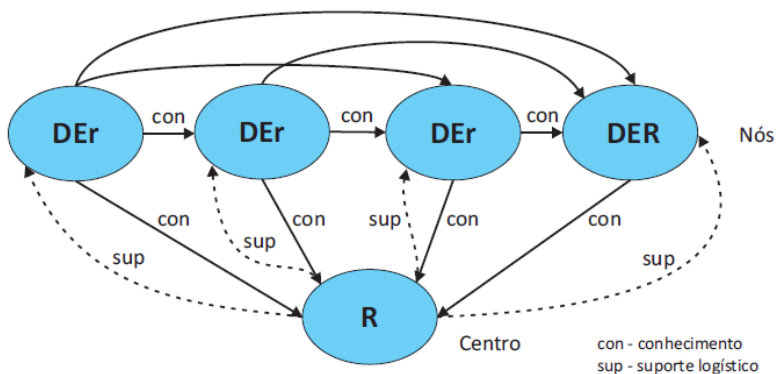
Figura 2 – Rede infinitamente plana



Fonte: Malmegrin (2010, p.77)

- **Rede Invertida:** o conhecimento, ou *know-how*, circula livremente entre os nós ou formalmente para o centro, dependendo do modelo de gestão.

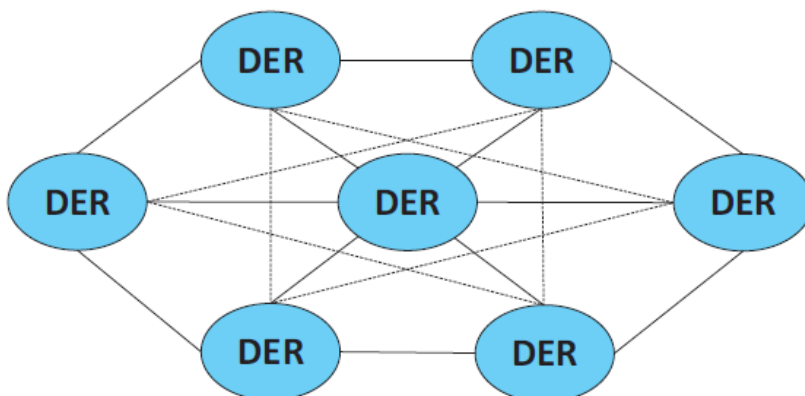
Figura 3 – Rede invertida



Fonte: Malmegrin (2010, p.78)

- **Rede “teia de aranha”:** Todos os nós são autônomos e não existe um agente central. Para melhorar a sua eficiência de atendimentos, os nós precisam interagir trocando informações e conhecimentos operacionais.

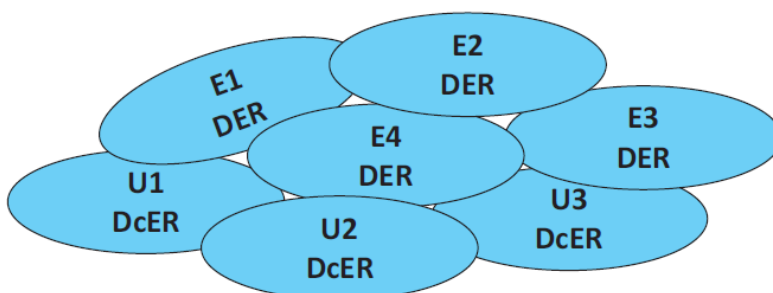
Figura 4 – Rede teia de aranha



Fonte: Malmegrin (2010, p.79)

- **Rede aglomerada:** Semelhante com a rede “teia de aranha” em relação a circulação do conhecimento e trocas de informação, porém difere desta no sentido em que há nós que realizam atividades contínuas e permanentes, chamadas de “unidades”, e nós que executam tarefas situacionais, e recebem o nome de “equipes”. Seria uma espécie de estrutura matricial, mas a coordenação não se efetiva por meio de ações formais hierárquicas de comando e controle.

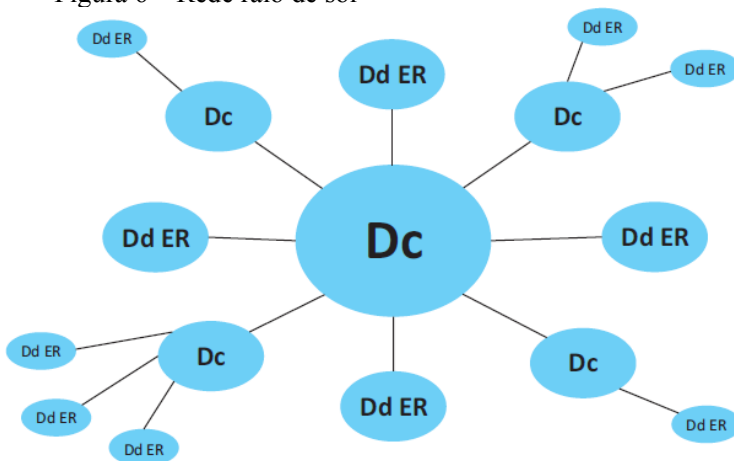
Figura 5 – Rede aglomerada



Fonte: Malmegrin (2010, p.80)

- **Rede “raio de sol”**: dissemina o conhecimento do centro para nós que atendem os usuários, podendo haver nós intermediários. Há uma hierarquia das organizações que compõe a rede, guardando assim, algumas características da hierarquia tradicional das organizações.

Figura 6 – Rede raio de sol



Fonte: Malmegrin (2010, p.81)

Verifica-se, assim, que dentre os tipos apresentados pela autora, o que melhor representa a rede proposta neste trabalho é a do tipo “teia de aranha”, na qual as IFES participantes interagem entre si sem hierarquia e um nó central.

Na concepção de Marion (2010, p.1) as redes de cooperação “são grupos de pessoas ou instituições que se ajudam trocando informações, influências e aprendizado profissional para atingirem o objetivo de serem competitivas no mercado.”

Para a autora, podem ser redes de cooperação: pesquisadores que estudam um assunto; correspondências internacionais para a mídia; organizações preocupadas com questões sociais e ambientais. Ressalta ainda, que o fato de se ajudarem não significa que não competem entre si; a competição existe, mas se deve ter muito cuidado para não atingir o objetivo da cooperação. Para que uma rede seja sustentável ela tem que ter mais cooperação que competição; é evidente que se a competição for maior que a cooperação a rede não se sustenta. (MARION, 2010)



Apesar de o conceito apresentado pela autora se referir mais à iniciativa privada do que à Administração Pública, percebe-se que a cooperação nas redes de cooperação formada por instituições públicas também devem fazer prevalecer a cooperação sobre a competição. Mesmo que não haja competição econômica – concorrência por clientes e mercado – as instituições públicas foram levadas a mais competir do que cooperar. É preciso reverter esse processo e compreender a unidade do Estado na execução de políticas públicas e prestação de serviços eficientes aos cidadãos.

Ainda, nas palavras de Malmegrin (2010, p.76) a rede colaborativa surge “(...) da existência de problemas comuns que, na percepção dos participantes da rede, podem ser mais bem resolvidos de forma conjunta (...).”

A autora acrescenta, ainda, que “toda rede é articulada em função de um objetivo comum, ou seja, para cooperar.” Os atores e as organizações buscam articular parcerias em quantidade e qualidade capazes de realizar esse objetivo, com finalidades comuns. (MALMEGRIN, 2010, p. 74).

Muitos entendem que cooperação é sinônimo de solidariedade; neste sentido é muito interessante ainda a distinção trazida por Rodrigues e Freitas (2008 p.1292) entre cooperativismo e solidariedade:

Cooperativismo significa, assim, ações conjuntas tomadas por determinado grupo de pessoas, para que se implementem suas aspirações econômicas. Eiva-se, então, de um conteúdo agregador, que exige e pratica a soma de esforços, mudando os fatos da vida. (...) Então que se registre em definitivo que a solidariedade é um modo de pensar *em e pelo* conjunto de pessoas, enquanto que a cooperação é um modo de agir – da mesma maneira – *em e pelo* conjunto. Tais definições são elementares para o trabalho aqui desenvolvido, quando se pretende a construção de postulados para a formação de uma *teoria da cooperação interinstitucional pública*, cuja construção depende de elementos jurídicos, políticos e sociais entrelaçados de forma harmoniosa e a partir da ciência jurídica.

Percebe-se, então, na lição dos autores que a institucionalização de redes públicas requer solidariedade - para pensar em e pelo conjunto

- e cooperação - para agir em e pelo conjunto. O que se busca, nesse sentido é a implementação de redes de cooperação em que, mais do que discutir e compartilhar problemas e soluções comuns, os membros possam buscá-las conjuntamente e agir de forma integrada, quando possível. Prioriza-se, assim, o compartilhamento de conhecimento e a soma de esforços (recursos humanos, físicos e financeiros) para o atingimento de objetivos comuns.

Interessante, nesse sentido, o resumo de Dantas e Paula (2011, p. 15) ao analisar a experiência do Programa GESPÚBLICA<sup>2</sup>, para apresentar as vantagens da participação das organizações em uma rede pública de cooperação:

No que tange à organização, os ganhos ou vantagens decorrentes da participação são claros: i) evitamento dos custos decorrentes da replicação de práticas de gestão já arquitetadas e em operação por outra instituição com problemas de gestão semelhantes; ii) racionalização de gastos próprios do processo de inovação gerencial; iii) maior celeridade no trâmite dos processos organizacionais decorrentes de práticas racionalizadoras dos esforços internos da instituição; iv) maior tempestividade na entrega dos “produtos” ou “resultados” da organização ao seu usuários, que pode ser tanto o cidadão quanto outra organização pública ou privada; v) aproximação com outras organizações, o que propiciará intercâmbio de outros conhecimentos, não integrantes do conjunto de práticas disponibilizadas pela prateleira de boas práticas em gestão; entre outras vantagens.

Em suma, pode-se concluir que a Gestão em Rede Colaborativa é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por objetivo ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado, de forma articulada entre diversos atores que compõe a rede com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada; problemas comuns que, na percepção desses atores, podem ser mais bem resolvidos de forma conjunta.

---

<sup>2</sup>O Programa GESPÚBLICA será analisado brevemente como exemplo de boa prática em redes de cooperação.

Além disso, verifica-se que as redes de cooperação públicas, quando adotam pressupostos da gestão do conhecimento para compartilhar conhecimento e boas práticas, propiciam o aprendizado colaborativo em rede, a discussão e ação conjunta para resolução de problemas e alcance de objetivos comuns. Essa interação institucional, em última instância, induz a visão sistêmica dos participantes e promove processos de inovação na gestão das organizações.

## **2.4 Gestão do Conhecimento**

Para melhor compreensão das possibilidades e vantagens da implementação de redes de cooperação interinstitucionais, analisar-se-á brevemente o conceito e práticas da gestão do conhecimento.

O termo Gestão do Conhecimento (GC) foi cunhado por Karl Wiig em uma Conferência da Organização Internacional do Trabalho, na Suíça em 1986, que a definiu como “construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização,” (WIIG, 1986, p. 13).

Valentim e Gelinski (2006, p. 120) associam a gestão do conhecimento “à capacitação para o conhecimento, ou seja, execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de forma eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento”, que exigem das organizações a implantação de uma administração sistêmica, de forma que os conhecimentos gerados sejam elementos estratégicos.

Em síntese, a gestão do conhecimento tem o objetivo dotar as organizações de competências e habilidades capazes de gerar mais qualidade em seus processos, rotinas, experiências e se adaptarem as “constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levam em direção a seus objetivos” (CHOO, 2006, p.17).

Neste contexto, Carmo (2003) salienta que as organizações que possuem a cultura do conhecimento estão sempre abertas às inovações, contraindo informações de fora para dentro com o objetivo de solucionar problemas existentes. Da mesma forma, quando passam por transformações regidas pelas inovações, geram informações e conhecimento de dentro para fora, redefinindo assim os seus problemas, como prováveis soluções, recriando seu meio.

No âmbito da gestão pública, a Gestão do Conhecimento refere-se ao conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais,

capazes de incrementar as habilidades dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem facilitar a tomada de decisão e a inovação, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, Comitê Executivo de Governo Eletrônico, 2004).

Na visão de Batista (2012, p. 60), ao apresentar um importante e bem fundamentado “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, apresenta as vantagens da adoção da GC na Gestão Pública e afirma que:

Processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública e para o desenvolvimento nacional.

Acrescenta, ainda, que a principal contribuição da GC como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a Administração Pública é:

aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados (...). (BATISTA, 2012, p. 49)

Karl Wiig afirma, ainda que “gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.” (WIIG, 2000, p.10).

As práticas de gestão do conhecimento mais disseminadas, ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, são listadas no modelo proposto por Batista (2012, p. 60) à Administração Pública Brasileira:

- Melhores práticas (Best practices) – identificação e difusão de melhores práticas, definido como um procedimento validado para a

realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

- Benchmarking interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

- Memória organizacional ou Lições aprendidas ou Banco de conhecimentos – registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

- Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

- Mapeamento ou auditoria do conhecimento – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes/usuários. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

- Sistema de gestão por competências – estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. Visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as

deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências

- Banco de competências organizacionais – repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

- Banco de competências individuais – também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

- Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Ainda, segundo Batista (2012, p. 59) as seguintes práticas relacionadas, em especial, à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento podem ser implementadas em organizações públicas:

- Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

- Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de

permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

- Educação corporativa – processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

- Narrativas – técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

- Mentoring e coaching – o mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

- Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

Verifica-se, aqui, a possível similaridade da rede interinstitucional das IFES de Santa Catarina proposta neste trabalho com os pressupostos e práticas da GC. Em especial, destacam-se a realização constante de *benchmarkings*, fóruns presenciais e virtuais, bancos de competências organizacionais e individuais integrados e, principalmente, a implementação de comunidades de prática em diversas áreas do conhecimento, como possibilidades a serem implementadas de forma integrada.

Segundo Wenger; Mcdermott; Snyder (2002, p. 5) as comunidades de prática (CoPs):

são formadas por um grupo de indivíduos que se envolvem em um processo de aprendizado coletivo, portanto no domínio de uma atividade humana compartilhada pela comunidade: um grupo de artistas que procuram novas formas de

expressão, um grupo de engenheiros que trabalham com problemas similares, um grupo dos alunos que definem a sua identidade na escola, uma rede de cirurgiões explorando novas técnicas, um encontro de gestores pela primeira vez ajudando uns aos outros a liderar.

Capra (2002), na abordagem da Teoria da Complexidade, define as CoPs como redes sociais auto-geradoras de um contexto comum de significados. O autor entende essas redes auto-geradoras de comunicação como redes vivas, onde cada comunicação gera pensamentos e significados que originam novas formas de comunicação. O autor, traz, ainda a ideia de rede autopoietica no caso das CoPs, devido às características de auto-criação ou auto-geração, similares à biologia celular.

Dessa forma, as comunidades de prática, internas e externas, propiciam a inovação e a evolução das organizações e, especialmente o seu aprendizado. Neste sentido a conclusão do autor:

Dentro de toda organização há um conglomerado de comunidades de prática ligadas entre si. Quanto maior for o número de participantes dessas redes informais, quanto mais desenvolvidas e sofisticadas forem as próprias redes, tanto mais a organização será capaz de aprender, reagir criativamente a circunstâncias inesperadas, mudar e evoluir. Em outras palavras, a vida da organização reside em suas comunidades de prática. (CAPRA, 2002, p. 121)

Peter Senge (1990, p. 36) quando fundamenta a Teoria das Organizações de Aprendizagem, define a organização como o local “onde os indivíduos aprendem de forma espontânea e aplicam o que aprenderam na melhoria do trabalho, serviços e produtos.”

Esclarece, ainda, o autor que “os indivíduos, desde cedo, aprendem a dividir os problemas e solucioná-los por partes, com isso, frequentemente perdem o entendimento do todo maior.” A visão sistêmica, propiciada pelas redes de cooperação e práticas de gestão do conhecimento, ao resgatar a capacidade de enxergar o todo e entendê-lo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si, faz com que “os indivíduos passem a ter condições de formar as organizações de aprendizagem, nas quais se colocam objetivos mais altos, aprendem a criar resultados desejados e usam padrões de raciocínio mais elevados.”



É um ambiente onde os indivíduos “aprendem a aprender em grupo.” (SENGE, 1990, p. 40)

Zissou (2007, p. 27) ressalta o incentivo à visão sistêmica, liderança e comunicação que o aprendizado cooperativo propicia:

além da socialização das idéias, (o aprendizado cooperativo) diminui a redundância, já que se tem um mesmo problema visto por várias óticas. Isso aumenta a criticidade e desenvolve o pensamento lógico, pois se faz necessário elaborar idéias para expor ao grupo de forma clara. Logo, qualidades como liderança, comunicação e etc, tão necessárias em um mundo globalizado, precisam ser desenvolvidas e aprimoradas para que a cooperação aconteça. Trabalhar em grupo de forma cooperativa não é tarefa fácil. Para isso se faz necessário que os membros do grupo, antes de qualquer coisa, tenham objetivos em comum e criem entre si algumas relações de interdependência positiva. É preciso também, que os membros interajam e estejam cientes de suas responsabilidades e compartilhem e socializem as informações entre os outros membros do grupo.

Assim, mais uma vez, percebe-se que a rede interinstitucional universitária proposta compreende a noção e as vantagens das comunidades de prática. Ressalta-se que os membros da rede podem fazer parte das mesmas áreas da organização ou podem pertencer a diferentes áreas, além de outras instituições convidadas eventualmente de acordo com o tema ou desafio a ser tratado. A comunidade de prática proposta propicia a qualificação dos debates, pesquisas, e ações integradas para desafios comuns e cria uma importante rede de contatos (*networking*)

## **2.5 A Nova Gestão Pública Brasileira e os desafios da Administração Pública Universitária**

A sociedade brasileira vem acompanhando, ao longo dos últimos vinte anos, o que se chamou de Reforma Gerencial da Administração Pública:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de

gerencial, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, em uma sociedade democrática é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado<sup>3</sup>

Com esse objetivo foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, PDRAE, 1995)<sup>4</sup> – documento base da Reforma Gerencial – em 1995. Esclareceu, ainda, o referido Plano Diretor, o que seria a “Nova Administração Pública Brasileira” após a concretização da reforma:

Administração Pública Gerencial - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A partir desta mudança lenta e gradual da administração burocrática para a administração gerencial, tem-se dado maior ênfase à eficiência na gestão pública.

Torres (2004, p.175) traz a reflexão sobre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública:

<sup>3</sup> Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE - elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995. Em seguida foi submetido ao Presidente da República, que o aprovou na forma publicada em novembro de 1995; em 1998 foi aprovada pelo Congresso Nacional a Emenda Constitucional nº 19/98 – conhecida como a Reforma Administrativa – tendo como base o referido documento. Disponível em [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso em 04 fev. 2015

<sup>4</sup> idem

Eficácia: basicamente, se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte. (...) Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Martins (2010, p. 5) ressalta, ainda, que o universo que compõe a gestão pública brasileira “é formado por mais de 5560 governos municipais, 100 mil organizações públicas, 54 mil conselhos de políticas em cerca de 40 temas, 500 mil dirigentes públicos, 8 milhões de servidores e um incontável número de parceiros”.

Dessa forma, verifica-se que tratar de inovações na gestão pública e, principalmente, buscar a eficiência – mais eficácia e efetividade - em todos seus entes e esferas é algo bastante complexo e requer uma atuação intensa do Estado para capacitação dos gestores e servidores e adoção premente das práticas de gestão do conhecimento. Percebe-se, também, que a atuação em rede cooperativa pode acelerar

este processo com o compartilhamento de boas práticas já adotadas em outras organizações e o aprendizado colaborativo contínuo.

Nesse sentido, Dantas e Paula (2011, p. 16) ressalta que:

Apesar de avanços, a gestão pública ainda é excessivamente insulada, rígida, procedimental e desalinhada do beneficiário. Conquanto existam ilhas de excelência, as organizações públicas apresentam, em sua maioria, significativos déficits estruturais de capacidade e desempenho.

Abdullah e Date (2009, p. 2) citam as seguintes razões que os setores público e privado têm em comum para implementar as práticas de GC:

i) atrair e manter o capital humano; ii) promover o capital social; iii) criar e usar o capital estrutural, iv) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e v) estimular a colaboração.

Batista (2012) reflete que, enquanto a GC é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços para aumento da produtividade, no setor público a adoção de suas práticas, já listadas anteriormente, propiciam a aprendizagem e a inovação. Registra, no entanto, que a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Outra questão importante de ser considerada é a chamada descontinuidade de gestão, comum na Administração Pública quando há troca de gestores ou equipes seja por eleições ou nomeações para cargos de confiança. Quando não há gestão do conhecimento na organização não há continuidade de gestão, ou seja, é necessário aos novos gestores partir do zero. Isso implica em atraso na execução de políticas públicas além de retrabalho, desperdício na realocação de recursos públicos e perda na eficiência dos serviços prestados.

Nesse sentido, a lição de Matos (2013, p.1):

As práticas de Gestão do Conhecimento independem de ideologias políticas e vêm quebrar o círculo vicioso ocasionado pelas sucessivas trocas de governos, a cada eleição. Sua principal característica é conferir o verdadeiro valor de cada informação, registrar e acompanhar as melhores práticas para melhor utilizar os recursos

estratégicos, e auxiliar o indivíduo a identificar as variáveis e fatores importantes, refletir e tomar decisões.

Verifica-se, então que a adoção da GC na gestão pública não se trata apenas de uma inovação ou ferramenta disponível aos gestores; mas deve ser entendida como uma necessidade premente para eficiência da máquina pública. A GC ao garantir o registro da memória organizacional, o aprendizado colaborativo contínuo, o compartilhamento de conhecimento e boas práticas, propicia a inovação e eficiência nos processos.

A gestão de instituições públicas de ensino superior também se mostra bastante complexa por envolver organizações de grandes proporções, diferentes públicos-alvo e diferentes comunidades que debatem, produzem e aplicam conhecimento em diversas áreas. A inovação na gestão universitária por meio de redes de cooperação e adoção da gestão do conhecimento se faz necessária para organizar e integrar todos esses fatores e atores envolvidos.

Santos e Pereira (2012, p. 17) ressaltam, também, a tradição empirista na Administração Universitária:

A tradição empirista que caracteriza a Administração Universitária presume que quem leciona ou tem um determinado nível intelectual também tem a capacidade de administrar e desenvolver todo o complexo conjunto das funções administrativas. A própria universidade, responsável por formar especialistas em Administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, não os utiliza como seus administradores.

Verifica-se dois antagonismos a serem resolvidos, conforme ressaltado pelos autores: o empirismo na gestão – que pode ser amenizado pela adoção da gestão do conhecimento – e o não aproveitamento nas práticas de gestão administrativa do conhecimento produzido pela própria Universidade – que pode ser melhor aproveitado através da integração formal ou informal das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão em comunidades de prática ou outras práticas de GC.

Nesse contexto, Reis (2003, p.54) defende que “o fundamento que deve nortear a gestão universitária é o enfoque sistêmico, para que os subsistemas se mantenham integrados, e para que a missão, visão e valores da instituição de ensino superior sejam incorporados e

difundidos.” Deste modo, é possível evitar a dispersão nos investimentos, conciliando o planejamento estratégico da instituição com o compromisso de educação. Percebe-se que a visão sistêmica de gestores e servidores também resolveria ou amenizaria as contradições apresentadas no parágrafo anterior.

Para isso é necessário uma atuação inovadora dos gestores para mudanças na cultura organizacional.

O gestor deve ter as seguintes habilidades: capacidade de relacionamento, de conhecimento sobre os fundamentos da gestão (capacidade intelectual para pensar as especificidades do cargo), compreensão das tendências e rumos do ensino superior, de relacionamento político para articular os programas, projetos, objetivos e metas da instituição de ensino superior e, sólida formação cultural, humana e ética (REIS, 2003, p.89).

Souza (2009, p. 77) explica a classificação das universidades como organizações complexas:

Nas organizações complexas, a coordenação e o controle estão entre as principais dificuldades encontradas pelo gestor. Nessas organizações, de fato, estrutura e o processo apresentam elevado grau de complexidade devido ao grande tamanho ou à natureza complicada das operações (exemplos: universidades, hospitais, entre outros.). Apresentam, também, uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. As universidades são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas, onde as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações.

Importante destacar alguns dos importantes aspectos e resultados pesquisados por Souza (2009) junto a 53 universidades federais em 2008 para verificação da adoção da gestão do conhecimento em suas administrações. Além disso, o autor realiza em sua tese de doutorado<sup>5</sup> uma excelente revisão teórica da GC em instituições universitárias e, principalmente, propõe diversas práticas para melhoria na gestão universitária.

Dentre elas, destaca-se a dimensão externa da gestão do conhecimento ao incentivar as relações interorganizacionais com outras instituições de ensino como forma de propiciar mais eficiência na gestão; é neste mesmo sentido que o autor deste trabalho propõe a implementação de um fórum de gestão interinstitucional entre as IFES de Santa Catarina.

Quanto aos aspectos pesquisados e analisados por Souza (2009) ressalta-se a abordagem da dimensão externa da gestão do conhecimento. Esta, segundo o autor, refere-se aos relacionamentos com o governo, órgãos reguladores, demais níveis e esferas do setor público, enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo.

Assim, o autor considerou como fatores para a análise: o relacionamento/aprendizado com a sociedade/comunidade; o relacionamento/aprendizado com instituições nacionais e internacionais; e a responsabilidade social.

Neste contexto, aplicou os seguintes questionamentos relativos a relacionamento/aprendizagem:

- a) A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras Universidades?
- b) A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas)?
- c) A instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional?

Sobre as razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento, questionou as IFES a motivação:

---

<sup>5</sup> SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

---

- a) Para melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições;
- b) Promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições;
- c) Atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas Universidades de referência, Nacionais e Internacionais.

Sobre os resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento, questionou se houve:

- a) Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras Universidades;
- b) Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).

Como resultado das questões acima, constatou que:

Falta ainda nas universidades, uma cultura de relacionamento e aprendizagem institucional e que a estrutura das IFES contribui para dificultar tais relacionamentos.

O sistema federal de educação superior não é assimilado efetivamente como sistema. As IFES atuam de forma isolada sem perceber a fonte de conhecimento disponível nas demais universidades. Entende-se que se houvesse uma forma integrada se pensar um sistema universitário federal, poderiam ser agilizadas soluções para muitos dos problemas da IFES, com discussões prévias sobre os verdadeiros projetos necessários para as universidades. (SOUZA, 2009, p. 206)

Como aspectos favoráveis da dimensão externa, constatou ainda o autor:

O relacionamento entre os professores das diversas universidades. As ações compartilhadas, principalmente na pós-graduação, possibilitam o avanço científico e tecnológico, e contribuem para internacionalização das IFES.

Infere-se, entretanto, que falta ainda nas universidades, uma cultura de relacionamento e



aprendizagem institucional, sendo que as IFES atuam de forma isolada, perdendo conhecimentos relevantes de outras universidades. (SOUZA, 2009, p. 208)

A pesquisa do autor, junto às IFES, demonstrou, ainda, que existem várias práticas de gestão do conhecimento em andamento, embora os gestores não as reconheçam como tal. Como exemplo o autor indica os fóruns de pró-reitores nacionais de administração e planejamento, de graduação, de pós-graduação, de extensão e a Comissão Nacional de Dirigentes de Recursos Humanos (CNDP), onde ocorre compartilhamento do conhecimento sobre essas complexas áreas da gestão universitária. Cita, também, a existência de programas de educação corporativa existentes em algumas universidades, nos quais ocorrem aprendizado e compartilhamento de conhecimento, principalmente dos servidores técnico-administrativos, onde os servidores experientes transferem seus conhecimentos para servidores menos experientes. Por fim, indicou os repositórios de conhecimento científico, que também são práticas de gestão do conhecimento. (SOUZA, 2009)

Constata-se, mais uma vez, que há práticas inovadoras e eficientes nas chamadas ilhas de excelência, inclusive nas universidades. Essas práticas precisam, porém, ser institucionalizadas, ampliadas e incentivadas pelos gestores das IFES como forma de buscar maior eficiência e qualidade na oferta da educação.

## **2.6 A gestão do conhecimento e redes de cooperação na Administração Universitária Federal Catarinense**

Propõe-se, então, como forma de aprimoramento da gestão universitária federal em Santa Catarina, a implementação do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino – FORGIFESC – envolvendo gestores e servidores do IFC, IFSC, UFFS e UFSC.

Em linhas gerais, a ideia principal que motiva a estruturação desta rede de cooperação interinstitucional, é a institucionalização de uma comunidade de prática como espaço para compartilhamento de conhecimento, experiências, processos e aprendizagem em rede colaborativa.

Registra-se, ainda, que algumas das IFES envolvidas já possuem em seu PDI, indicações de adoção de práticas de gestão do conhecimento e redes de cooperação.

A UFFS, por exemplo, destaca a cooperação como princípio da gestão da universidade:

Cooperação: O princípio diz respeito à forma de relação que os seres humanos estabelecem entre si para regular suas relações com a natureza, e encontra no trabalho a referência para humanizar a realidade natural e social. Trata-se de um princípio que se contrapõe ao individualismo econômico moderno e à instrumentalização racional que o embasa, que busca conferir sentido humano ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão através da participação coletiva e solidária na organização e desenvolvimento das atividades acadêmicas. A cooperação implica o agir solidário, tanto na produção, quanto na apropriação e distribuição dos resultados nas distintas atividades humanas. (UFFS, PDI 2012-2016, p. 40)

O IFSC, por sua vez, é a única IFES em Santa Catarina a registrar formalmente a adoção do modelo de gestão em rede e da gestão do conhecimento em seu PDI:

Destaca-se, na instituição, a adoção do modelo de gestão *multicampi* em rede colaborativa com práticas explícitas e formalizadas de gestão do conhecimento. Nesse sentido, verifica-se os princípios que regem a gestão democrática e participativa:

- garantia da gestão pedagógica, administrativa e financeira de forma democrática, colaborativa, solidária, transparente e participativa para toda a organização do Instituto;
- respeito à pluralidade de ideias;
- integração, solidariedade e compartilhamento de conhecimentos e boas práticas na comunidade acadêmica;
- incorporação dos avanços tecnológicos e estabelecimento das condições necessárias para que os trabalhos nos diversos *campi* e na Reitoria sejam realizados de forma integrada e em rede; (IFSC, PDI 2015-2019, p. 2.38)

No mesmo sentido, foram definidas diretrizes para a organização política, pedagógica e administrativa do IFSC, que institucionalizam e incentivam as práticas de gestão do conhecimento e gestão em rede colaborativa:

- institucionalizar o modelo de gestão em rede a partir dos conceitos de interdependência, auto-organização, igualdade e solidariedade;
- criar e aprimorar, permanentemente, práticas que fortaleçam a gestão em rede do Instituto, sempre respeitando a autonomia e identidade dos *campi*;
- propiciar, sistematicamente, espaços para reflexão sobre as questões institucionais e educacionais mais amplas, visando à preparação das pessoas para os processos decisórios e para colaborar nos processos educativos;
- promover a integração entre as diversas áreas profissionais, bem como entre os segmentos que constituem a comunidade acadêmica do IFSC;
- promover intercâmbio com outras instituições e organizações, visando ao aprimoramento das práticas do Instituto e à socialização de seus trabalhos;
- buscar articulação com diferentes parcerias para viabilizar a proposta política, pedagógica e administrativa, valorizando a comunidade onde a instituição está inserida. (IFSC, PDI 2015-2019, p. 2.36)

Por fim, destaca-se o importante registro trazido pela UFFS em seu PDI:

A Universidade é uma criação histórico-social. Ela é, portanto, instituição constituinte da sociedade. Não está à parte dela. Mas, ao mesmo tempo, tem a missão de ser *instância crítica* de si mesma e, especialmente, da sociedade, pois a criticidade que lhe é inerente implica, sobretudo, a sabedoria histórica de pensar, com profundidade, tanto o próprio tempo como a si própria, e não sem algum distanciamento. (UFFS, PDI 2012-2016, p. 27)

## 2.7 Breve análise de experiências em redes de cooperação

Nesta seção serão brevemente apresentadas algumas redes de cooperação interinstitucionais existentes no país, em especial, as redes que envolvem instituições de ensino. O objetivo é possibilitar a comparação posterior de similaridades e diferenciais para a rede proposta neste trabalho.

Em geral, pode-se adiantar que a maioria das redes analisadas são de âmbito nacional e envolvem, majoritariamente, apenas altos gestores – assim entendidos como as autoridades do alto escalão das instituições – no caso das Universidades e Institutos Federais os Reitores e Pró-Reitores.

Para a rede proposta neste trabalho – FORGIFESC - o grande diferencial é o envolvimento de servidores técnicos administrativos e de docentes, além dos gestores, propiciando importantes discussões que já ocorrem em outros níveis nos fóruns existentes mas, principalmente, inovando em ações gerenciais e operacionais conjuntas.

Além disso, ressalta-se que serão indicadas, ainda, outras redes de cooperação que serviram de inspiração para a rede proposta.

### - O Tratado de Bolonha

A Declaração de Bolonha, assinada em 19 de Junho de 1999 pelos Ministros da Educação de 29 países europeus, refere-se a um acordo de formação de uma rede de cooperação interinstitucional e internacional das universidades europeias. Estabeleceu a criação do Espaço Europeu do Ensino Superior para o que se chamou de “A Europa do Conhecimento” (DECLARAÇÃO DE BOLONHA, 1999, p.1)<sup>6</sup>

Também conhecida como o Processo ou Tratado de Bolonha, a rede de cooperação universitária europeia é definida por Mello (2011) da seguinte forma:

Bolonha é o corolário de um longo processo de tentativas sucessivas de criação de espaços regionais e sistêmicos de educação superior em todo o mundo, com ações fomentadas por iniciativas de autoridades educacionais dos vários blocos econômicos em formação (a exemplo da

---

<sup>6</sup>DECLARAÇÃO DE BOLONHA, disponível em:

[http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/links/language/1999\\_Bologna\\_Declaration\\_Portuguese.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/links/language/1999_Bologna_Declaration_Portuguese.pdf) Acesso em 10/09/2014.

---

União Europeia), quase sempre em cooperação com a UNESCO ou por esta induzidas. (MELLO, 2011, p.104)

Ainda, segundo o autor, a motivação originária “era a busca de solução para os problemas crescentes de reconhecimento de estudos e títulos acadêmicos entre países, decorrentes da internacionalização progressiva da educação superior.” Posteriormente, houve o acréscimo de outras finalidades e objetivos não menos relevantes. Considera, ainda, que o Processo de Bolonha avançou mais que todas as demais experiências realizadas no planeta, assim como a União Europeia no seu êxito na integração política e econômica. (MELLO, 2011, p.104)

Foram definidos 06 metas iniciais para cumprimento por parte das universidades e países integrantes da rede:

- adoção de um sistema com graus acadêmicos de fácil equivalência;
- adoção de um sistema baseado, essencialmente, em duas fases principais: a pré-licenciatura (3 anos) e a pós-licenciatura (2 anos);
- criação de um sistema de créditos como forma de incentivar a mobilidade acadêmica;
- incentivo à mobilidade acadêmica, docente e dos técnicos administrativos;
- incentivo à cooperação Europeia na garantia da qualidade com desenvolvimento de critérios e metodologias comparáveis;
- promoção das necessárias dimensões em nível Europeu no campo do ensino superior, nomeadamente, no que diz respeito ao desenvolvimento curricular, cooperação interinstitucional, projetos de circulação de pessoas e programas integrados de estudo, estágio e de investigação. (BOLONHA, 1999, p.2)

Até o momento registra-se que, além dos 29 países europeus signatários originários do acordo, houve a adesão de mais 18 países, totalizando, assim, 47 estados europeus.

De acordo com Mello (2011, p. 124), “as metas iniciais foram cumpridas, até 2011, por mais de 80% dos signatários”. Ressalta, ainda, que o Tratado é reconhecido mundialmente pelo êxito nas ações de integração do sistema universitário europeu.

Dessa forma, o Tratado de Bolonha é a grande inspiração para a implementação de uma rede interinstitucional universitária em Santa Catarina, conforme proposto neste trabalho.

### **- Organização Universitária Interamericana - OUI**

Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo aproximar as instituições e associações de ensino superior das Américas.

É composta por 327 membros, entre instituições de ensino superior e associações, que abrangem 26 países das Américas. Atualmente reúne mais de 5 milhões de membros dentre reitores, gestores, professores, pesquisadores e estudantes do Ensino Superior nas Américas. Define seus objetivos e perspectivas da seguinte forma:

Seu objetivo é incentivar as instituições de ensino superior e os organismos afiliados, de polo a polo, a participarem de um espaço comum de colaboração que respalde o debate cooperativo, a reflexão e ação, sobre o estado atual do ensino superior e suas futuras perspectivas. Através de sua liderança, sua experiência neste campo, seus programas de capacitação e suas atividades interamericanas e interculturais, a OUI se dedica a fornecer os meios necessários e uma ampla gama de expertos para implementar estratégias inovadoras de melhores práticas e enfrentar os avanços e os desafios setoriais. (OUI, 2015)

Destacam-se, nesse sentido, 03 programas da OUI: i) O Instituto de Gestão e Liderança (IGLU) criado em 1983, para formação de líderes e dirigentes universitários; ii) o Projeto CAMPUS que envolve espaço para ações e eventos sobre o ensino superior nas Américas; e iii) O COLAM (*Colegio de las Americas*) que tem como principal função incentivar e apoiar a formação de redes interinstitucionais para ações de ensino e pesquisa.

Fundada em 1979 pelo canadense Gilles Boulet a OUI registra em seu sítio institucional a motivação de seu precursor:

Eu tinha observado um desconhecimento e uma deplorável ausência de vínculos entre as universidades da América do Sul e da América do Norte. Existia um grande potencial de

intercâmbio entre essas instituições que pertenciam a um mesmo continente e, no entanto, não havia nenhuma associação que as reunisse. Pensei então que a solução pudesse ser a criação de tal instituição. (OUI, 2015)

### **- Associação de Universidades Grupo Montevidéu - AUGM**

A Associação de Universidades Grupo Montevidéu (AUGM) é uma rede formada, atualmente, por 31 universidades públicas da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai, que, por causa de suas similaridades, partilham as suas vocações, seu público, suas semelhantes estruturas acadêmicas e níveis de serviço equivalente; características que os colocam em uma posição para desenvolver atividades de cooperação com alguma perspectiva de viabilidade. (AUGM, 2015, sítio oficial).

Fundada em 1991, tem como objetivos:

- Contribuir para o fortalecimento e consolidação de uma massa crítica de recursos humanos de alto nível, com base nas vantagens comparativas da capacidade instalada na região;
- A investigação científica e tecnológica, incluindo os processos de inovação, adaptação e transferência de tecnologia em áreas estratégicas.
- A formação contínua, registrado no desenvolvimento integral dos povos da sub-região.
- A estrutura e função de gestão das universidades que compõem a Associação.
- A interação de seus membros com a sociedade como um todo, espalhando os avanços no conhecimento que a modernização adotivo.

Possui alguns programas e estruturas: Conselho dos Reitores, Centros disciplinares, Comissões Acadêmicas, Escala de Ensino, Scale Aluno, Mobilidade Acadêmica, Conferência de Jovens cientistas, Rede de Universidades e cidades. Realiza, anualmente, o Seminário Internacional Universidade-Sociedade-Estado.

## **- A Universidade Aberta do Brasil – UAB**

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) é um sistema integrado, atualmente, por 104 universidades públicas (incluindo-se os Institutos Federais) que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância.

O público em geral é atendido, mas os professores que atuam na educação básica têm prioridade de formação, seguidos dos dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos estados, municípios e do Distrito Federal.

O Sistema UAB foi instituído pelo Decreto 5.800/2006 (BRASIL, 2006), para "o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País". Fomenta a modalidade de educação a distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como apóia pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação. Além disso, incentiva a colaboração entre a União e os entes federativos e estimula a criação de centros de formação permanentes por meio dos polos de apoio presencial em localidades estratégicas. (UAB, 2015, sítio oficial)

Assim, o Sistema UAB propicia a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, enquanto viabiliza mecanismos alternativos para o fomento, a implantação e a execução de cursos de graduação e pós-graduação de forma consorciada.

Atualmente oferece 701 cursos superiores de graduação e de pós-graduação, em mais de 650 polos ligados às 104 instituições credenciadas.

## **- Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES**

Associação criada em 1989, é considerada a representante oficial das universidades federais brasileiras na interlocução com o governo federal, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade em geral.



É composta por uma rede de 62 instituições federais de ensino superior, sendo 58 Universidades Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e 2 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs)

Seu Conselho Pleno reúne os Reitores das instituições e é formada, ainda, por 5 Colégios de Pró-Reitores (Graduação; Extensão; Relações Internacionais; Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; e Gestores de Tecnologia da Informação e Comunicação) além de 3 Fóruns (Assuntos Comunitários e Estudantis – FONAPRACE; Gestão de Pessoas – FORGEPE; e Planejamento e Administração – FORPLAD). (ANDIFES, 2015).

### **- Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - CONIF**

O CONIF foi criado em Março de 2009, após a promulgação da Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008) que criou a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e transformou os antigos CEFETs em Institutos Federais. Formou-se a partir do CONCEFET (Conselho de Dirigentes dos Centros Federais de Educação Tecnológica) – que já foi CONDITEC (Conselho dos Dirigentes das Escolas Técnicas Federais – e do CONEAF (Conselho das Escolas Agrotécnicas Federais).

Fazem parte do CONIF os 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), os 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET-MG e CEFET-RJ), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II. Todas essas instituições são equiparadas, por lei, a universidades.

É uma instância de representação, discussão, proposição e promoção de políticas de desenvolvimento da formação profissional e tecnológica, pesquisa e inovação.

Conforme registra em seu sítio institucional, o Conselho tem como objetivo:

(...) atividades de promoção de estudos e projetos, de natureza interdisciplinar e interinstitucional, por meio de eventos como congressos, conferências, seminários e encontros; incentiva o intercâmbio de informações e experiências entre as instituições que compõem o Conselho e também com instituições de ensino, pesquisa e

extensão, entidades culturais, científicas e tecnológicas nacionais e estrangeiras; executa articulações com os diversos entes públicos e a sociedade civil organizada nas esferas federal, estadual e municipal. (CONIF, 2015)

A estrutura do CONIF é formada pelo seu Plenário (Reitores dos IFs e do Colégio Pedro II e Diretores dos CEFETs) e este se divide em 08 Câmaras Temáticas para discussões específicas (Administração, Desenvolvimento Institucional, Gestão de Pessoas, Ensino, Extensão, Educação do Campo, Pesquisa e Inovação, Relações Internacionais). Além disso, o CONIF possui 09 Fóruns Temáticos que envolvem os Pró-Reitores e demais dirigentes de áreas específicas (Desenvolvimento Institucional – FDI, Ensino – FDE, Planejamento – FORPLAN, Extensão – FORPROEX, Pesquisa e Inovação – FORPOG, Educação no Campo, Tecnologia da Informação – FORTI, Gestão de Pessoas – FORGEP, Relações Internacionais.

Registra-se, ainda, a existência do CONDETUF (Conselho Nacional dos Dirigentes das Escolas Agrotécnicas Federais vinculadas às Universidades Federais) que também faz parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

### **- Conselho dos Reitores das Universidades Estaduais Paulistas - CRUESP**

O Conselho de reitores das 03 Universidades Estaduais de São Paulo (Cruesp) é atualmente constituído pelos reitores da Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Campinas (Unicamp) e Universidade do Estado de São Paulo (Unesp) e pelos Secretários de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e da Educação.

Foi criado em 1987 pelo Decreto Estadual nº 26.914 (SÃO PAULO, 1987) e conforme registra em seu sítio institucional, tem como principais objetivos fortalecer a interação entre as Universidades, propor possíveis formas de ação conjunta, conjugar esforços com vistas ao desenvolvimento das universidades, assessorar o Governador em assuntos de ensino superior, analisar e propor soluções para as questões relacionadas com o ensino e pesquisa nas Universidades Estaduais. (CRUESP, 2015)

## **- Fórum de Reitores das Instituições Públicas de Santa Catarina**

O Fórum de Reitores das Instituições Públicas de Santa Catarina é formado pelos dirigentes das 05 maiores instituições públicas de ensino superior de Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina, Universidade Federal da Fronteira Sul, Instituto Federal de Santa Catarina e Instituto Federal Catarinense.

Foi criado em Abril de 2013 com o objetivo de aprimorar a articulação entre os dirigentes das universidades e dos institutos federais e estadual que atuam em Santa Catarina.

Nas primeiras reuniões do Fórum – conforme registro em suas Atas, disponíveis no sítio institucional – foi proposto a elaboração de um mapa conjunto situando as áreas geográficas e áreas de conhecimento em que cada uma atua, de modo a evitar que haja sobreposição de atuação em determinadas áreas (“sombreamento”) e lacunas em outras. (FÓRUM REITORES SC, 2015)

Foi proposto, ainda, a criação conjunta de um ambiente virtual onde as informações de interesse das cinco instituições podem ser socializadas, tais como modelos de contratos, projetos de engenharia e especificações de compras públicas.

A troca de experiências e estabelecimento de parcerias para processos administrativos das instituições foi outro ponto consensual entre os reitores, que vão encaminhar junto às suas equipes a constituição de grupos de trabalho interinstitucionais para dar conta de demandas comuns como compras, obras e licitações.

Registra-se, nesse sentido, a participação do autor deste trabalho – como gestor do IFSC à época – na proposição da constituição de uma rede de cooperação interinstitucional – FORGIFESC - com a participação de gestores e servidores de diversas áreas das instituições, com foco na gestão administrativa. Os Reitores aprovaram a proposição e indicaram os Pró-Reitores de Administração e de Planejamento como seus representantes na referida rede de cooperação proposta neste trabalho.

Destaca-se, ainda, a visão dos Reitores quanto à importância e objetivos do fórum<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup>Ata I reunião: Forum Reitores SC – disponível em:  
[http://forumreitores.ifsc.edu.br/files/2013/05/ata\\_01\\_fripsc.pdf](http://forumreitores.ifsc.edu.br/files/2013/05/ata_01_fripsc.pdf)

Ata II reunião – Forum Reitores SC – disponível em:  
[http://forumreitores.ifsc.edu.br/files/2013/05/ata\\_reuniao\\_2\\_forumreitoresSC.pdf](http://forumreitores.ifsc.edu.br/files/2013/05/ata_reuniao_2_forumreitoresSC.pdf)

---

“Outra potencialidade da constituição do Fórum é a identificação de problemas comuns às instituições e a promoção de articulações conjuntas para sua solução” (...)

“Nós chegamos a um momento em que essa aproximação é imprescindível”  
(...) já atuamos em parceria e estreitar ainda mais essas relações é essencial”

“Precisamos potencializar a atuação de cada instituição. É importante que se mantenha uma agenda comum e um diálogo que possibilitem o preenchimento dos vazios que ainda existem, seja em territórios ou em áreas de formação”

“É essencial estabelecer parcerias baseadas na franqueza e no diálogo. Nós estamos todos no mesmo barco e precisamos começar a pensar conjuntamente as nossas questões em comum.”  
(FORUM REITORES SC, 2015)

### **- Fórum de Gestores Federais**

O Fórum de Gestores Federais foi criado pela Portaria nº 08/2013, em consonância com o Art. 3º do Decreto 6.005/2006 (BRASIL, 2006).

A Secretaria de Relações Institucionais (SRI) da Presidência da República instituiu o Fórum nos 26 estados e no Distrito Federal. É constituído pelos titulares dos órgãos do governo federal presentes nas unidades federativas e, conta com uma Coordenação Executiva, responsável pela coordenação entre o colegiado e a Coordenação Nacional do Fórum. (FÓRUM GESTORES FEDERAIS, 2015)

Ressalta-se os objetivos do referido Fórum, conforme o disposto no Decreto nº 6.005/2006:

Art. 1º Fica instituído o Sistema de Assessoramento para Assuntos Federativos - SASF, no âmbito da administração pública federal, que passa a reger-se pelas disposições deste Decreto.

Art. 2º O SASF tem por objetivos:

I - atender às necessidades de assessoramento e

informação do Presidente da República, dos Ministros de Estado e dos demais dirigentes de órgãos e entidades da administração pública federal, quanto às atividades desempenhadas que envolvam interesses dos Estados, Distrito Federal e Municípios;

II - coordenar e promover o intercâmbio de informações entre o Governo federal e os demais entes federativos, tendo em vista os objetivos gerais e a uniformidade das ações de governo sobre a matéria federativa;

III - acompanhar as questões referentes às relações entre a União e os demais entes federativos nos Ministérios e demais órgãos e entidades da administração pública federal; e

IV - promover o acompanhamento de requerimentos, consultas e outras solicitações formuladas ao Governo federal pelos demais entes federativos.

Destaca-se, nesse sentido, o objetivo de ratificar a visão de unicidade da Administração Pública Federal com a instituição do Fórum:

"É fundamental que cada agente público tenha a compreensão que fazemos parte de um único Governo. Por tanto, apesar da diversidade e da especificidade de cada órgão, é preciso ter ações integradas, relacionadas e harmônicas", disse a ministra de Relações Institucionais, à época, Ideli Salvatti.<sup>8</sup>

## **- Programa Nacional de Desburocratização e Gestão Pública - GESPUBLICA**

O Programa Nacional de Desburocratização e Gestão Pública – GesPública, instituído em 2005 por meio do Decreto nº. 5.378/2005 (BRASIL, 2005), é resultado da evolução histórica de um conjunto de iniciativas do Governo Federal voltadas a estimular a excelência em seus processos de gestão sendo resultado da fusão do Programa de Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização. É coordenado pelo Ministério do Planejamento,

<sup>8</sup>Notícia veiculada em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2013/09/forum-de-gestores-federais-de-minas-gerais-e-institucionalizado>

Orçamento e Gestão e possui coordenações estaduais (DANTAS e PAULA, 2011, p. 2)

Sua missão é “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.” (BRASIL, 2005)

Ao contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, o programa tem como visão consolidar na administração pública a cultura de gestão voltada ao interesse do cidadão e por meio da aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, visa aos seguintes objetivos específicos:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.” (BRASIL, 2005).

Segundo Dantas e Paula (2011, p. 4) o GesPública “instituiu um modelo próprio de funcionamento, baseado na adesão e na cooperação das organizações e pessoas físicas participantes” na dinâmica de compartilhamento de experiências e conhecimentos no processo de aplicação e de disseminação de suas orientações e tecnologias de gestão.

O autor, ressalta, ainda que esta “prateleira de boas práticas em gestão” será, de forma breve, um banco de boas práticas em gestão, contendo as práticas de gestão formuladas e implementadas pelos diversos órgãos e entidades integrantes desta rede nacional de gestão pública.

Dantas e Paula (2011, p. 17) concluem que o principal objetivo do programa é compartilhar práticas de gestão inovadoras e efetivas, contendo todas as informações necessárias à replicabilidade desta prática e que:

a implementação de redes sociais de cooperação como uma ferramenta capaz de solucionar um dos grandes problemas na administração pública atual:

a falta de comunicação entre os atores, que em razão da autonomia administrativa concedida pelo sistema federativo, é fonte da replicação de esforços na tarefa de melhorar a administração pública brasileira. Sendo assim, a implementação de uma rede social de cooperação representaria uma solução possível e capaz de unir detentores de problemas com autores de soluções em gestão.

### **- Fórum de Gestores Federais do Rio de Janeiro – GESRIO**

O GesRio – Fórum de Gestores Federais do Rio de Janeiro – trata-se da reunião de gestores federais, em 2010, para realização da primeira compra compartilhada sustentável da Administração Pública Federal com o envolvimento de 10 órgãos federais com sede no Rio de Janeiro dentre eles Jardim Botânico (gerenciador), Receita Federal, Fiocruz, INPI, Polícia Federal.

Cader (2013, p.11) ressalta que “a economia no processo licitatório foi de 50% em relação ao valor da estimativa inicial feita na pesquisa de mercado”; afirma que, em alguns casos, os itens sustentáveis adquiridos apresentaram preço igual ou inferior ao dos itens convencionais (Papel A4, A3, Envelope, Etiquetas e Copos).

A segunda Compra Compartilhada Sustentável, em 2012, já teve a participação de 19 unidades administrativas com sede no Rio de Janeiro e a economia média foi de 44%.

A terceira Compra Compartilhada Sustentável da Administração Pública Federal, em 2014, envolveu órgãos do Rio de Janeiro e Brasília porém não se tem, ainda, a análise dos dados e resultados.

Segundo, CADER (2013, p. 20) “é necessário implementar novas redes de cooperação para compras compartilhadas na Administração Pública”, através das seguintes ações:

- Disseminar o conhecimento e as experiências adquiridas (capacitação), visando à sensibilização dos gestores públicos e ao envolvimento da Administração Pública em suas diferentes esferas de atuação;
- Criar novas redes (conselhos, comitês) de gestores públicos para a realização de compras compartilhadas sustentáveis;
- Ampliar a quantidade de órgãos e entidades envolvidos com o projeto, e, sobretudo, com as contratações sustentáveis;

- Aumentar o volume de contratações sustentáveis: não basta cadastrar no Catmat e estimar, mas , sim, consumir;
- Desburocratizar/otimizar os processos das compras compartilhadas (Ex.: Procuradorias dos órgãos).

### **- Outras redes e iniciativas:**

Outras redes e iniciativas de cooperação interinstitucional foram analisadas e servem de inspiração e motivação para a criação de uma rede interinstitucional universitária em Santa Catarina.

Dentre estas se destacam: os diversos Conselhos Nacionais de Secretários Estaduais (por áreas, tais como Administração e Educação); os Consórcios Municipais para ações gerenciais e operacionais conjuntas como agências de desenvolvimento, administração de serviços públicos, serviços de água e esgoto dentre outros; as redes sociais de cooperação, em especial as vinculadas às secretarias municipais e estaduais de assistência social e ONGs; o espaço virtual colaborativo Wikipedia; o software livre Linux; a reunião dos Ministros de Educação dos países do BRICS; as redes privadas de empreendedorismo e inovação, tais como Impact Hub; a Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável da ONU; e as Redes de Escolas de Governo, em especial a coordenada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

### **- Rede IFSC – Compras Compartilhadas**

Além das redes interinstitucionais apresentadas, destaca-se, por fim, a atuação do IFSC em rede de cooperação *multicampi* em seus processos licitatórios.

O Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC - realiza há alguns anos ações para a implementação e o aprimoramento de um modelo de gestão em rede colaborativa e sustentável entre os seus *campi* – atualmente a instituição conta com 22 *campi* em 20 cidades além de sua Reitoria.

Nesse sentido, a primeira experiência da gestão em rede, no então CEFET-SC em 2007, foi a realização de reuniões *multicampi* dos setores de Compras e execução de processos de “Compras Compartilhadas pelo Sistema de Registro de Preços” entre todas as Unidades de Ensino da época. Como um dos resultados do



planejamento efetivo em rede e acompanhamento dessa área, o IFSC realiza, anualmente, apenas 150 processos licitatórios – caso as compras fossem realizadas individualmente pelas unidades, estima-se que seriam mais de 1.000 processos ao ano - e conseguiu, por exemplo, diminuir suas contratações diretas de mais de 500 processos ao ano, em 2007, para apenas 50 dispensas de licitação em 2013, qualificando assim o gasto público. (IFSC, PDI 2015-2019)

Uma análise mais aprofundada do processo de Compras Compartilhadas no IFSC e da adoção do modelo de Gestão em Rede *Multicampi* podem ser consultados em outros trabalhos já publicados em parceria com outros gestores e ex-gestores da Rede IFSC.<sup>9</sup>

Além disso, ressalta-se que, em 2013, foram realizadas capacitações conjuntas e gratuitas sobre licitações e contratos para servidores do IFSC e IFC, iniciando ações de parceria nesta área entre os dois Institutos Federais de Santa Catarina. Os resultados do curso, além da capacitação dos servidores com custos reduzidos, foram a criação de uma *networking* entre os participantes e a troca de experiências comuns entre as duas instituições.

---

<sup>9</sup> MADRUGA, Érico de Avila. Aquisições Conjuntas pelo Sistema de Registro de Preços na Rede IFSC. 2012. 61 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MADRUGA, Érico de A.; SCHNEIDER, Maria Clara K.; LUZ, Elisa F.; MARTINS, Walquiria. Compras Compartilhadas através do Sistema de Registro de Preços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Artigo apresentado no XIII Colóquio de Gestão Universitária das Américas. Buenos Aires: 2013. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/113187/2013249%20-%20Compras%20compartilhadas%20atrav%C3%A9s%20do.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 15/02/2015.

MADRUGA, Érico de A.; SILVA, Silvana F.P.; SILVA, Jesué G.S. Gestão em Rede *Multicampi*: a experiência do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. Artigo apresentado no XIV Colóquio de Gestão Universitária das Américas. Florianópolis: 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132202/2014-393.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 15/02/2015

### 3. PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

Os métodos de abordagem utilizados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a pesquisa participante, tendo como método principal de coleta de dados a observação.

A pesquisa bibliográfica com objetivo de análise dos conceitos e teorias que fundamentam a proposição, tem por base filosófica, segundo Pacheco Jr, Pereira e Pereira Filho (2007, p.12), “os fundamentos técnicos e históricos de pensamento adotados na pesquisa científica e deve ser declarada, objetivando mostrar a(s) corrente(s) adotada(s)”.

Para a fundamentação teórica, além de pesquisas em livros, artigos, dissertações e teses indicadas ao final deste trabalho, foram analisados também os documentos norteadores das instituições participantes da rede, tais como Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatutos, Regimentos, Planos de Logística Sustentável (PLS), Relatórios de Gestão, sítios oficiais, dentre outros.

A coleta de dados deu-se, essencialmente, por meio de observação do processo de implementação e funcionamento da rede proposta (reuniões, encontros, ações e eventos conjuntos), sendo o autor do trabalho participante ativo da mesma.

A pesquisa participante insere-se na pesquisa prática, de acordo com a classificação apresentada por Demo (2000, p.21), para fins de sistematização. Segundo esse autor, a pesquisa prática:

é ligada à práxis, ou seja, á prática histórica em termos de usar conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; nesse sentido, não esconde sua ideologia, sem com isso necessariamente perder de vista o rigor metodológico. Há na pesquisa participante um componente político que possibilita discutir a importância do processo de investigação tendo por perspectiva a intervenção na realidade social.

Ressalta-se que, em paralelo às suas atividades no mestrado PPGAU/UFSC, o autor com o apoio dos gestores e servidores das IFES de Santa Catarina, deu início à aplicação do projeto – a implementação do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (FORGIFESC) – em Março de 2014 e até o presente momento já foram realizadas 8 reuniões interinstitucionais, 1 Seminário de Gestão Pública Sustentável (agendada a realização de mais uma

edição em Outubro/2015 e 2 Editais de Compras compartilhada entre as IFES.

Para propiciar a implementação da rede, o autor do projeto, como gestor do IFSC, participou inicialmente de 02 reuniões do Fórum dos Reitores em 2013 nas quais foi discutida a proposição do FORGIFESC aos dirigentes. Os Reitores aprovaram, por unanimidade, a sua implementação e indicaram os Pró-Reitores de Administração das IFES como responsáveis.

A observação ativa deu-se na participação do autor em todas as 08 reuniões do FORGIFESC realizadas em 2014 e 2015, bem como no Seminário Gestão Pública Sustentável, além de acompanhar os trâmites e desafios das demais ações conjuntas realizadas entre as IFES catarinenses (Editais de Compras Compartilhadas e eventos).

Além disso, foram aplicados dois questionários (ver Apêndices A e B) aos membros da rede e demais servidores e gestores das quatro IFES para apresentarem, também, sua avaliação e proposições sobre relacionamento e cooperação entre estas, especialmente, sobre as vantagens e funcionamento do FORGIFESC. O primeiro questionário foi aplicado aos 120 participantes do I Seminário Gestão Pública Sustentável, em outubro de 2014, sendo que 36 responderam. O segundo questionário foi encaminhado, em agosto de 2015, aos membros do Fórum – em torno de 20 servidores – e repassado aos gestores das IFES e aos servidores colegas dos membros. Estima-se que, em torno de 350 servidores receberam o instrumento. 209 responderam.

As respostas dos questionários e demais dados e fatos analisados, cotejados com a fundamentação teórica apresentada, embasaram a análise das vantagens e possibilidades do Fórum e as proposições de funcionamento para efetivação da cooperação interinstitucional entre as IFES de Santa Catarina.

Quanto aos objetivos da pesquisa foi adotada a pesquisa descritiva, com o fim de coletar e analisar os dados de forma pessoal e propor soluções teórico-práticas.

Desta forma, espera-se que os objetivos iniciais pretendidos tenham sido alcançados com a apresentação da Administração Universitária Federal em Santa Catarina e, em especial, dos conceitos fundamentais sobre redes de cooperação e comunidades de prática conciliando, assim, instrumentos de gestão do conhecimento para aprimoramento da gestão universitária no Estado.

O retorno dessa pesquisa à comunidade envolvida dar-se-á com a publicação do presente trabalho e com a apresentação de resumo dos

resultados, em especial, das avaliações da comunidade e das proposições de diretrizes para melhoria, aos membros do Fórum.

No próximo capítulo serão apresentadas as IFES catarinenses, os resultados efetivos da pesquisa aplicada, analisando a implementação do FORGIFESC, suas vantagens e possibilidades e sugerindo-se diretrizes de funcionamento da rede.

## **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 As Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina**

Apresenta-se neste capítulo os resultados iniciais da pesquisa proposta neste trabalho. Destaca-se que, para a execução deste trabalho, serão analisadas brevemente apenas as estruturas administrativas e principais números das instituições federais de ensino superior em Santa Catarina: Instituto Federal Catarinense (IFC), Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Registra-se, que há no Estado outras IES, inclusive públicas – como a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), o Centro Universitário de São José (USJ) e a Faculdade Municipal da Palhoça – porém, tanto as instituições privadas como as públicas não federais, seguem legislações e processos/procedimentos diferenciados que não possibilitariam discussões e ações integradas, em geral. Prevê-se, no entanto, o convite a outras instituições públicas ou privadas – de ensino ou não - para participações eventuais no fórum conforme o tema a ser discutido.

As Universidades Federais em funcionamento no Estado são a tradicional Universidade Federal de Santa Catarina, fundada em 1960 com sua Reitoria em Florianópolis, e a recente Universidade Federal da Fronteira Sul, fundada em 2009, com sua Reitoria em Chapecó e presente nos três estados da região sul.

Assim como os Institutos Federais, são Autarquias Federais – entes de Administração Pública Indireta - vinculadas ao Ministério da Educação, gozando das seguintes prerrogativas legais (e constitucionais no caso das Universidades): autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar.

Os Institutos Federais catarinenses, embora sejam instituições relativamente novas – criadas pela Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008) – são oriundos de instituições mais tradicionais e consolidadas na educação profissional e tecnológica no Estado, como é o caso da centenária Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC, em Florianópolis desde 1910) e dos Colégios Agrícolas de Camboriú e Araquari; estes dois últimos inaugurados na década de 50 eram, até 2008, vinculados à UFSC.

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica é formada pelos 38 Institutos Federais – criados em 2008 – por dois CEFET's (RJ e MG), uma Universidade Tecnológica Federal (PR), pelo Colégio Pedro II (RJ) e por 25 escolas vinculadas a Universidades Federais. Registra-se que, atualmente, são 562 *campi* distribuídos em 512 cidades. (REDE FEDERAL EPT, 2015)

Para PACHECO (2011, p.13) o Ministério da Educação inovou ao criar os Institutos Federais:

O governo federal, através do Ministério da Educação, criou um modelo institucional absolutamente inovador em termos de proposta político-pedagógica: Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia [...] tem em suas bases um conceito de educação profissional e tecnológica sem similar em nenhum outro país. São 38 institutos, com 400 *campi* espalhados por todo o território brasileiro [...] A organização pedagógica verticalizada (baseada em itinerários formativos padrões) da educação básica à superior, é um dos fundamentos dos Institutos Federais.

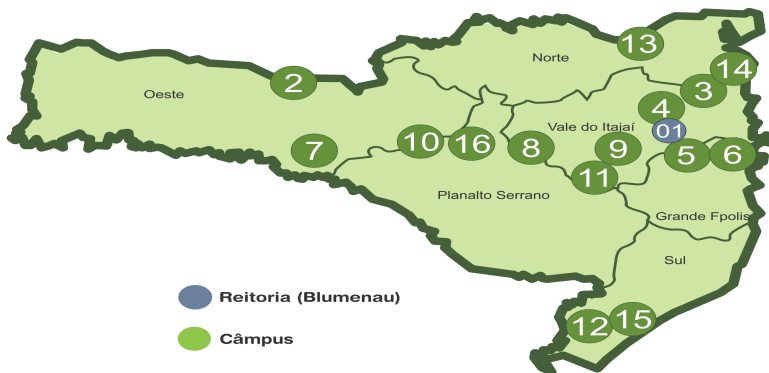
#### **4.1.1 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - IFC**

O Instituto Federal Catarinense foi criado em 2008 pela Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008) e possui, atualmente, 15 *campi*, distribuídos em 15 cidades catarinenses: Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira, além de uma Unidade Urbana em

Rio do Sul. Sua Reitoria – órgão administrativo central – fica localizada Blumenau. (IFC, Site institucional, 2014)

Figura 7 – Campi do IFC

## Instituto Federal Catarinense



Fonte: Site do IFC, 2015

Como já relatado anteriormente, o IFC teve origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina. Oferta educação pública e gratuita em todos os níveis, desde a formação inicial e continuada até a pós-graduação.

Destaca-se, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (IFC, PDI 2014-2018, p.12) a missão e visão da instituição:

**MISSÃO:** Proporcionar educação profissional atuando em ensino, pesquisa e extensão comprometidos com a formação cidadã, a inclusão social e o desenvolvimento regional.

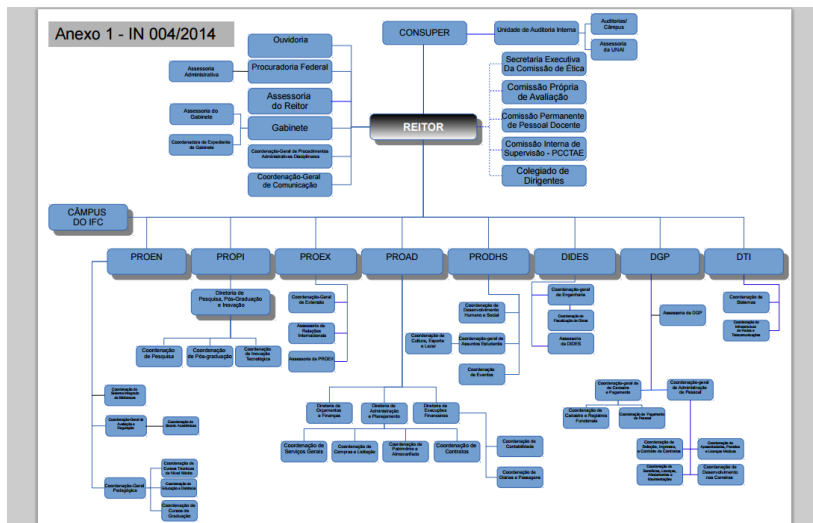
**VISÃO:** Ser referência em educação profissional científica e tecnológica em Santa Catarina.

A estrutura administrativa central (Reitoria) do IFC é composta por cinco pró-reitorias: Ensino; Pesquisa e Pós-Graduação; Extensão; Administração e Planejamento; e Desenvolvimento Humano e Social. Compõem, ainda, a Reitoria três diretorias sistêmicas: Desenvolvimento Institucional, Gestão de Pessoas e Tecnologia da

## Informação e Comunicação.

Abaixo verifica-se o organograma do IFC:

Figura 8 – Organograma IFC



Fonte: Site do IFC, 2015.

Os *campi* do IFC possuem organograma próprio instituído a partir da Direção-geral e, abaixo desta, na estrutura hierárquica, ficam os Departamentos de Administração e Planejamento e o Departamento de Ensino. (IFC, Relatório de Gestão 2013)

O PDI (IFC, 2014) registra que o IFC possuía, em 2014, 1380 servidores públicos, dentre efetivos e temporários.

O orçamento do IFC em 2014, previsto na Lei Orçamentária Anual (BRASIL, LOA 2014), foi de mais de R\$ 200mi conforme detalhamento abaixo:

Investimento	Manutenção (Custeio)	Pessoal	Total
R\$ 37.541.518	R\$ 54.787.721	R\$ 107.780.970	<b>R\$ 200.110.209</b>

Fonte: LOA, 2014.

A execução orçamentário-financeira no IFC se dá de forma descentralizada e, assim, cada Campus é uma Unidade Gestora Executora (UG-E). (IFC, Relatório de Gestão 2013, p. 12)

Segundo o Guia de Cursos (IFC, 2015), em 2015, o IFC oferta 47 cursos em 10 eixos tecnológicos.

O IFC contabilizou, em 2013, um total de 9.889 alunos matriculados, sendo 3.617 ingressantes. Registrou, ainda, 14.368 inscrições (ENEM/SISU, vestibular, exame de classificação e outras formas de seleção), sendo que foram ofertadas 3.782 vagas, alcançando o índice de 3,80 candidatas por vagas ofertadas. Em 2013, o total de gastos correntes do IFC foi de R\$ 152.117.236 e o número de matrículas do ano foi de 9.889. Dessa forma, dividindo-se os gastos totais pelo número de matrículas obteve-se o valor (custo aluno anual) de R\$ 15.382,47 (IFC, 2014)

Conforme informado no Relatório de Gestão 2013 (IFC, 2014, p. 30), “o IFC tem buscado fortalecer sua relação com a sociedade, empresas e instituições públicas e privadas, buscando articulá-las ao ensino, pesquisa-inovação e extensão.” Essa articulação começa com os seus principais parceiros que recebem os estudantes para realização de estágios, tais como: CIDASC, diversas Cooperativas como a COOPÉRDIA, EMBRAPA, EPAGRI, FEAGRO – Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária, IFSC, as Prefeituras de SC: Blumenau, Joinville, a Secretária de Educação do Estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Destaca-se, ainda, importante registro formal sobre cooperação técnica com outras instituições no Relatório de Gestão 2013 (IFC, 2014, p. 30):

As Cooperações técnicas estabelecidas pelo IFC caracterizam-se pela troca de conhecimentos entre os parceiros, pela concepção de projetos que reconheçam as peculiaridades, necessidades ou problemas locais dessa forma transferindo à sociedade a pesquisa que é realizada nos laboratórios ou outros espaços. Nossos principais parceiros em cooperação técnica são: UFBA, UEM, UFSM, UDESC, Associação Corpo de Bombeiros Voluntários de Santa Catarina, CDI – Comitê para Democratização da Informática em Santa Catarina (Cursos de capacitação e



reciclagem de material de informática), FURB – Feiras de Matemáticas, INOVAPARQ, UFPel, UFSC, IFSC, UDESC, UNIVALI.

Apenas a título elucidativo, devido a sua origem majoritariamente agrícola, “no IFC a maioria dos *campi* possui infraestrutura de alojamento e refeitório para estudantes dos cursos técnicos na área de agropecuária, especialmente para os menos favorecidos.” No mesmo sentido, o Polo Abelardo Luz do IFC, ligado administrativamente ao Campus Concórdia, está localizado em uma região que conta com a maior concentração de assentamentos da reforma agrária do Estado de Santa Catarina. (IFC, Relatório de Gestão 2013, p. 5)

#### **4.1.2 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) foi criado em 2008 pela Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008) a partir da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC), antiga Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC).

O IFSC foi criado em Florianópolis, por meio do Decreto nº 7.566 de 1909, pelo então presidente Nilo Peçanha, como Escola de Aprendizes e Artífices de Santa Catarina. “O objetivo precípua era proporcionar formação profissional aos filhos das famílias de classes socioeconômicas menos favorecidas”. (ALMEIDA, 2010, p. 11)

Até 2003, o CEFET-SC possuía apenas três Unidades: a Unidade Sede em Florianópolis e duas Unidades de Ensino Descentralizadas em São José e Jaraguá do Sul. A partir de 2004 começa o primeiro plano de expansão da educação profissional tecnológica. Em agosto de 2006, a direção geral do CEFET/SC iniciou sua transferência da Unidade de Florianópolis para um prédio situado em Coqueiros, tornando-se a primeira direção geral de um CEFET, no país, a desmembrar-se da Unidade-Sede. (Site IFSC, 2015).

De 2005 a 2014 o IFSC passou de 03 unidades para 22 *campi*, distribuídos em 20 cidades, em todas as regiões do Estado de Santa

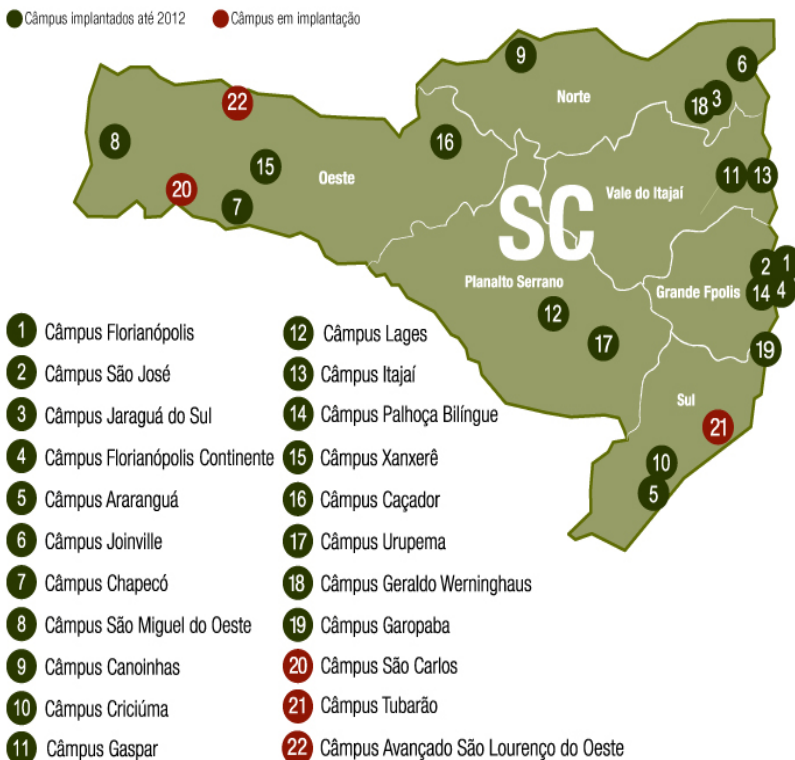
Catarina.

Autarquia federal, com autonomia administrativa e pedagógica, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), tem como propósito a oferta de educação profissional e tecnológica desde a formação inicial continuada até a pós-graduação, o IFSC possui uma estrutura *multicampi* e registra em seu PDI (IFSC, 2015, p.10), sua missão e visão:

Missão: Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Visão: Ser uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Atualmente, a configuração organizacional do Instituto abrange uma Reitoria, localizada em Florianópolis e 22 *campi*: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Garopaba, Gaspar, Geraldo Werninghaus, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville, Jaraguá do Sul, Lages, São José, Palhoça-Bilíngue, São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê. O IFSC conta, também, com o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfead) em Florianópolis – vinculado à Reitoria - responsável pelos programas de formação de professores e demais educadores, e de gestores para o serviço público. (IFSC, PDI, 2015)

Figura 9 – *Campi* do IFSC

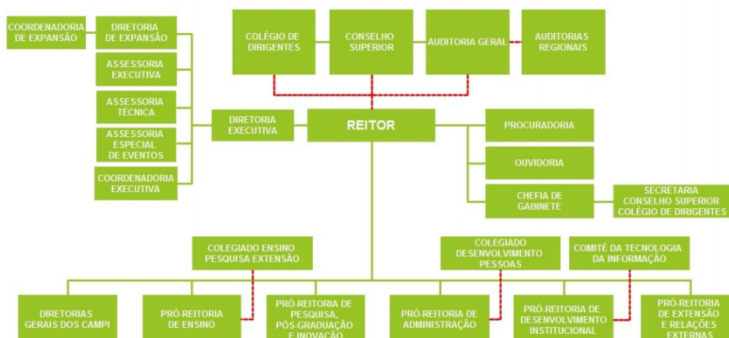
*Campi* do IFSC – Fonte: IFSC, Site institucional, 2015.

É também papel do Cerfead dar apoio às ofertas educativas próprias e dos *campi* do IFSC. Oferece, ainda, cursos a distância e presenciais para a comunidade interna e externa, utilizando-se de metodologias inovadoras e sempre articuladas aos objetivos e metas do Instituto. Para a oferta desta modalidade, o IFSC possui atualmente 34 polos credenciados distribuídos em Santa Catarina, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. (IFSC, 2014).

A Administração Central (Reitoria) do IFSC é formada por 05 Pró-reitorias: Administração; Desenvolvimento Institucional; Ensino;

Extensão e Relações Externas; e Pesquisa, Pós Graduação e Inovação, conforme organograma geral abaixo:

Figura 10 – Organograma do IFSC



Fonte: IFSC, Relatório de Gestão 2013, 2014, p. 29

Em 2013, o IFSC contava com aproximadamente 1.900 servidores, sendo 1.000 docentes e 900 técnicos-administrativos. Em torno de 50% dos docentes com mestrado e, em média, 220 com doutorado. (IFSC, 2014)

O orçamento do IFSC, previsto na LOA 2015 (BRASIL, 2015) foi de mais de R\$ 335mi, conforme detalhamento no quadro abaixo:

Investimento	Manutenção (Custeio)	Pessoal	<b>Total</b>
R\$ 53.000.000	R\$ 72.000.000	R\$ 210.135.741	<b>R\$ 335.135.741</b>

Fonte: LOA 2015 (BRASIL, 2015)

A gestão orçamentária do IFSC é realizada de forma mista (parte descentralizada nos *campi* e parte centralizada na Reitoria). Atualmente há apenas uma Unidade Gestora Executora (UG-E) e os demais *campi* e pró-reitorias são Unidades Gestoras Responsáveis (UG-R). Até 2011 a gestão e execução orçamentária ocorria somente na Reitoria; a partir de 2012 foi concedido maior autonomia aos *campi*

para realizarem o efetivo planejamento orçamentário bem como as decisões e controles efetivos sobre a sua execução. O único procedimento operacional que se mantém centralizado na Reitoria é o de pagamento e já se encontra em desenvolvimento projetos pilotos para a descentralização integral do processo aos *campi*. (IFSC, 2015)

Foram registradas no IFSC, em 2014, mais de 33.000 matrículas, distribuídas em 535 cursos, dentre cursos FIC's (formação inicial continuada), técnicos, nível superior (tecnólogos, licenciaturas e engenharias), especialização *latu sensu* e um mestrado profissional. Além disso, inscreveram-se para processos seletivos (exceto SISU) em torno de 48.500 pessoas. (IFSC, Anuário estatístico, 2015)

Dessa forma, “o custo aluno anual do IFSC, em 2014, foi de R\$ 10.600,00.” (IFSC, Relatório de Gestão 2014, p. 220)

Destaca-se, na instituição, a adoção do modelo de gestão *multicampi* em rede colaborativa com práticas explícitas e formalizadas de gestão do conhecimento. Nesse sentido, verifica-se os princípios que regem a gestão democrática e participativa:

- garantia da gestão pedagógica, administrativa e financeira de forma democrática, colaborativa, solidária, transparente e participativa para toda a organização do Instituto;
- respeito à pluralidade de ideias;
- integração, solidariedade e compartilhamento de conhecimentos e boas práticas na comunidade acadêmica;
- incorporação dos avanços tecnológicos e estabelecimento das condições necessárias para que os trabalhos nos diversos *campi* e na Reitoria sejam realizados de forma integrada e em rede; (IFSC, PDI 2015-2019, p. 2.38)

Ainda, no mesmo sentido, foram definidas diretrizes para a organização política, pedagógica e administrativa do IFSC, que institucionalizam e incentivam as práticas de gestão do conhecimento e gestão em rede colaborativa:

- institucionalizar o modelo de gestão em rede a partir dos conceitos de interdependência, auto-organização, igualdade e solidariedade;

- criar e aprimorar, permanentemente, práticas que fortaleçam a gestão em rede do Instituto, sempre respeitando a autonomia e identidade dos *campi*;
- propiciar, sistematicamente, espaços para reflexão sobre as questões institucionais e educacionais mais amplas, visando à preparação das pessoas para os processos decisórios e para colaborar nos processos educativos;
- promover a integração entre as diversas áreas profissionais, bem como entre os segmentos que constituem a comunidade acadêmica do IFSC;
- promover intercâmbio com outras instituições e organizações, visando ao aprimoramento das práticas do Instituto e à socialização de seus trabalhos;
- buscar articulação com diferentes parcerias para viabilizar a proposta política, pedagógica e administrativa, valorizando a comunidade onde a instituição está inserida. (IFSC, PDI 2015-2019, p. 2.36)

Verifica-se que a atuação conjunta e colaborativa da Rede IFSC, com práticas efetivas de gestão do conhecimento, tem trazido bons resultados e busca tornar ainda mais eficiente a gestão de seus processos para que o ensino ofertado seja da máxima qualidade.

Ressalta-se, por fim, que o IFSC é a única IFES de Santa Catarina a constar, explicitamente em seu PDI, a Sustentabilidade como valor de gestão. (IFSC, 2015)

### **4.1.3 A Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma instituição pública de ensino superior. Autarquia federal criada pela Lei Nº 12.029 de 2009 (BRASIL, 2009), abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul.

Sua história inicia em 2005 quando entidades, organizações não governamentais (ONGs), igrejas e movimentos sociais se organizaram em torno da criação do Movimento Pró-Universidade Federal com a proposta de criar universidades distintas nos três Estados do Sul, em regiões desassistidas historicamente por instituições federais de ensino

superior. Com a negativa da proposta, em 2006 iniciou-se a elaboração de um projeto único de universidade multicampi, abrangendo os três estados do sul, compreendendo o Norte do Rio Grande do Sul, o Oeste e Santa Catarina e o Sudoeste do Paraná. (UFFS, 2012)

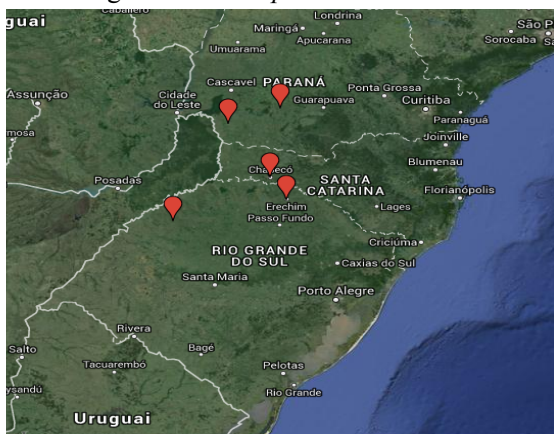
Figura 11 – Mesorregião Grande Fronteira Mercosul



Fonte: PDI, UFFS, p. 9

A UFFS iniciou seu funcionamento, em 2010, com cinco *campi* distribuídos nos três Estados da Região Sul: Chapecó (SC) – sede da Instituição – Realeza (PR) e Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo e Erechim (RS). Em 2012, a cidade de Passo Fundo (RS) também passou a contar com um campus da instituição, o qual oferece o primeiro curso de Medicina do Brasil instituído através do programa de expansão das escolas médicas do Governo Federal (Mais Médicos).

Figura 12 – *Campi* da UFFS



*Campi da UFFS* – Fonte: Google maps

Registra, em seu PDI, a sua missão:

A UFFS, universidade pública, popular, gratuita e democrática e, de acordo com seu histórico e contexto de implantação, uma instituição *multicampi*, interestadual e interiorana, tem como Missão contribuir para que a produção do conhecimento científico e a inovação tecnológica façam parte de um projeto de desenvolvimento que priorize a formação humana, a inclusão social e a preservação das riquezas naturais, combatendo as desigualdades regionais e garantindo o acesso à formação superior na própria região. (UFFS, PDI 2012-2016, p. 16)

Neste sentido, os cursos ofertados na UFFS tem ênfase em atividades comuns na região, como agricultura familiar e pequenos negócios e um de seus objetivos gerais é produzir e compartilhar com as populações locais conhecimentos e tecnologias que contribuam para a permanência dos jovens graduados na região, revertendo o processo de litoralização, além de contribuir para o desenvolvimento regional integrado, sustentável e solidário, buscando a interação e a integração das cidades e Estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno, respeitando a diversidade econômica, política e sociocultural das microrregiões. (UFFS, 2012)

A Administração Central (Reitoria) da UFFS é composta por cinco pró-reitorias: Administração; Planejamento; Graduação, Pesquisa e Pós Graduação; e Extensão, conforme organograma geral abaixo:



Figura 13 – Organograma UFFS



Figura 1 – Organograma funcional da UFFS

Fonte: Relatório de Gestão 2013 (UFFS, 2014, p. 10)

O orçamento anual da UFFS, previsto na LOA 2014 (BRASIL, 2014, p. 723) foi de R\$ 177mi, conforme detalhamento abaixo:

Investimento	Manutenção (custeio)	Pessoal	Total
R\$ 58.785.386	R\$ 35.450.603	R\$ 82.938.590	R\$ 177.174.579

Fonte: LOA, 2014

A gestão e execução orçamentária da instituição se dá de forma centralizada, possuindo apenas uma única unidade gestora executora – Reitoria UFFS. Os *campi* da Universidade não possuem autonomia administrativa para processos licitatórios e execução orçamentária, por exemplo. (UFFS, Relatório de Gestão 2013, p. 8)

Contando com mais de 40 cursos de graduação, a Universidade já ultrapassou a marca de 7 mil alunos e 1084 servidores. Além da graduação, a UFFS oferece oportunidades em cursos de pós-graduação em nível de especialização (lato sensu) ou mestrado (stricto sensu). Atualmente são oferecidos 11 cursos de especialização e 4 mestrados. (UFFS, Relatório de Gestão 2013, p. 64)

Dessa forma, o custo aluno anual da instituição em 2013 foi de R\$ 35.895,79 – (UFFS, Relatório de Gestão 2013, p.193)

Destaca-se, na instituição, a adoção de uma sistemática inovadora para o ingresso de alunos, respeitando e atendendo à atual situação das escolas de ensino médio nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, reservando em torno de 90% das vagas na graduação para estudantes que cursaram o Ensino Médio exclusivamente em escola pública. Isso coloca a UFFS em uma posição pioneira na educação superior brasileira. (UFFS, Site institucional, 2015)

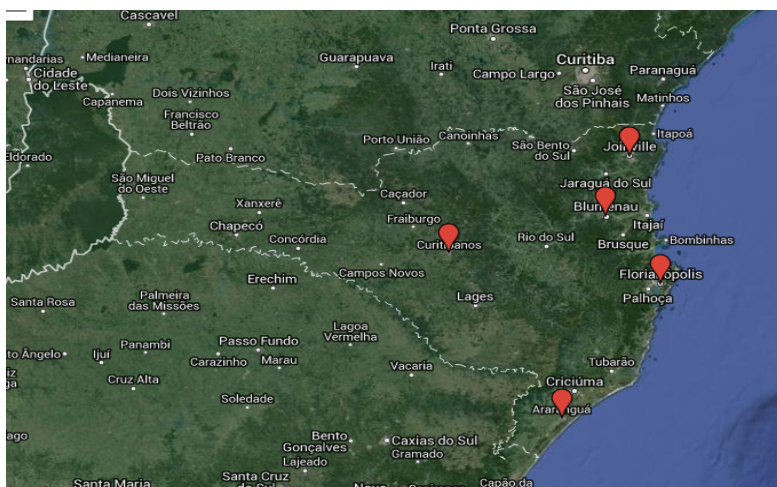
#### **4.1.4 A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – autarquia federal - foi fundada em 1960 no ambiente rural da Fazenda Assis Brasil, no subdistrito da Trindade, em Florianópolis. Tem suas raízes no Instituto Politécnico de Santa Catarina (1917), que ofertou os primeiros cursos superiores no estado, e pela unificação das Faculdades de Direito, Filosofia, Ciências Econômicas, Odontologia, Farmácia e Bioquímica e Serviço Social. (UFSC, 2015)

Atualmente, sua comunidade é constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre estudantes, docentes e técnico-administrativos em educação. Estima-se que a população da UFSC, considerando ainda voluntários e terceirizados, seja maior que a de 70% das cidades de Santa Catarina. (UFSC, Relatório de Gestão 2014, 2015)

Neste contexto, a estrutura acadêmica da UFSC é composta por Centros de Ensino – situados em Florianópolis, assim como a Reitoria - e os 4 *campi* fora da sede: Araranguá; Curitibaanos; Blumenau e Joinville. Conta, ainda, com o Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados respectivamente em 1961 e 1980, para oferecer todos os níveis da educação básica, desde a educação infantil aos níveis fundamental e médio. Além disso, essas duas unidades se constituem como campos de investigação científica, articulando atividades de ensino, pesquisa e extensão para alunos e professores da UFSC e de outras instituições, destacando-se como espaços de formação, produção e socialização de conhecimentos (UFSC, 2015).

Figura 14 – *Campi* da UFSC



*Campi* da UFSC – Fonte: Elaborado pelo autor. Google maps

A missão, visão e valores da Universidade estão assim definidos:

**Missão:** A Universidade Federal de Santa Catarina tem por finalidade “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida”.

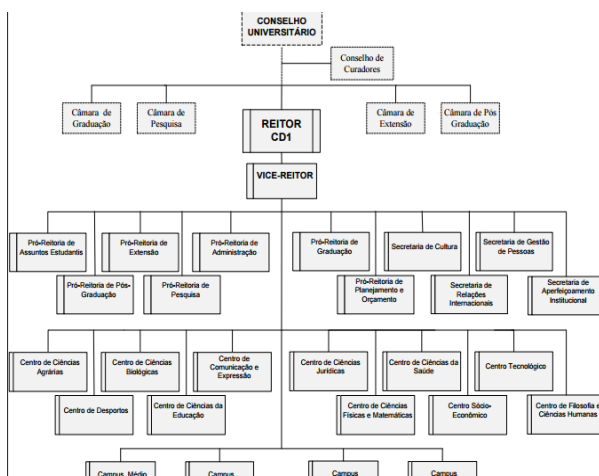
**Visão:** Ser uma universidade de excelência.

**Valores:** A UFSC deve se afirmar, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica, no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida, com base nos seguintes valores: Acadêmica e de Qualidade, Ousada, Culta, Atuante, Internacionalizada Livre, Autônoma, Democrática

e Plural, Bem Administrada e Planejada, Saudável Responsável. (UFSC, Site institucional, 2015)

A Administração Central (Reitoria) da Universidade é composta por 07 Pró-Reitorias: Assuntos Estudantis; Administração; Planejamento e Orçamento; Graduação, Pós Graduação, Pesquisa; e Extensão. Além disso compõem a Reitoria as Secretarias de Cultura, Relações Internacionais e Aperfeiçoamento Institucional, conforme organograma geral abaixo:

Figura 15 – Organograma UFSC



Fonte PDI 2015-2019 (UFSC, 2015)

O orçamento da UFSC para 2014, previsto na LOA (BRASIL, 2014) foi de mais de R\$ 1bi, conforme detalhamento no quadro abaixo:

Investimento	Manutenção	Pessoal	Total
R\$ 49.879.044	R\$ 225.728.479	R\$ 815.909.348	<b>R\$ 1.091.516.871</b>

Fonte: LOA, 2014, p. 127

A gestão orçamentária da UFSC é realizada de forma centralizada em suas duas unidades gestoras executoras – Reitoria e

Hospital Universitário. Os Centros de Ensino e os *campi* não possuem autonomia administrativa para processos licitatórios e gestão orçamentária, por exemplo. (UFSC, 2015)

A UFSC desenvolve, atualmente, cerca de 3.500 projetos de pesquisa, coordenados por mais de 500 grupos de pesquisa certificados, e cerca de 9 mil projetos de extensão. Muitos destes em parceria com órgãos públicos e privados nacionais e internacionais, mostrando a capacidade de pesquisa e inovação da Instituição. (UFSC, 2015)

A comunidade discente da Universidade, em 2014, era de 44.396 alunos matriculados em 117 cursos de graduação, 80 cursos de pós-graduação *strictu sensu* e 36 cursos de especialização *latu sensu*. (UFSC, Site institucional, 2015)

Dessa forma, o custo aluno anual na instituição – descontadas as receitas e despesas do Hospital Universitário - subiu de R\$18.824,61 em 2013 para R\$19.933,54 em 2014. (UFSC, 2015)

A UFSC conta um total de 5.504 servidores efetivos, dos quais 3.169 são técnicos administrativos e 2.335 docentes. Cabe destacar que 1.342 técnicos administrativos estão lotados apenas no Hospital Universitário da UFSC (HU). (UFSC, 2015)

Ressalta-se que, em 2007 a UFSC aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) instituído pelo MEC. “O resultado dessa adesão propiciou a oferta de novos cursos presenciais e ampliação de vagas em cursos já implantados. Além disso, promoveu a interiorização da UFSC com a instalação dos novos *campi*” nas cidades catarinenses de Araranguá (Sul), Curitibanos (Oeste) e Joinville (Norte). Em 2014 implementou-se o Campus Blumenau, na região do Vale do Itajaí. (UFSC, PDI 2015-2019, 2014, p.15)

Destaca-se as ações da UFSC, registradas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (UFSC, 2014, p. 52), com o objetivo de fortalecimento e profissionalização da comunicação e relacionamento interno e externo:

OBJETIVO 25 - Fortalecer e profissionalizar a comunicação no relacionamento interno e externo. Metas: Promover, em parceria com pró-reitorias, em todas as unidades acadêmicas e administrativas, ações de divulgação científica; Desenvolver ações para fortalecer a imagem da Instituição junto à sociedade; Aperfeiçoar o

relacionamento com as organizações definidoras de políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão, bem como com órgãos governamentais como ministérios e secretarias estaduais e municipais.

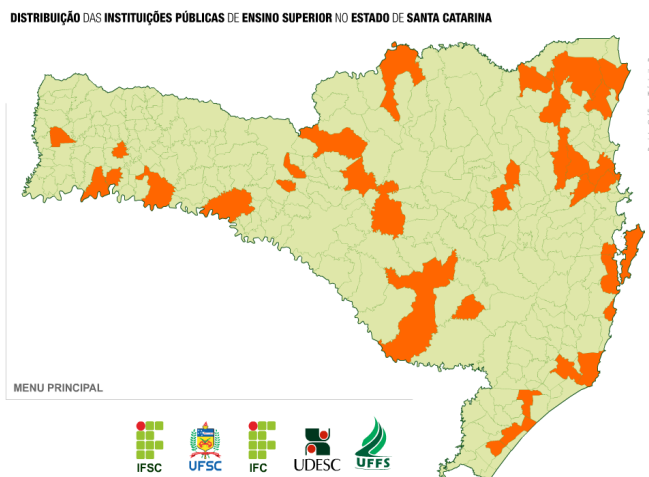
Nesse sentido, algumas ações de cooperação entre as IFES de Santa Catarina são indicadas (UFSC, Relatório de Gestão, p. 197; 209; 221), tais como:

- O Campus Blumenau da UFSC implementado em 2014 - ainda em obras – utiliza, por meio de termos de cooperação, salas de aula e espaços físicos do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC Campus Gaspar - e do Instituto Federal Catarinense – IFC Campus Blumenau;
- Mestrado Interinstitucional em Educação Científica e Tecnológica (convênio com a Universidade Federal da Fronteira Sul) e em Linguística (convênio com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina);
- Organização e participação no Seminário de Gestão Pública Sustentável – em parceria com os membros do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Santa Catarina (proposto e analisado neste trabalho);
- Desenvolvimento de oficina para inclusão de critérios de sustentabilidade em compras de materiais no I Seminário de Compras Públicas Sustentáveis do IFC.

#### 4.1.5 Administração Universitária Federal Catarinense em números

Conforme se verifica no tópico anterior, devido ao Plano de Expansão dos Institutos Federais e do REUNI, as Instituições Federais de Ensino Superior Catarinenses atendem hoje todas as regiões do Estado, de acordo com o mapa abaixo<sup>10</sup>:

Figura 16 – Mapa das IFES catarinenses e UDESC



Fonte: Fórum dos Reitores de Santa Catarina - <http://forumreitores.ifsc.edu.br/mapa/>

<sup>10</sup>O mapa apresenta a distribuição dos *campi* das 04 IFES de Santa Catarina e também as unidades da Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC).

Assim, com o quadro abaixo, apresenta-se o resumo dos principais dados das IFES catarinenses, com o objetivo de permitir análises comparativas, proposições de atuação conjunta e incentivar estudos futuros:

**Quadro 01 - Administração Universitária Federal Catarinense “em números” - 2015**

	<b>IFC</b>	<b>IFSC</b>	<b>UFFS</b>	<b>UFSC</b>	<b>TOTAL</b>
Número de alunos	9.889	33.000	7.000	44.396	<b>94.285</b>
Orçamento	R\$ 200.110.209	R\$ 335.135.741	R\$ 177.174.579	R\$ 1.091.516.871	<b>R\$ 1.803.937.400</b>
Custo aluno anual <sup>11</sup>	R\$ 15.382,47	R\$ 10.600,00	R\$ 35.895,79	R\$ 19.933,54	-
Número de Servidores	1380	2165	1084	5504	<b>10.133</b>
Número de <i>campi</i>	15	22	6	5	<b>48</b>
Número de cidades	15	20	6	5	<b>41<sup>12</sup></b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Verifica-se, assim, a estrutura administrativa da gestão pública federal para a educação em Santa Catarina. Percebe-se os vultosos valores envolvidos – aproximadamente R\$ 2bi – o que demonstra o grande poder de compra das IFES quando consideradas em seu conjunto; a quantidade de servidores públicos que podem atuar de forma conjunta e otimizada e; a amplitude de sua atuação, distribuídas em 48 cidades, e atendendo mais de 94.000 alunos por ano.

Percebe-se, ainda, diferenças relevantes no indicador “custo-aluno” de cada instituição e, em que pese as especificidades de cada uma, é uma análise que merece ser aprofundada em um estudo posterior para se verificar as causas dessa diferença – mais de 100% em alguns

<sup>11</sup> O custo aluno é calculado levando-se em consideração os custos correntes (custeio e capital) divididos pelo número de alunos matriculados equivalentes, conforme a Decisão nº 408/2002 - TCU - Plenário e que deverão ser incluídos nos Relatórios de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir de 2002. <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/indicadores.pdf> – Indicadores TCU

<sup>12</sup> O número de *campi* é menor que o número de cidades pois há cidades que possuem mais de uma unidade administrativa.



casos – tais como modelo de gestão adotado, otimização de recursos, profissionalização da gestão, competências individuais e organizacionais, dentre outros. A referida análise pode propiciar um aprimoramento da gestão na realização de *benchmarkings* entre as IFES, inclusive por meio de seus fóruns já implementados.

#### **4.2 O Fórum de Gestão Integrada entre as IFES de Santa Catarina - FORGIFESC**

A percepção da possibilidade e da necessidade da implementação de uma rede de gestão entre as Instituições Federais de Ensino em Santa Catarina surgiu por meio das experiências profissionais do autor deste trabalho como Gestor do IFSC de 2009 à 2013 e, também, como professor convidado da Escola de Administração Fazendária (ESAF) a partir de 2010, atuando nesses dois casos com servidores e gestores de outras instituições públicas.

Essas atuações propiciaram ao autor algumas reflexões importantes sobre diversas ações isoladas das IFES catarinenses, problemas comuns e buscas individuais por possíveis soluções. Por meio da sua participação em reuniões de gestores, capacitações, comissões, fóruns e momentos de *benchmarkings* entre as instituições, pôde perceber que era necessário ampliar e institucionalizar a integração, promover ações conjuntas e o compartilhamento de conhecimento e de boas práticas entre as instituições.

Mais gestores e servidores poderiam, assim, desenvolver uma visão sistêmica e um pensamento crítico mais aprimorados, além da possibilidade de criação de uma rede de gestão universitária em Santa Catarina visando a capacitação e interação entre gestores e servidores, o desenvolvimento de novas lideranças, a criação de *networkings* e, principalmente, a eficiência das instituições em ações integradas.

Dessa forma, como o processo seletivo do Mestrado Profissional em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC exigia um “pré-projeto” de pesquisa, o autor considerou relevante a proposição de um trabalho que, além de análises e constatações, pudesse colaborar efetivamente com ações inovadoras para a integração e aprimoramento da Administração Universitária em Santa Catarina.

A constituição de um Fórum de Gestão Integrada entre as IFES de Santa Catarina (FORGIFESC) foi proposta, então, durante a I Reunião do Fórum dos Reitores das Instituições Públicas de Ensino de Santa Catarina (IFC, IFSC, UDESC, UFFS e UFSC) realizada em Florianópolis (Reitoria do IFSC) em Abril de 2013.

A ideia inicial, apresentada aos Reitores, foi a implementação de uma rede voltada para a área administrativa das Instituições, envolvendo gestores das Pró-Reitorias de Administração e de Planejamento de cada instituição.

Conforme já abordado, as quatro as instituições federais de ensino em SC - IFSC, IFC, UFSC e UFFS – possuem, juntas, um orçamento anual de aproximadamente R\$ 2bi - investimento e custeio (descontada a folha de pagamento). Atuam em 41 diferentes cidades de todas as regiões do Estado, com 48 *campi*.

Considerando essa estrutura administrativa, sua atuação geográfica e o fim comum entre elas, percebe-se que eram poucas e pontuais as ações administrativas integradas entre as IFES catarinenses e visando a otimização da utilização dos recursos públicos e o compartilhamento do conhecimento e de boas práticas.

Foi refletido, naquele momento, que a gestão do conhecimento integrada entre as administrações destas instituições poderia garantir ou, ao menos, incentivaria o compartilhamento de boas práticas, de soluções e análises já desenvolvidas para um mesmo problema e permitiria a execução de ações integradas visando à aplicação eficiente dos recursos públicos, o desenvolvimento socioeconômico regional e, principalmente, propiciaria a melhoria da oferta do ensino federal, gratuito e de excelência em Santa Catarina.

Os Reitores aprovaram, por unanimidade, a ideia da implementação do FORGIFESC e indicaram os Pró-reitores responsáveis nas IFES pela área de Administração e de Planejamento.

#### 4.2.1 As possibilidades e vantagens de uma Rede de Administração Universitária em Santa Catarina

Considerando as pontuais ações integradas realizadas entre as IFES catarinenses até 2013, muitas são as possibilidades que se vislumbra para a atuação em rede cooperativa na área administrativa para mais eficiência na gestão e, principalmente, maior efetividade social da educação pública.

É preciso esclarecer que o foco inicial do projeto era a realização e o incentivo de ações na esfera administrativa, porém, com o desenvolvimento da rede e interações mais frequentes entre gestores e servidores, algumas proposições para o ensino, a pesquisa e a extensão foram sugeridas e discutidas. Embora o trabalho não se aprofunde na esfera acadêmica, considera-se salutar que gestores e servidores das IFES estejam ampliando sua visão sistêmica e pensando, de forma articulada, os temas e ações da gestão com o “tripé ensino-pesquisa-extensão”, pois é este o grande desafio da Administração Universitária.

Destaca-se, assim, dentre as diversas práticas de Gestão do Conhecimento abordadas no capítulo anterior, aquelas que se entende mais pertinentes à rede proposta e que podem ser executadas de forma articulada pelas IFES participantes:

a) o compartilhamento de conhecimento e boas práticas entre as IFES e servidores, por meio de encontros periódicos e temáticos com exposição e debates de casos práticos;

b) a realização de *benchmarking* entre as IFES participantes da rede e outras instituições públicas e privadas identificadas como referências, ao propiciarem aos membros oportunidades de conhecer outras realidades, outros modelos de gestão e soluções inovadoras para problemas similares;

c) promoção de capacitações conjuntas, integrando servidores de IFES diversas, reduzindo custos com a contratação de professores externos ou, ainda, com professores das próprias IFES;

d) a realização de eventos técnico-científicos conjuntos, tais como congressos, seminários, encontros de formação continuada, mesas-redondas;

e) a implementação de um banco de competências interinstitucional (“banco de talentos”), tanto para a área administrativa como na área acadêmica;

- f) o incentivo à formalização de grupos e projetos interinstitucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- g) a publicação de editais de compras compartilhadas e sustentáveis – enfoques econômico, social e ambiental;
- h) a criação de espaços de discussão tais como, blogs, fóruns temáticos (presenciais e virtuais) com listas de discussão e disponibilização de documentos e estudos;
- i) o uso compartilhado de espaços e de equipamentos de laboratórios;
- j) a formalização de cooperação técnica por meio de recursos humanos (colaboração eventual de docentes e técnicos);
- k) a realização de processos de *Mentoring e coaching* interinstitucionais; e
- l) o intercâmbio profissional e acadêmico (servidores e alunos).

Considera-se, ainda, que as possíveis vantagens e consequências dessas ações em rede cooperativa para a Administração Universitária em Rede no Estado de Santa Catarina também podem ser as mais diversas, e com reflexos diretos e indiretos. Verifica-se, assim, os principais possíveis benefícios que motivaram a proposição do FORGIFESC:

- a) a criação de redes de contatos por áreas administrativas e acadêmicas – *networkings*;
- b) a atuação em rede cooperativa e solidária;
- c) a redução de custos, inibição de retrabalho e melhoria do nível de qualidade do gasto público;
- d) a sustentabilidade na gestão pública;
- e) a economia de escala e melhoria do nível de qualidade das contratações públicas sustentáveis;
- f) o desenvolvimento conjunto de sistemas gerenciais;
- g) a modernização e aprimoramento da Administração Universitária Federal catarinense;
- h) o alinhamento de políticas públicas evitando sobreamento e concorrência na oferta de cursos;
- i) a cooperação e o amadurecimento institucional;
- j) a otimização de recursos (físicos, financeiros e humanos) e de espaços públicos e equipamentos;
- k) o desenvolvimento e capacitação de servidores, gestores e formação de novas lideranças;
- l) maior articulação com a comunidade local;
- m) a articulação de redes ou grupos de trabalho regionais;

- n) a disseminação da cultura do compartilhamento e aprendizado em grupo; e
- o) o desenvolvimento de pensamento crítico e visão sistêmica pelos gestores e servidores.

Além dessas práticas, destaca-se o objetivo principal do FORGIFESC: consolidar-se como uma “Comunidade de prática” (CoPs) ou “Comunidade de conhecimento” interinstitucional para a discussão e o aprimoramento da Administração Universitária federal em Santa Catarina, com o envolvimento de gestores e servidores de diversas áreas para abordar, inclusive, temas transversais de interesse comum das IFES como a sustentabilidade, por exemplo.

Conforme já foi abordado, para Batista (2012, p.10), as “Comunidades de prática” ou “Comunidades de conhecimento”:

são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Além disso, vislumbra-se a possibilidade de realização de outra prática relevante de Gestão do Conhecimento (GC) para tomada de decisão e memória organizacional na Gestão Universitária: a “Narrativa” (*storytelling*) – que segundo o mesmo autor, “é uma técnica utilizada em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.” São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos. (BATISTA, 2012, p. 11)

Durante as reuniões do FORGIFESC, a prática de narrativa – ao apresentar modelos de gestão em cada IFES, processos, estruturas organizacionais, *cases* de inovações, soluções de problemas e até insucessos – pode ser considerado como o grande momento de “troca” entre os participantes. Escutar e conhecer a história profissional do outro, debater os desafios e soluções encontrados na Administração Universitária, pode garantir aprendizados e reflexões relevantes para tomada de decisões futuras e solução rápida de novos problemas similares. São nesses momen-

tos, em especial, que se busca a ampliação da visão sistêmica de um (futuro) gestor e o desenvolvimento da criticidade positiva no pensamento dos servidores públicos.

Neste sentido, são essas práticas acima elencadas - e as possíveis consequências de sua aplicação - que balizaram a coleta e análise de dados da pesquisa objeto deste trabalho em cada reunião do Fórum, em suas ações integradas e nas pesquisas de opinião.

Na sequência serão apresentados, então, os resultados efetivos da pesquisa, verificando a ocorrência das ações e possibilidades previstas, bem como os efeitos e consequências identificados, de acordo com a observação ativa do autor, análises das atas das reuniões e das ações conjuntas e, finalmente, pelas avaliações, críticas e sugestões de pesquisas realizadas junto aos membros do FORGIFESC, servidores e gestores das IFES participantes.

Ressalta-se, antes disso, que o desenvolvimento do projeto proposto como objeto de pesquisa deste trabalho buscou priorizar, muito mais do que a coleta e análise de dados, a efetiva implementação de um Fórum de IFES catarinenses, com o envolvimento de gestores e servidores e a realização de ações integradas entre as instituições, o que ocorreu nos anos de 2014 e 2015. Caracteriza-se, aqui, o caráter prático da pesquisa aplicada que se espera de um projeto de mestrado profissional que busca analisar e resolver problemas do ambiente em que se realiza.

#### **4.2.2 A implementação do Fórum:**

A reunião de implementação do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (FORGIFESC) foi realizada em 15/03/2014, na Sala dos Conselhos do IFSC em Florianópolis, contando com representantes das 04 IFES e o autor deste trabalho.

Para essa primeira reunião, conforme indicação dos Reitores das IFES, foram convidados os Pró-reitores responsáveis pela Administração e Planejamento (a nomenclatura varia de IFES para IFES) e, também, os Gestores da área de Compras.

O objetivo desta primeira reunião foi de que todos os membros se conhecessem e apresentassem suas instituições e propusessem meto-

dologias, temas, desafios, processos e outros procedimentos para o funcionamento do Fórum.

Os presentes se apresentaram e destacaram a relevância do fórum e o comprometimento de cada instituição com os propósitos deste.

Um representante de cada IFE apresentou sua instituição - número de campus e cidades, áreas de atuação, orçamento, estruturas organizacionais e modelos de gestão. Os demais assistiram atentamente e fizeram perguntas sobre algumas das questões e estruturas/processos apresentados.

Os membros discutiram diversas possibilidades de compartilhamento de conhecimento e boas práticas, bem como ações integradas como processos licitatórios conjuntos e capacitações interinstitucionais. Foram definidas sete Câmaras temáticas para o Fórum: 1) Licitações e Contratos 2) Engenharia 3) Orçamento e Finanças 4) T.I., 5) Gestão de Pessoas 6) Convênios 7) Sustentabilidade.

Definiu-se que as reuniões das Câmaras ocorreriam mensalmente – sempre na segunda sexta-feira do mês - com temas individuais ou transversais entre estas. O local das reuniões seria itinerante: uma vez em cada IFES.

Ficou definido que haveria uma Coordenação Geral do Fórum por um dos Pró- Reitores de Administração – a ser escolhido na próxima reunião em que se fizerem presentes os quatro pró-reitores - e cada Câmara Temática também teria um Coordenador a ser escolhido durante a primeira reunião de cada uma.

Os Pró-reitores participariam das reuniões das Câmaras quando desejassem e/ou quando requisitadas as suas presenças e, ainda, em reuniões específicas a agendar.

Os membros presentes já listaram, de forma exemplificativa, alguns temas que entendiam importantes serem tratados nas reuniões das Câmaras: Sustentabilidade, Compras compartilhadas, Capacitações conjuntas, RDC, Fiscalização de obras, Processos administrativos de penalizações, Modelos de processos e gestão de compras, SRP, Sistemas Informatizados de Gestão e desburocratização de processos.

Destaca-se, neste sentido, a repercussão em um canal de comunicação com os servidores do IFSC sobre a implementação do FORGI-FESC:

**Fórum entre instituições federais de ensino pretende aprimorar práticas administrativas**

Se a “união faz a força”, o trabalho conjunto de quatro instituições pode trazer benefícios

administrativos e resultar em uma melhor prestação de serviço à comunidade. Essa é a proposta do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (FORGI-FESC) que iniciou as atividades na última semana. O órgão é constituído pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Instituto Federal Catarinense (IFC), Universidade Federal de Santa Catarina UFSC e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

A implementação do fórum é resultado do trabalho de mestrado do ex-diretor de Administração do IFSC, Érico Madruga, que atualmente trabalha em outra instituição pública em Brasília. O servidor cursa o Mestrado Profissional em Administração Universitária na UFSC e sua dissertação tem como objetivo analisar as vantagens da implementação de um fórum permanente de gestão universitária integrada em Santa Catarina para o aprimoramento das práticas administrativas, visando a eficiência na execução da atividade-fim que é o ensino.

“A ideia é que as instituições trabalhem o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão de maneira articulada com a Gestão, de maneira a compartilhar boas práticas e propor ações cooperadas que beneficiem todos os envolvidos, envolvendo e desenvolvendo gestores e servidores”, explica Érico. (IFSC, 2014, Link Digital)

Foi proposto, ainda, pelos membros o objetivo de envolver, também, os técnicos-administrativos que lidam com os temas em seu dia a dia com o fim de conhecer suas experiências, capacitá-los e motivá-los a pesquisar e conhecer mais sobre suas áreas, tanto dentro da instituição como aprendendo com os erros e acertos das demais. Além disso é uma forma de valorização e desenvolvimento dos servidores que não ocupam, atualmente, cargos de gestão.

Durante a tarde foi realizada a primeira reunião da Câmara Temática de Licitações (Compras e Contratos) onde cada instituição apresentou seus processos de compras, dispensas e inexigibilidades, destacando a forma de gestão, vantagens e desvantagens. Houve um debate entre os membros sobre os problemas comuns e as soluções adotadas de



forma diferenciada em cada IFE. Os membros decidiram, ainda, em começar as ações integradas nesta área com um projeto piloto de "Edital de Compras Compartilhadas Sustentáveis."

Considerando a participação e avaliação positiva da implementação da rede pelos representantes das 04 IFES, foram articuladas e agendadas outras reuniões ao longo de 2014 e 2015, além de algumas ações integradas que serão, também, apresentadas e analisadas na sequência.

### 4.3 Apresentação dos resultados:

#### 4.3.1 Reuniões do FORGIFESC em 2014/2015

As reuniões do Fórum são os momentos de maior integração e articulação da rede de gestores e servidores; nelas ocorrem exposições de trabalhos, processos, problemas e soluções pelos membros e, especialmente, debates sobre os temas. O compartilhamento de conhecimento e de boas práticas são os principais objetivos dos encontros. Além disso, ressalta-se a aproximação entre os gestores e servidores das IFES envolvidas (*networkings*).

Além da primeira reunião de implementação, foram realizadas, até o momento, mais 07 reuniões do Fórum com temas e encaminhamentos diversos, conforme quadro abaixo:

Quadro 02 – Reuniões FORGIFESC

REUNIÃO	CÂMARAS	IFES PARTICIPANTES	QTDE. DE PARTICIPANTES	ASSUNTOS TRATADOS E PRINCIPAIS ENCAMINHAMENTOS
I Reunião 15/03/2014	Plenário e Compras	IFC, IFSC, UFFS e UFSC	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos propostos ao FORGIFESC;</li> <li>- Apresentação dos membros;</li> <li>- Apresentação das Instituições (organograma, modelo de gestão, números etc);</li> <li>- Discussão de possibilidades de ações integradas e de temas a serem debatidos/encaminhados pelo Fórum;</li> <li>- Aprovação da formação das 07 câmaras temáticas propostas: Compras e Contratos, Engenharia, Orçamento, Tec-</li> </ul>

				<p>nologia da Informação, Gestão de Pessoas, Convênios, Sustentabilidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião da Câmara de Compras e Contratos – apresentação dos modelos de gestão de processos e debates;</li> <li>- Sugestão de Edital de Compras Compartilhadas.</li> </ul>
II Reunião 30/04/2014	Compras e Engenharia	IFC, IFSC, UFFS e UFSC	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras Sustentáveis;</li> <li>- Definição de um Edital de Compras Compartilhadas – Materiais de Expediente Sustentáveis;</li> <li>- Obras sustentáveis;</li> <li>- Fiscalização de obras e serviços de engenharia.</li> </ul>
III Reunião 30/05/2014	Sustentabilidade	IFC, IFSC, UFFS e UFSC	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação das estruturas/comissões de Sustentabilidade em cada IFES;</li> <li>- Apresentação do Plano de Logística Sustentável (PLS) de cada IFES;</li> <li>- Proposta de encaminhamento ao Fórum dos Reitores para realização de um Seminário sobre Gestão Pública Sustentável;</li> <li>- Proposições e detalhamento do referido seminário.</li> </ul>
IV Reunião 05/02/2015	Plenário	IFC, IFSC, UFFS e UFSC	09	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação positiva das ações do Fórum em 2014: 03 reuniões temáticas, 01 edital de compras compartilhadas e 01 seminário;</li> <li>- Prestação de contas do I Seminário Gestão Pública Sustentável;</li> <li>- Proposição de um II Seminário Gestão Pública Sustentável em 2015;</li> <li>- Sugestão de novos editais de compras compartilhadas;</li> <li>- Retomada da elaboração da “Carta de Compromissos Sustentáveis” - metas de ações integradas entre as IFES.</li> </ul>

V Reunião 20/03/2015	Compras e Engenharia	IFC, IFSC, UFFS e UFSC	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debates sobre critérios sustentáveis em compras e engenharia;</li> <li>- Proposição para manual conjunto de construções sustentáveis;</li> <li>- Proposição de capacitação conjunta em DW/SIASG para orçamentação de materiais;</li> <li>- Editais de concessão não onerosa para espaços públicos, inclusive restaurantes universitários;</li> <li>- Sugestão de novos editais de compras compartilhadas entre as IFES;</li> <li>- Definição dos Coordenadores de Câmaras: Compras - Thiago Rippel (UFFS); Engenharia – Leila Cardoso (UFSC).</li> </ul>
VI Reunião 06/04/2015	Plenário	IFC, IFSC, UFFS e UFSC	08	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão sobre ações e metas para “Carta de Compromissos Sustentáveis” entre as IFES, nas áreas ensino, pesquisa, extensão e gestão.</li> </ul>
VII Reunião 04/05/2015	Sustentabilidade	IFC, IFSC, UFFS e UFSC	05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação da minuta da “Carta de Compromissos Sustentáveis” a ser encaminhada ao Fórum dos Reitores;</li> <li>- Definições e discussões sobre o II Seminário Gestão Pública Sustentável</li> </ul>
VIII Reunião 03/09/2015	Sustentabilidade	IFC, IFSC e UFSC	09	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização e detalhamento do II Seminário Gestão Pública Sustentável a realizar-se em 26/10/2015</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor - Participação nas reuniões e análise das Atas das Reuniões FORGIFESC (ver Anexo A)

Conforme se pode verificar no quadro acima, não houve a realização de reuniões mensais como planejado inicialmente devido a problemas de agendas e outros compromissos dos gestores e servidores. No entanto, buscou-se priorizar a qualidade das discussões em cada encontro e o encaminhamento de metas objetivas; o que se mostrou exitoso ao longo dos primeiros 18 meses de existência da rede.

A primeira reunião foi de grande importância para a integração e apresentação dos representantes das IFES catarinenses. Verificou-se que a grande maioria desconhecia a estrutura, números e modelos de gestão adotados pelas demais instituições. Após a apresentação de cada IFES, os demais membros puderam tirar dúvidas sobre estrutura e processos e, assim, foi realizado um breve debate sobre vantagens e desvantagens de cada modelo. Foi proposto, logo de início, a realização de um “Edital de Compras Compartilhadas” para aquisição de materiais de expediente sustentáveis. Todos os presentes se mostraram abertos à cooperação e ao compartilhamento de conhecimento, bem como representaram a vontade das instituições em atuar em rede cooperativa para o aprimoramento da gestão universitária.

Nesse sentido, a avaliação de alguns gestores presentes à reunião de implementação do FORGIFESC:

“Esse fórum surgiu a partir do Fórum de Reitores das Instituições Públicas de Ensino de SC. Apoiamos a ideia de aproximar não só os dirigentes, mas todas as áreas das instituições para que possamos compartilhar experiências e planejar ações conjuntas. Queremos unir esforços para melhorar nossos processos, trabalhando a gestão de forma colaborativa. Acreditamos que dessa forma vamos fortalecer o serviço público, pois a parte administrativa é fundamental para atendermos o estudante – que é nossa finalidade – com qualidade.” Destacou a Reitora do IFSC, Profa. Maria Clara Kaschny Schneider.

<http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2014/03/14/semana-de-reunioes-e-eventos/#more-1129>

A pró-reitora de Administração do IFSC, Elisa Flemming Luz, explica que as instituições federais precisam seguir diversas orientações do Tribunal de Contas da União e de auditorias quanto à importância da efetivação de compras compartilhadas. “Hoje já atuamos dessa forma dentro da rede IFSC, mas precisamos ampliar essa atuação. Acreditamos que o Fórum trará um diferencial para a administração pública, porque será mais atrativo às empresas participar dos processos licitatórios, que envolverão quantitativos mais elevados e, como consequência, esperamos uma redu-

ção de valores”, conta. “Será um espaço rico de troca de experiências, discussões e a construção de diferenciais para a administração pública”, resalta Elisa.

<http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/19/forum-entre-instituicoes-federais-de-ensino-visaaprimorar-praticas-administrativas/>

A diretora de Compras da UFSC, Karen Alvares elogiou a iniciativa. “É uma excelente oportunidade para integrar as IFES de Santa Catarina, interagir e trocar boas práticas. É um importante benchmarking entre as instituições, o qual esperamos gerar resultados positivos com encontros futuros”, explica.

<http://blogdagestao.ufsc.br/2014/03/19/forum-entre-instituicoes-federais-de-ensino-pretendeaprimorar-praticas-administrativas/>

Na segunda reunião, envolvendo as Câmaras de Compras e Engenharia, a discussão dos representantes foi sobre projetos e processos inovadores em cada área, em especial, envolvendo critérios de sustentabilidade. Verificou-se que este tema está mais avançado, em termos de conteúdo e legislação, na área de Compras e que precisa ser aprofundado e mais aplicado na área de Engenharia. Foi proposto aos presentes a realização de um Seminário sobre Gestão Pública Sustentável abordando o tema nessas duas áreas em especial. Foram definidos, ainda, os detalhes e prazos do Edital de Compras Compartilhadas de Material de Expediente Sustentável entre as IFES. Todos os presentes apoiaram as ações coletivas propostas e consideraram positiva a reunião por áreas temáticas para discussão e compartilhamento de problemas e de boas práticas.

Para o terceiro encontro, o tema proposto foi Sustentabilidade – e foi a reunião com o maior número de participantes até o momento (15 pessoas) – e cada IFES apresentou de que forma faz a gestão da sustentabilidade – Comissões, Coordenações e Núcleos - e a situação de seu Plano de Logística Sustentável (PLS). Após a apresentação foi realizado um breve debate sobre as estruturas e modelos de gestão adotados, bem como sobre as conquistas e desafios da implementação dos PLS. A conclusão dos participantes foi de que a sustentabilidade deve ser entendida

– e adotada – como um princípio de gestão; é preciso incluir a sustentabilidade na cultura da organização e esta ser responsabilidade de todos – servidores e gestores – e não apenas de comissões ou setores específicos. Os participantes propuseram, ainda, temas e palestrantes para o Seminário Gestão Pública Sustentável e discutiram sua organização.

A quarta reunião, em Fevereiro de 2015, foi pautada pela avaliação das ações do FORGIFESC no ano anterior. Todos os presentes avaliaram as reuniões do Fórum em 2014 como positivas para conhecimento dos colegas, das demais instituições e de seus processos e boas práticas, além de outros resultados práticos: edital de compras compartilhadas e seminário sobre sustentabilidade. Registraram que, em 2015, deveria haver mais objetividade e metas para cada área. O Seminário Gestão Pública Sustentável, realizado em Outubro de 2014 na Reitoria do IFSC, foi avaliado por todos os presentes como um grande evento que marcou a importância e a força da união das instituições para debates e teve como tema um assunto de alta relevância com palestrantes qualificados.

No mesmo encontro foi aprovada pelos membros a realização da II Edição do Seminário de Gestão Pública Sustentável no segundo semestre de 2015, na Reitoria da UFSC.

Nas duas reuniões seguintes – sétimo e oitavo encontros – a pauta foi, prioritariamente, o II Seminário Gestão Pública Sustentável. Foram definidos os temas dos painéis, detalhes da organização e aprovada a data de 26/10/2015. Os participantes ressaltaram a necessidade de discutir a sustentabilidade como cultura de gestão e responsabilidade de todos, com enfoque especial na efetividade social da atuação das instituições, mas abordando também a sustentabilidade ambiental e econômica. Além disso, os membros aprovaram a minuta da “Carta de Compromissos Sustentáveis” proposta aos Reitores das IFES durante o I Seminário em 2014. O referido documento reforça a atuação das instituições em rede cooperativa e prevê a realização de metas de sustentabilidade ambiental, econômica e social, a serem implementadas em 2015 e 2016. O documento seguiu par análise e aprovação dos dirigentes máximos e será assinada e divulgada durante a segunda edição do evento em Outubro do corrente ano.

Relatados os encontros da rede, as principais constatações realizadas na participação e observação das reuniões do FORGIFESC, em 2014 e 2015 foram:

a) a participação de servidores (não ocupantes de cargos de gestão) foi mais frequente e efetiva do que gestores – e aqueles se sentiram mais valorizados enquanto representantes;

b) a maioria dos membros está aberta a colaboração e compartilhamento de conhecimento e de boas práticas;

c) há algumas resistências de inovação e atuação em rede;

d) em alguns momentos iniciais da participação do membro verifica-se uma aparente competição ao apresentar e defender o seu modelo como “o melhor” ou “mais eficiente”;

e) é sempre necessário muita insistência em torno de confirmações e participações para as reuniões;

f) foi necessário a escolha de um tema transversal indutor para os debates e atuação – a sustentabilidade;

g) a maioria dos participantes desconhecia a estrutura, números e modelos de gestão das demais IFES;

h) em alguns momentos verificou-se que as próprias IFES tem dificuldade de comunicação e articulação interna;

i) as próprias IFES desconhecem a maioria dos projetos de EPE e possibilidades de parceria – ou algumas parcerias pontuais já realizadas;

j) os servidores e gestores da área de Compras foram os mais abertos e propositivos para a atuação em rede;

k) a maioria dos participantes ressalta a necessidade de resultados efetivos e sua divulgação para fortalecer o fórum;

l) em alguns momentos, as discussões apesar de, aparentemente, fugirem da pauta proposta, propiciaram debates técnicos e políticos de alto nível sobre questões da Gestão Pública e de Administração Universitária;

m) os participantes solicitaram mais estrutura e apoio ao fórum;

n) foi solicitado um a realização de “café com ideias” para momentos de “livres-debates” sobre temas variados da gestão universitária;

o) algumas IFES e gestores são mais abertos a parcerias do que outras e, assim valorizam mais ou menos os fóruns (FORGIFESC e Fórum dos Reitores);

p) cada instituição tem pontos positivos e negativos em cada processo ou modelo de gestão adotados;

q) todos tem algo a aprender, ensinar ou compartilhar;

r) as soluções são encontradas mais rapidamente em grupo do que individualmente;

s) a maioria dos problemas identificados já havia sido resolvido/tratado por outro membro ou instituição;

t) o compartilhamento e discussão coletiva levam a inovação de processos (procedimentos ou novos processo);

u) a relação interpessoal (sinergia) entre os membros evoluiu muito desde a primeira reunião em Março de 2014;

v) houve registro de interações fora das reuniões oficiais do Fórum – como, por exemplo, reunião IFSC UFSC em Chapecó para compras compartilhadas regionais e a participação dos membros de todas as IFES no Evento Compras Sustentáveis do IFC em 2014;

x) os membros relataram que “se falam, trocam ideias e documentos por telefone/e-mail” sobre problemas e processos;

y) algumas lideranças não formais, mas comprometidas com a causa, assumiram a representação das IFES;

z) apenas uma IFES divulgou em seu canal de comunicação com os servidores a realização e encaminhamentos das reuniões;

aii) em nenhuma reunião houve a participação de todos os Pró-Reitores de Administração de todas as IFES;

bii) em apenas uma reunião não houve a representação de todas as IFES;

cii) é preciso, ainda, a mediação e motivação de um coordenador para resolver problemas de comunicação e encaminhamentos na maioria das ações coletivas;

dii) foi registrada a necessidade de se implementar novas formas de interação e disponibilização de materiais: blogs, fóruns, grupos de e-mail etc;

eii) foi reiterada a necessidade de, pelo menos, uma reunião no ano ocorrer na região Oeste, preferencialmente na UFFS;

fii) a cultura de compartilhamento e trabalho em equipe interdisciplinar varia de IFES para IFES;

gii) a visão sistêmica e o pensamento crítico dos membros aumentaram desde o início das reuniões;

hii) a maioria das IFES não dá retorno dos encaminhamentos junto à alta gestão e aos servidores; e

ji) houve o compartilhamento formal de documentos e inovações entre os membros.



Verifica-se, por fim, que esses encontros, além da interação e aproximação das IFES, propiciam a aprendizagem em grupo, o desenvolvimento de pensamento crítico e a formação de servidores e gestores por meio da aprendizagem coletiva. Destaca-se aqui a sinergia criada entre os membros do Fórum como um resultado importante e intangível. Retoma-se a lição de Senge (1990, p.40), ao afirmar que “os indivíduos, desde cedo, aprendem a dividir os problemas e solucioná-los por partes, com isso, frequentemente perdem o entendimento do todo maior.”

Assim, a visão sistêmica e o compartilhamento de conhecimento, propiciados pelas redes de cooperação e práticas de gestão do conhecimento, ao resgatar a capacidade de enxergar o todo e entendê-lo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si, faz com que “os indivíduos passem a ter condições de formar as organizações de aprendizagem, nas quais se colocam objetivos mais altos, aprendem a criar resultados desejados e usam padrões de raciocínio mais elevados.” É um ambiente onde os indivíduos “aprendem a aprender em grupo.” (SENGE, 1990, p. 40)

### **4.3.2 Editais de Compras Compartilhadas**

Em 2014, como ação proposta nas reuniões do FORGIFESC, foi realizado de forma conjunta um Edital de Compras Compartilhadas para aquisição de materiais de expediente sustentáveis.

O Edital do Pregão Eletrônico 66/2014 (IFSC, 2014), gerenciado pelo IFSC, envolveu a participação do IFC e da UFFS. A UFFS acabou se retirando do processo na fase final por incompatibilidade de seu sistema gerencial, segundo informações dos gestores à época.

O referido Pregão Eletrônico foi composto de 15 itens com critérios de sustentabilidade, dentre eles canetas, lápis, lâmpadas, folhas e outros materiais de expediente (uso em escritório).

O valor estimado para a referida licitação<sup>13</sup>, executada sob o Sistema de Registro de Preços (SRP) foi de R\$ 877.275,40 e o valor homologado foi de R\$ 395.110,250, percebendo-se aí um desconto de 55% em relação ao valor inicialmente orçado.

Do total, 14 itens foram homologados e cada item teve, em média, 12 empresas participantes. Os descontos, conforme já indicado foram de, em média, 55%, porém houve itens que chegaram a 70% de desconto sobre o valor estimado.

---

<sup>13</sup> Edital do Pregão Eletrônico nº 66/2014 do IFSC/IFC/UFFS – disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/arquivos/compras/pe662014.pdf>

O Termo de Referência – Anexo I do Edital - do referido certame, publicado no site do IFSC e no site Compras Governamentais do Governo Federal assim destaca:

Com a criação do FORGIFESC (Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina), que tem entre seus objetivos promover compras compartilhadas com critérios de sustentabilidade, entre as instituições de Ensino Federal (IFES) do estado de Santa Catarina, participam também desta licitação, de forma compartilhada, os Campus Blumenau, Camboriú e São Francisco do Sul do IFC – Instituto Federal Catarinense e a UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul.

Através da compra compartilhada espera-se alcançar uma considerável economia de escala, tendo em vista o grande quantitativo de consumo das instituições envolvidas, além dos benefícios ambientais pautados pelo conceito de aquisição sustentável. (IFSC, TR do Edital PE 66/2014, p. 02)

Além disso, houve a republicação de um Edital de Compra Compartilhada entre IFSC e IFC para contratação de serviços de vacinação contra gripe e exames periódicos para os servidores de ambas as instituições. Foi o Pregão Eletrônico nº 161/2014 (IFSC, 2014). Em 2013, o mesmo edital já havia sido a primeira experiência de contratação conjunta entre os dois Institutos Federais, sob o número 150/2013 (IFSC, 2013).

Destaca-se, ainda, a reunião entre gestores e servidores da Reitoria da UFFS, Reitoria do IFSC e os *campi* da região Oeste do IFSC realizada em 2015 para intenções de compras compartilhadas regionalizadas entre as unidades da região.

Nesse sentido, importante, a reanálise da reflexão de Dantas e Paula (2011, p. 15) ao analisar a experiência do Programa GESPÚBLICA<sup>14</sup>, indicando as vantagens da participação das organizações em uma rede pública de cooperação:

No que tange à organização, os ganhos ou vantagens decorrentes da participação são claros: i)

---

<sup>14</sup>O Programa GESPÚBLICA será analisado brevemente como exemplo de boa prática em redes de cooperação.

evitamento dos custos decorrentes da replicação de práticas de gestão já arquitetadas e em operação por outra instituição com problemas de gestão semelhantes; ii) racionalização de gastos próprios do processo de inovação gerencial; iii) maior celeridade no trâmite dos processos organizacionais decorrentes de práticas racionalizadoras dos esforços internos da instituição; iv) maior tempestividade na entrega dos “produtos” ou “resultados” da organização ao seu usuário, que pode ser tanto o cidadão quanto outra organização pública ou privada; 16 v) aproximação com outras organizações, o que propiciará intercâmbio de outros conhecimentos, não integrantes do conjunto de práticas disponibilizadas pela prateleira de boas práticas em gestão; entre outras vantagens.

#### **4.3.3 Eventos conjuntos:**

Em Outubro de 2014 foi realizado o Seminário Gestão Pública Sustentável, na Reitoria do IFSC em Florianópolis. O evento foi proposto pelo FORGIFESC ao Fórum dos Reitores.

Participaram do seminário mais de 120 servidores do IFC, IFSC, UFFS e UFSC, além dos Reitores das 04 IFES e mais o Reitor da UDESC como convidado. O evento também foi transmitido ao vivo e gravado pela IFSC TV com link disponibilizado a todos os servidores das IFES catarinenses.

Os painéis abordaram a qualidade do gasto público, a gestão da sustentabilidade nos órgãos públicos, compras sustentáveis e engenharia sustentável.

Além de palestrantes qualificados e experientes com os temas, oriundos de diversos órgãos (Escola de Administração Fazendária/ESAF, Ministério do Meio Ambiente /MMA e do Planejamento, Orçamento e Gestão/MPOG), houve também um momento de interação importante com os Reitores, no qual os presentes puderam elaborar questões sobre o tema aos dirigentes.

Em 2014, também, houve a participação dos membros do FORGIFESC, oriundos do IFSC, UFFS e UFSC como palestrantes no II Fórum Compras Sustentáveis, promovido pelo IFC no Campus Rio do Sul, em Novembro.

Para 2015, o FORGIFESC e o Fórum dos Reitores já aprovaram a realização do II Seminário Gestão Pública Sustentável, agendado para Outubro, na Reitoria da UFSC em Florianópolis, com enfoque na efetividade de atuação das IFES no estado.

Assim, verifica-se a consonância do projeto com a busca da sustentabilidade e corrobora o conceito abordado anteriormente para indicar as características básicas da organização sustentável como sendo:

consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Se essas características forem aplicadas às sociedades humanas, essas também poderão alcançar a sustentabilidade. (CAPRA,1996, p. 32)

#### **4.3.4 Carta de Compromissos Sustentáveis entre as IFES**

Como outra proposta do FORGIFESC ao Fórum dos Reitores, os membros elaboraram uma minuta de uma “Carta de Compromissos Sustentáveis das IFES catarinenses” na qual constam metas e objetivos de ações colaborativas nas áreas do Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. A previsão inicial era de que a carta fosse elaborada e assinada durante a primeira edição do Seminário Gestão Pública Sustentável em 2014. Com a falta de tempo, devido a ampliação dos momentos de debates entre os participantes, adiou-se a elaboração da mesma para 2015.

Atualmente o referido documento (ver Anexo B) encontra-se sob análise do Fórum dos Reitores, após sugestões de metas/ações pelas 04 IFES, e foi proposto que sejam abertas uma consultas públicas a todos os servidores e, após análise e compilação, esta seja assinada e divulgada durante o II Seminário Gestão Pública Sustentável em Outubro do corrente ano.

#### **4.3.5 Outros projetos ou interações identificadas entre as Instituições:**

Além disso, como resultado da aplicação de questionário junto aos servidores, foram identificadas outras parcerias entre as IFES catarinenses, independentes da implementação do FORGIFESC:

- Programa de Doutorado Interinstitucional (DINTER) em Linguística Aplicada – IFSC e UFSC
- Uso compartilhado de espaços – funcionamento do Campus Blumenau UFSC no IFC e IFSC
- 04 Reuniões do Fórum de Reitores em 2013 e 2014;
- Seminário de Extensão Universitária de Região Sul (SEURS)
- Simpósio de Integração Científica e Tecnológica do Sul Catarinense- SICTSUL
- Construção conjunta do Plano de Trabalho das Ouvidorias
- Projetos de extensão na área de psicultura – UFSC e IFSC
- Semana de Ciência e Tecnologia – IFSC, IFC e UFSC em Gaspar e Blumenau
- Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor - SIASS (envolve outras instituições além das IFES)
- Fórum de Economia Solidária
- Construção do Veleiro Oceanográfico da UFSC – parceria IFSC
- Rede Nacional de Pesquisa - RNP
- Projeto de Pesquisa IFSC Araranguá e UFSC Florianópolis – área de Refrigeração
- Semana Nacional de Ciência e Tecnologia – IFSC Chapecó e UFFS
- Bancas de mestrado e doutorado
- Implantação da UFFS com a colaboração da UFSC
- Jogos dos Institutos Federais da Região Sul - JIFSUL
- Evento “Brasil France Ingénieur Tecnologia - Brafitec – IFSC e UFSC.

### **4.3.6 Pesquisas de opinião – interação com a comunidade**

#### **4.3.6.1 Questionário 01 – Outubro 2014:**

Durante a realização do Seminário Gestão Pública Sustentável, em Outubro de 2014, foi aplicado um questionário (ver Apêndice A) aos participantes (gestores e servidores das 04 IFES envolvidas) versando sobre o FORGIFESC e o Fórum dos Reitores, mas com o objetivo principal de receber sugestões de ações, temas e eventos a serem discutidos e realizados pelo Fórum; também serviu para avaliações das vantagens do relacionamento entre as IFES catarinenses.

Do total de 120 participantes do Seminário, 36 responderam ao questionário, sendo 34 servidores e 02 gestores.

Verificou-se que a maioria dos respondentes (22) não conheciam o FORGIFESC implementado em 2014, mas a maioria do público (19) já tinha conhecimento da existência do Fórum dos Reitores; 17 não conheciam o referido fórum.

Como principal resultado da pesquisa realizada, destaca-se a avaliação de 100% dos respondentes em considerar como importante a existência dos dois fóruns acima indicados e o relacionamento entre as IFES catarinenses.

Como sugestões de ações integradas relevantes para os fóruns, não abordadas inicialmente neste trabalho, destacam-se as seguintes indicações dos participantes:

- a) análise conjunta para abertura de novos cursos e de sustentabilidade dos cursos já ofertados;
- b) gestão de resíduos;
- c) novas tecnologias na educação;
- d) projetos inovadores de gestão;
- e) concursos públicos conjuntos;
- f) gestão e fiscalização de construções sustentáveis;
- g) inovação científica e tecnológica;
- h) debates sobre políticas de ensino, pesquisa e extensão; e
- i) busca conjunta de recursos financeiros junto a políticos.

Ainda, como sugestões de temáticas para realização de eventos conjuntos entre as IFES, destaca-se os seguintes assuntos indicados pelos participantes:

- a) o papel dos gestores nas carreiras dos servidores;
- b) construções sustentáveis;
- c) política de resíduos sólidos;
- d) políticas de ingresso;
- e) gerenciamento de processos x transversalidade dos processos finalísticos e de meio no contexto da descentralização da administração federal e autonomia administrativa e financeira das IFES;
- f) ambientalização curricular;
- g) a prática dos Pregoeiros;
- h) qualidade de vida no trabalho (QVT); e
- i) qualidade do gasto público.

Questionados sobre as vantagens e desvantagens da existência do FORGIFESC e do Fórum dos Reitores, os respondentes indicaram que consideram como vantagens:

- a) fortalece e compartilha soluções, une esforços para solução de problemas;
- b) troca de experiências e de conhecimentos entre gestores e TAEs;
- c) troca de ideias em objetivo de uma gestão democrática;
- d) integração e eficácia das ações;
- e) estabelecimento de parcerias em projetos gestão, ensino, pesquisa e extensão;
- f) reivindicações para alterações legislativas;
- g) compartilhamento de informações;
- h) sugestões de melhorias;
- i) alinhamento de ações e posicionamentos;
- j) melhoria dos serviços prestados; e
- k) integração cultural e científica (concursos, premiações).

Como desvantagens foram citados os gastos com diárias e deslocamentos para reuniões dos fóruns e a ocorrência de “intrigas e comparações” entre os membros.

Verifica-se com a pesquisa realizada a total abertura e vontade dos servidores em realizar ações integradas com outras IFES. A grande maioria indica como vantagem o relacionamento cooperativo entre suas

instituições com o objetivo de otimização de recursos, compartilhamento de conhecimento e de boas práticas e, principalmente, para melhoria dos serviços prestados.

As indicações de desvantagens relativas aos custos com diárias e deslocamentos podem ser melhor trabalhadas ao se entender o fórum como um investimento para eficiência das IFES e, principalmente, para o desenvolvimento e formação dos servidores participantes. Vislumbra-se, ainda, a possibilidade de redução de custos ou ampliação da participação por meio de videoconferências e utilização de outras tecnologias de interação entre os membros (fóruns virtuais, blogs etc).

Sobre as possíveis intrigas e comparações, percebe-se como um desafio a ser superado, devido a falta do espírito do compartilhamento e aprendizado coletivo por parte de alguns membros. Entende-se como natural, nas primeiras interações e exposições, a defesa de seus pensamentos e modelos de gestão adotados; com o desenvolvimento do fórum e amadurecimento de seus participantes já foi possível perceber maior abertura e sinergia entre os membros para debater dúvidas e críticas como formas de aprimoramento dos processos e, especialmente, o desenvolvimento de pensamento crítico e autoavaliação.

#### **4.3.6.2 – Questionário 02 – Agosto 2015:**

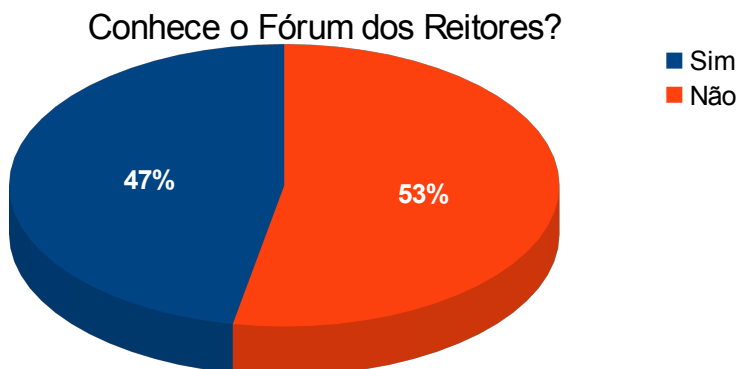
Em agosto de 2015, foi encaminhado aos membros do FORGI-FESC – em torno de 20 servidores - e solicitada divulgação junto aos colegas dos membros e aos gestores das quatro IFES catarinenses – um questionário (ver Apêndice B) sobre o relacionamento e cooperação entre as instituições federais de ensino em Santa Catarina, em especial, sobre a avaliação e sugestões da comunidade para ações integradas por meio do Fórum. Estima-se que, em torno de 350 servidores receberam o instrumento.

Dos 209 respondentes, 71 eram docentes e 138 técnicos-administrativos. Do total, 107 identificaram-se gestores, sendo 02 Reitores (IFSC e UFFS) e 09 Pró-Reitores; 102 identificaram-se como servidores não ocupantes de cargo de gestão.

Questionados se conheciam o Fórum dos Reitores, rede dos dirigentes máximos do IFC, IFSC, UFFS e UFSC, implementada em 2013, 112 afirmaram não conhecer e 97 conheciam.

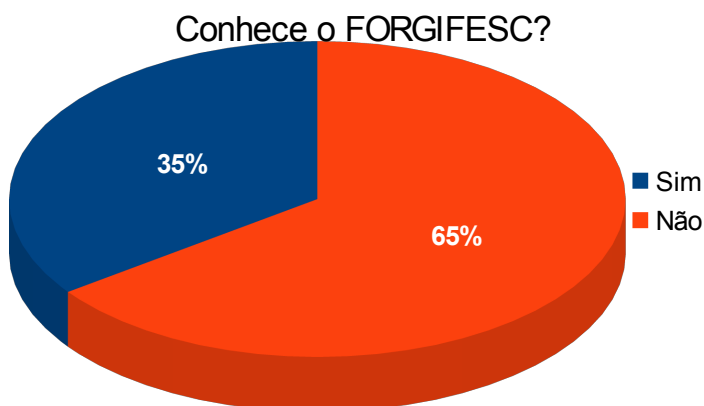


Figura 17 – Gráfico 01 – Resposta questionário 02



Quando questionados sobre a existência do FORGIFESC, implementado em Março de 2014, 135 desconheciam a rede e 74 tinham conhecimento.

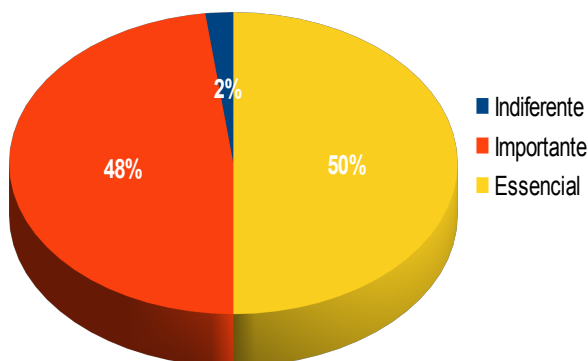
Figura 18 – Gráfico 02 – Resposta questionário 02



Ao serem questionados sobre sua opinião em relação à necessidade de relacionamento e cooperação entre as IFES catarinenses, 106 responderam ser essencial; 102 consideraram importante e apenas 01 pessoa considerou indiferente.

Figura 19 – Gráfico 03 – Resposta questionário 02

Qual a necessidade de relacionamento entre as IFES catarinenses?

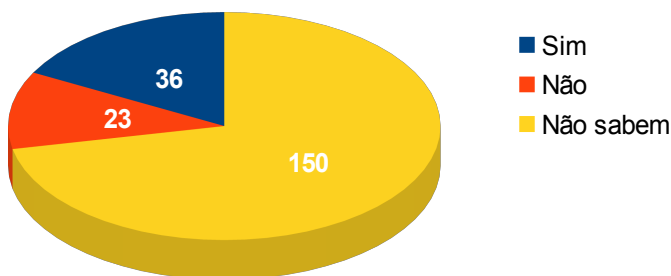


Ao serem questionados sobre a existência de projetos de sua instituição com outra IFES, 135 afirmaram que não tem conhecimento, ou seja, 64% desconhece qualquer projeto ou ação integrada entre as IFES catarinenses.

Quando perguntados se os documentos norteadores de sua instituição (PDI, Planejamento, Estatutos, Regimentos dentre outros) preveem diretrizes ou metas para ações integradas com outras instituições, 150 responderam que não tem conhecimento, 36 afirmaram que contém e 23 responderam negativamente. Dessa forma, verifica-se que mais de 70% dos respondentes desconhecem o conteúdo dos documentos norteadores de sua IFES.

Figura 20 – Gráfico 04 – Resposta questionário 02

Os documentos norteadores preveem princípios ou ações de integração com outras instituições?



Questionados se já participaram de alguma ação ou projeto com outra IFES catarinense, 75 responderam positivamente, representando apenas 35% do total de participantes da pesquisa.

Questionados se já participaram de alguma reunião ou evento do FORGIFESC ou Fórum dos Reitores, apenas 38 pessoas já participaram, representando apenas 18% dos respondentes.

Dentre as sugestões encaminhadas para ações integradas e temas para eventos e discussões pelo FORGIFESC, destacam-se algumas não abordadas, até então, no presente trabalho;

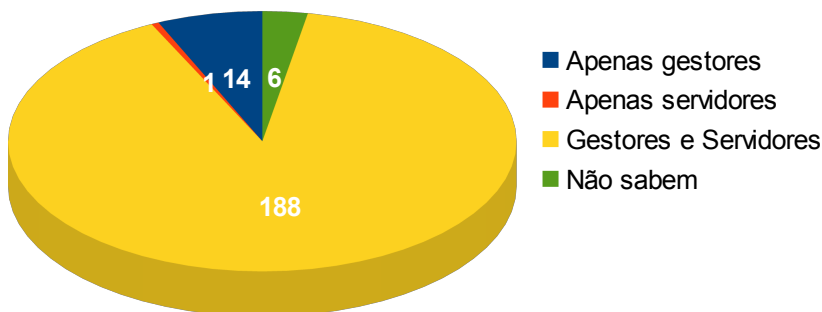
- transferência de tecnologias;
- mestrado interinstitucional (MINTER) para servidores;
- incubadoras, estímulo ao empreendedorismo e internacionalização;
- encaminhamento de pautas coletivas a fóruns nacionais;
- intercâmbio de alunos;
- Centros de Cultura;
- encontros de formação continuada para professores;
- divulgação conjunta de ofertas de cursos ao público-alvo, em especial objetivando a inclusão;
- publicização de agendas e de resultados;

- implementação da gestão por competências para alocação, capacitação e desenvolvimento de servidores; e
- gestão e controle social.

Quando questionados sobre qual seria a melhor forma de composição do FORGIFESC; se apenas formado por servidores, apenas por gestores ou, com a participação de ambos, verifica-se abaixo o resultado:

Figura 21 – Gráfico 05 – Resposta questionário 02

### Sobre a composição do FORGIFESC



Dessa forma, percebe-se que 89% dos participantes da pesquisa concordam sobre a necessidade de participação de gestores e servidores no FORGIFESC, o que foi constatado e aprimorado, também, durante a implementação do fórum.

Destaca-se, abaixo, algumas das justificativas daqueles que entende que “apenas gestores” devem participar:

- Se for aberto para todos, creio que há um grande risco de se perder o foco das discussões/trabalhos.
- Estamos atolados de aulas, não existe nem tempo para pesquisa. Os únicos com tempo para isso são os gestores.

- São gestores que administram equipes.
- Por uma questão de economia de recursos, creio que a participação de um gestor que depois dissemine as informações/conhecimento é suficiente.
- Acredito que os gestores das instituições tem conhecimento mais amplo para tratarem disso pelas instituições que representam
- Apenas os gestores, que em seguida repassam os acontecimentos a todos os servidores.

Para aqueles que consideram importante a participação de gestores e servidores, abaixo se destacam algumas das justificativas e reflexões encaminhadas:

- Uma gestão efetiva envolve o alinhamento dos planos estratégico, tático e operacional. Logo, a participação de todos é essencial.
- Se é para integrar, tem que possibilitar a participação dos servidores que atuam nas áreas específicas. Isso possibilitaria melhor gestão do conhecimento, pois os gestores costumam ser trocados e os servidores especialistas costumam ser menos rotativos. Garantir a continuidade administrativa e ações da rede.
- Num ambiente democrático devemos oportunizar a todos possibilidades de atuação cooperada. um servidor, mesmo sem cargo de gestor formalizado, pode atuar como líder informal e influenciar processos e decisões.
- Os servidores de hoje podem ser os gestores de amanhã; oportunidade de formação pelo compartilhamento de experiências e conhecimento.
- A participação de gestores/demais servidores deve ser planejada: há momentos de tomada de decisão e há momentos de discussão ampliada. Qualificar os momentos é essencial; o que deve nortear a escolha é o tema e não a hierarquia.

- Buscando a gestão democrática e criação de sujeitos e não de tarefeiros;

- Pluralidade de ideias e visões qualificam o serviço público educacional; Quanto maior o número de pessoas participarem melhor; todos somos servidores públicos.

- A instituição é de todos. A gestão é democrática e participativa. Quem não ocupa cargo de gestão hoje, poderá ocupar amanhã. O conhecimento deve ser compartilhado.

- Muitas vezes os gestores têm conhecimentos limitados para determinadas expertises, portanto a participação ativa, por exemplo, de docentes com suas capacitações específicas, poderia gerar maior fluxo de informação e agregar a determinados trabalhos executados.

- Todos devem participar para ampliar conhecimento e opiniões. Divulgando o Fórum. Fazendo com que se torne um meio de sugerir mudanças.

- Pouco adianta somente os gestores participarem, pois estes muitas vezes não colocam os servidores a par do que está sendo conversado. Considero muito importante a existência de uma forma de participação de todos os servidores nos processos criativos.

- Os gestores devem participar pela sua natural ocupação de liderança e os servidores para se envolverem no processo. Excelente oportunidade de preparação de futuros líderes e gestores.

- Docentes de área similares poderiam compartilhar e aprimorar material didático, por exemplo.

- Gestores para tomada de decisão, e servidores para valorizar sua atuação e aumentar o sentimento de pertencimento, e desta forma atuação mais efetiva.

- Nossa realidade é a de que as decisões e informações obtidas por gestores que participam de fóruns e órgãos de governança não são comunicadas e muitas vezes parecem retidas de maneira deliberada demonstrando falta de transparência, afetando negativamente o processo de comunicação organizacional e conseqüentemente o desempenho institucional.

- Não dá para prevalecer a cultura top-down. Os servidores, mesmo sem chefia, e sobretudo os TAEs, devem ter um relacionamento amplo entre os colegas das demais IFES.

- As possibilidades de realizações entre os parceiros são ampliadas com a contribuição de todos dispostos a participar. Gestores exercem cargos de forma tempestiva, assim todo servidor foi, é ou será (poderá ser) gestor, mas todos, indistintamente são servidores, com competências, perspectiva, olhares sobre a IES, seus públicos e organização a partir do local de onde fala. Creio que a diversidade, a interdisciplinariedade e a colaboração e compartilhamento essenciais a todo e qualquer tentativa de inovação da gestão, especialmente quando se trata de administração pública.

Quando questionados sobre 17 proposições de vantagens e possibilidades de atuação do FORGIFESC, 203 respondentes assinalaram mais de 10 itens, sendo os mais frequentes: compartilhamento de conhecimento e de boas práticas, *benchmarking*, criação de *networkings*, otimização de recursos, compras compartilhadas, projetos interinstitucionais de ensino, pesquisa e extensão, e eventos e capacitações conjuntas

Apenas 12 respondentes não assinalaram “compartilhamento de conhecimento” como uma das vantagens do Fórum.

Por fim, foi solicitado que os participantes encaminhassem sugestões de temas, diretrizes de funcionamento e críticas para aprimoramento do FORGIFESC. Abaixo se destacam as principais reflexões encaminhadas:

- A atuação em rede auxilia na identificação de pontos conflitantes comuns; na melhor tomada de decisão e propicia aumento da qualidade dos serviços ofertados à comunidade catarinense.

- A atuação em rede é ainda um desafio para o nosso contexto, porém trata-se de um desenho possível, desafiador e recompensador.

- É muito positiva essas integrações e devem continuar e ampliar a medida do possível.

- Toda a sociedade vive em rede. As instituições de Educação Profissional e Tecnológica são grandes responsáveis desse processo de integração e socialização de conhecimento, ciência e tecnologia.

- É necessário integrar a esses fóruns universidades municipais como a Furb.

- Acho imprescindível, principalmente no caso de crise econômica essa parceria pode ser uma alternativa para as dificuldades financeiras.

- Creio que a ação mais importante é o planejamento conjunto para a não sobreposição de ofertas públicas.

- Tomei conhecimento do FORGIFESC por acaso, pois um colega foi a uma das reuniões e comentou comigo que foi muito interessante conhecer o funcionamento da engenharia das outras Instituições. Na minha opinião deveríamos continuar com essas reuniões para trabalharmos em rede, melhorando os processos e a aplicação dos recursos públicos.

- É conditio sine qua non para inovação.

- Considero uma iniciativa excelente, além da troca de conhecimento que é essencial, a economia alcançada com compras compartilhadas, bem como a preocupação para com as questões ambientais são muito importantes para as instituições.



- Avalio como positiva. No entanto, percebo que, em geral, muitas pessoas não conhecem e/ou nem sabem que existe esse tipo de relação entre as IFES catarinenses. Penso que seria necessário investir em divulgação e incentivar a participação de um número maior de gestores e demais servidores nos fóruns promovidos. Além disso, uma sugestão para a consolidação da rede cooperativa já existente é a realização de eventos científicos com a participação de todas as IFES catarinenses como por exemplo: “Semana de Ciência e Tecnologia das IFES Catarinenses”. Já que todas as instituições possuem um evento parecido com esse; minha ideia seria juntar todos esses eventos locais e transformá-lo em um evento maior.

- Acho muito importante a atuação em rede pois cada local tem uma particularidade que pode ser utilizada em outra, ou então há profissionais mais experientes que podem auxiliar e ensinar os mais novos na solução de problemas ou no planejamento, entre outros muitos benefícios que surgem com a troca de experiências.

- Falta um fortalecimento do Forgifesc, torná-lo institucional e importante perante a própria Universidade e o Ministério da Educação. Talvez uma portaria obrigando vindo de cima.

- Não há divulgação das ações que estão sendo realizadas. Dar maior visibilidade a este fórum e a esta rede cooperativa

- Gostaria de ser informada sobre o fórum que já existe desde 2014. Aqui no campus não teve nenhuma divulgação.

- Não vejo nenhum tipo de ação conjunta. Se existe está mal comunicado aos servidores.

- Acredito que seja muito mal difundida e restrita a um grupo ínfimo de servidores. É preciso expandi-la, divulgá-la e, acima de tudo, torná-la prática comum dentro dessas IFES.

- Gostei da proposta. Acredito que seria muito importante concretizar esta ação.

- Na área de gestão de pessoas é preciso articular os discursos, padronizar processos e tomadas de decisão, uniformizar a aplicação de legislação, dentre outros. Todos são servidores da mesma carreira e submetidos à mesma legislação. No entanto, cada instituição interpreta e aplica de um jeito diferente as mesmas regras, causando instabilidade e insegurança entre servidores e gestores.

- Que seja algo que não engesse o modus operandi de ensino, pesquisa e extensão, ajudando a sair do academicismo e do corporativismo, de modo a priorizar mais as demandas sociais presentes e futuras. Tirando alguns casos específicos não vejo "vontade" de algumas partes de ampliar a cooperação entre as IFES Catarinense. Ainda percebo as IFES mais cuidando do seu quadrado do que querendo atuar em rede.

- Espero que realmente funcione e que não seja somente mais um colegiado para serem feitas diversas reuniões para ganhar diárias e sem alguma atividade prática e efetiva.

- Nós servidores dos IFES apenas nos preocupamos em publicar e pouco em resolver problemas tecnológicos da sociedade, que deveria ser o foco. Escolher temas estratégicos e abrir editais de pesquisa e desenvolvimento nestes assuntos. Ter foco em mobilidade, desenvolvimento tecnológico de materiais, segurança pública e outros temas que afetam nossa vida.

- Acredito que no geral as IFES, não só em Santa Catarina, ainda apresentam grandes dificuldades de trabalhar conjuntamente, uma vez que há a perspectiva de cada uma resolver seus problemas imediatos, atender paliativamente às suas demandas institucionais, sem haver a preocupação de pensar de forma sistêmica para resolução macro de problemas comuns às demais IFES, por um período mais a longo prazo.

- Essa cooperação quando existe é de cunho de interesse próprio ou de cunho fechado de departamentos, deve ser aberto a todos.
- O público que atendemos é o mesmo: SC. É necessário o planejamento de ações comuns para o melhor atendimento às expectativas da população e as características do Estado.
- (...) juntos somos mais fortes.

Constata-se, assim, pela análise das respostas ao questionário, que a quase totalidade dos respondentes (208 pessoas) consideram importante ou essencial o relacionamento cooperativo entre as IFES catarinenses. A grande maioria (89%) é favorável à participação de gestores e de servidores na rede.

Destaca-se como preocupante o fato de 150 participantes (70%) desconhecerem o conteúdo dos documentos norteadores das IFES, em especial o PDI.

Outro fato relevante, já identificado na aplicação do primeiro questionário, é a falta de conhecimento e divulgação das redes de Administração Universitária entre as IFES catarinenses e de projetos e ações já implementados em parceria, mesmo que de forma pontual.

Por outro lado, como constatações positivas, percebe-se que a quase totalidade dos respondentes tem sugestões para ações integradas entre as instituições e indicam, majoritariamente, benefícios para o aprimoramento e eficiência na gestão de suas instituições. A grande maioria, mesmo que ainda não tenha participado, solicitou ampliação das ações e divulgação das mesmas de forma mais direta.

#### **4.3.7 Do alinhamento dos resultados da pesquisa à fundamentação teórica**

Verifica-se, então, com as constatações realizadas por meio da participação e observação nas reuniões e encontros do fórum, pela análise das ações integradas e pelas avaliações e sugestões encaminhadas pela comunidade, que a implementação do FORGIFESC, como inicialmente prevista, apresenta consonância com a fundamentação teórica analisada no capítulo 2, em especial, com os conceitos e vantagens das redes de cooperação e da adoção de práticas de gestão do conhecimento.

Assim, retoma-se a lição de Valentim e Gelinski (2006, p. 120) que associam a gestão do conhecimento “à capacitação para o conhecimento, ou seja, execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de forma eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento”, que exigem das organizações a implantação de uma administração sistêmica, de forma que os conhecimentos gerados sejam elementos estratégicos.

Ainda, importante, refletir a concepção de Marion (2010, p.1) para quem as redes de cooperação “são grupos de pessoas ou instituições que se ajudam trocando informações, influências e aprendizado profissional para atingirem o objetivo de serem competitivas no mercado.” No caso das instituições públicas substitua-se, em nosso entendimento, a competitividade pela eficiência de sua gestão.

E por fim, a reanálise da lição de Capra (1996) ao resumir o pensamento sistêmico em alguns pontos cruciais: i) a mudança das partes para o todo; ii) a capacidade de deslocar a atenção de um lado para outro entre níveis sistêmicos - “sistemas aninhados dentro de outros sistemas”; e iii) percepção do mundo vivo como uma rede de relações. A conversão dessa abordagem sistêmica em ciência, segundo o autor, é possível quando se admite que há conhecimento aproximado; todas as concepções e todas as teorias científicas são limitadas e aproximadas. “A ciência nunca pode fornecer uma compreensão completa e definitiva” (CAPRA, 1996, p. 49). Acrescenta-se aqui, a reflexão de que nenhum gestor ou servidor ou, ainda, nenhuma instituição pública, detém todo o conhecimento necessário.

#### **4.4 Proposições para o funcionamento e aprimoramento do FORGIFESC:**

Realizadas e apresentadas as análises dos resultados do Fórum e da pesquisa objeto deste trabalho e, considerando as avaliações e sugestões dos servidores e gestores das IFES, sugere-se a adoção de algumas diretrizes e medidas para o aprimoramento e funcionamento da Rede de IFES catarinenses:

Em primeiro lugar, vislumbra-se a necessidade de identidade e princípios para o FORGIFESC, discutidos e consolidados pelos membros; sugere-se que o Fórum tenha por diretrizes maiores a Sustentabilidade das IFES (envolvendo a eficiência, eficácia e efetividade com enfoques social, econômico e ambiental), a Cooperação e Solidariedade (considerando a integração, a otimização de recursos e os objetivos co-

muns) e o Desenvolvimento e Valorização dos Servidores (considerando a visão sistêmica, o pensamento crítico e a motivação).

É necessário para sua consolidação, um maior apoio por parte dos gestores das IFES, com a institucionalização (formalização em documentos – portaria conjunta) e a divulgação do FORGIFESC, seus debates e suas ações.

Além disso, é imperioso estabelecer uma agenda anual (calendário de reuniões e ações integradas), com temas pré-definidos pelos gestores e servidores, considerando as demandas da comunidade e as possibilidades do Fórum. Não há como encaminhar todas as questões e possibilidades num único ano; é preciso planejar os debates e ações a médio e longo prazo. Sugere-se que os objetivos e ações constem na “Carta de Compromissos Sustentáveis das IFES catarinenses” para o período de 02 anos, sendo esta reeditada a cada período, após consulta a comunidade.

Como aprendizado, também, verifica-se que não é possível o agendamento de reuniões mensais, pois os participantes tem outros compromissos e prioridades institucionais preestabelecidas, o que esvazia os encontros; sugere-se o agendamento de reuniões trimestrais, variando-se a temática e as áreas envolvidas.

Objetivando ampliar a participação, propõe-se a sugestão de formação de grupos de trabalhos ou “sub-fóruns” regionais envolvendo os *campi* das IFES de cada região; inicialmente com os gestores e, posteriormente, envolvendo os servidores interessados.

Uma reivindicação dos membros – e uma prática de GC aborda da neste trabalho – é a previsão de encontros e debates com temas diversos sobre a Gestão Pública e Administração Universitária, sem a necessidade de formalidades e encaminhamentos de uma reunião de trabalho; a proposição seria realizar um momento de conversa e compartilhamento de dúvidas, conhecimento e soluções. Cada membro pode ser incentivado a levar curiosidades e inovações sobre o tema a ser abordado, por exemplo.

Outra necessidade, já registrada nos encontros e que depende da atuação institucional dos gestores, é a criação de espaços de interação permanente (blogs, fóruns, listas de e-mails etc) e de disponibilização de materiais (documentos, processos, estudos dos servidores, pesquisas, curiosidades etc). É recomendável que haja um espaço para encaminhamento de dúvidas, críticas e sugestões da comunidade.

Sugere-se que haja um revezamento da coordenação geral do Fórum entre os membros (não apenas gestores) e das coordenações te-

máticas; para isso é preciso que a alta gestão das IFES valorizem e empoderem os líderes identificados e propostos pelo grupo. A mediação e motivação dos coordenadores é primordial para o seu funcionamento além da necessária documentação dos encontros e registro dos principais debates, encaminhamentos e resultados.

Como outro aprendizado para motivação dos membros e efetiva integração das IFES, verificou-se necessário a identificação e trabalho intensivo com foco em temas transversais indutores como ocorreu com a Sustentabilidade e Compras Compartilhadas; sugere-se intensificar o trabalho em cima desses dois temas e, junto com a comunidade, identificar mais um ou dois temas – por ano – a serem discutidos e trabalhados de forma integrada.

Como foi constatado, também, a grande maioria dos servidores desconhece a existência e as ações do FORGIFESC e Fórum dos Reitores; propõe-se então uma reunião temática com os setores de Comunicação das IFES para discussão e definição de melhores formas de divulgação e interação com a comunidade. Pode ser criado, além de um blog do Fórum, um perfil nas redes sociais, por exemplo, para garantir maior transparência e trocas.

Considera-se, recomendável, para fins de motivação, *marketing* e apoio da comunidade à rede, a promoção de, pelo menos, um grande evento anual ampliado para toda a comunidade com temáticas relevantes e inovadoras, a exemplo dos Seminários de Gestão Pública Sustentável de 2014 e 2015 (agendado), com a participação dos membros e da alta gestão das IFES;

Como um dos principais objetivos da rede, a aprendizagem organizacional interinstitucional precisa ser intensificada, identificando *gaps* de conhecimento e criando uma agenda de debates e capacitações conjuntas sobre o tema – podem ser utilizados profissionais das próprias IFES (banco de talentos interinstitucional) ou, ainda, realizadas contratações conjuntas de especialistas externos.

Como inovação, para propiciar a integração, propõe-se a disponibilização de espaços (no blog, perfil em redes sociais etc) para “classificados do FORGIFESC” - onde os servidores podem divulgar seus trabalhos de parcerias e, principalmente, registrar sua intenção de realizar ações integradas, tais como uma pesquisa conjunta, escrever um artigo em coautoria com servidores de outra IFES, promover encontros temáticos regionais, integrar ou ampliar um projeto de extensão já existente ou promover intercâmbios entre servidores e alunos.

Por fim, para a oxigenação do FORGIFESC é essencial a participação frequente de novos membros, o desenvolvimento e valorização de novas lideranças, o debate de temas atuais e polêmicos sobre a gestão - inclusive com participações externas para *benchmarkings* – e a realização de pesquisas de opinião com a comunidade para sugestão de temas e atualização das ações que estão sendo promovidas em todo Estado.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo geral a implementação de um Fórum de Gestão Integrada entre as Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (FORGIFESC), envolvendo gestores e servidores das Universidades Federais e Institutos Federais do Estado - IFC, IFSC, UFFS e UFSC. Neste sentido, o referido fórum foi efetivamente implementado em 2014 e encontra-se em pleno funcionamento atualmente. Assim, buscou-se o aprimoramento da Administração Universitária Federal catarinense com a integração dos membros e das IFES para o compartilhamento de conhecimento e de boas práticas e para a realização de ações integradas na área de gestão, ensino, pesquisa e extensão.

Na atual “Sociedade do Conhecimento”, conforme abordado, tem-se verificado um aumento da interação e cooperação entre os indivíduos e organizações de diversas formas: redes de colaboração, ambientes de construção coletiva, alianças logísticas, consórcios públicos, dentre outros. Assim, não é mais admissível que tenhamos “ilhas de excelência” na Gestão Pública e, especialmente, que as quatro IFES de um mesmo Estado, com fins comuns, não atuem em rede de cooperação.

Por meio da revisão bibliográfica, pode-se perceber as diversas possibilidades de ações integradas entre as instituições, baseadas em pressupostos da gestão do conhecimento, em especial, as comunidades de prática (CoPs), o *benchmarking* e as narrativas. Espera-se que a efetivação dessas ações, e de outras analisadas e propostas neste trabalho, contribuam para a eficiência da Administração Universitária das IFES catarinenses, considerando a necessária integração da gestão com o tripé ensino-pesquisa-extensão.

Verificou-se que grande parte da comunidade desconhece os projetos e programas realizados pela própria instituição e, principalmente, em parcerias com outras IFES. É necessário, assim, intensificar a participação e divulgação das ações dos fóruns existentes e propiciar, dessa forma, outras interações positivas nas áreas acadêmicas e administrativas.

Constatou-se, por outro lado, que a atuação cooperativa traz consigo a possibilidade de que a união de parceiros, com conhecimentos e competências distintos, produz resultados que, individualmente, não seriam alcançados ou demandariam muito mais tempo, (re)trabalho e, conseqüentemente, recursos financeiros, como verificado, por exemplo, no caso dos editais de compras compartilhadas. É preciso, então, garantir que a gestão universitária seja sempre mais eficiente e utilize as pos-



sibilidades e inovações disponíveis e, até mesmo, já implementadas por outras instituições públicas e privadas. Ser eficiente, atuar em rede cooperativa, promover avaliações e inovações não pode ser visto como um favor do gestor público; trata-se de uma obrigação para com a sociedade.

É preciso, então, olhar para fora – e de fora - dos muros da Universidade (e dos Institutos Federais) para poder inovar e aprimorar a gestão, o ensino, a pesquisa e a extensão. Nesse sentido, a visão sistêmica constitui-se em uma nova visão da realidade, contraposta à abordagem analítica e mecanicista clássica da Administração.

Para que isso se realize, é preciso formar continuamente os servidores – gestores ou não; todos devem ser motivados, desenvolvidos e ter oportunidades de ampliar a sua visão de mundo e de gestão. É necessário, então, disseminar e incentivar o espírito do compartilhamento, do trabalho em equipes interdisciplinares, da aprendizagem coletiva. Os servidores devem desenvolver o sentimento de pertença à instituição; devem ser incentivados, também, a pesquisar, avaliar e aprimorar sua atuação. E aqui não se fala apenas de qualificação formal – também essencial – mas da oportunidade de participar de reuniões com outros servidores e gestores, com a alta gestão. Precisam ser reconhecidos e valorizados, não apenas financeiramente. Foi possível perceber com essa pesquisa, a motivação de alguns servidores – que nem ocupam cargos de gestão – em atuar em rede e discutir e implementar inovações na sua instituição.

Reitere-se, neste sentido, que a visão sistêmica, propiciada pelas redes de cooperação e práticas de gestão do conhecimento, ao resgatar a capacidade de enxergar o todo e entendê-lo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si, faz com que “os indivíduos passem a ter condições de formar as organizações de aprendizagem, nas quais se colocam objetivos mais altos, aprendem a criar resultados desejados e usam padrões de raciocínio mais elevados.” É um ambiente onde os indivíduos “aprendem a aprender em grupo.” (SENGE, 1990)

Registra-se, ademais, a urgente necessidade da profissionalização dos gestores das IFES em Administração Universitária; a qualificação continuada dos servidores em mestrados profissionais – a exemplo do PPGAU – incentivados a pesquisar e resolver problemas – ao invés de apenas pesquisar e constatar – deve ser uma política permanente de desenvolvimento de pessoal nas instituições. Propõe-se, então, a implementação de mestrados e doutorados interinstitucionais (MINTER e DINTER) entre as 04 IFES catarinenses, utilizando-se profissionais e

espaços compartilhados, bem como propiciando a integração de docentes e técnicos-administrativos em duas linhas de pesquisas específicas: “gestão acadêmica e inovações em ensino, pesquisa e extensão” e “inovações na gestão administrativa de IFES”; com a obrigatoriedade da pesquisa aplicada implementar efetivas avaliações e transformações na área de atuação do profissional.

Os objetivos específicos do projeto também foram alcançados. Para fundamentar, teoricamente, a pesquisa foram analisados os conceitos de gestão do conhecimento e redes de cooperação e sua aplicação na Administração Universitária. Assim, aprendeu-se que as redes de cooperação são grupos de pessoas ou instituições que se ajudam trocando informações, influências e aprendizado profissional para atingirem o objetivo de serem competitivas no mercado. No caso das IFES a competitividade deve ser entendida como a efetividade da sua atuação: o quanto ela tem sido eficiente e eficaz na oferta de ensino público de qualidade e que, efetivamente transforma a realidade em que atua, gerando desenvolvimento socioeconômico regional.

É preciso inibir processos de competição entre os órgãos públicos e compreender a unidade do Estado na execução de políticas públicas e prestação de serviços eficientes aos cidadãos.

Verificou-se, ainda que a Gestão do Conhecimento tem o objetivo dotar as organizações de competências e habilidades capazes de gerar mais qualidade em seus processos, rotinas, experiências e se adaptarem as constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levam em direção a seus objetivos.

Retoma-se, neste sentido, que a principal contribuição da GC como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a Administração Pública é aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados. (BATISTA, 2012)

Foram ainda, indicadas, algumas redes de cooperação interinstitucionais que serviram de inspiração ao FORGIFESC tais como o Tratado de Bolonha, a Organização Universitária Interamericana (OUI), AN-DIFES, CONIF, Cruesp, Fórum de Reitores de SC, Gespública dentre outras.

Como resultado das pesquisas, apresentou-se, por meio da análise de documentos norteadores das IFES catarinenses, os principais indicadores e a estrutura administrativa do IFC, IFSC, UFFS e UFSC.

Ficou demonstrada a grandeza das instituições – seja quanto aos recursos financeiros (aproximadamente R\$ 2bi) e de pessoal envolvidos (10.000 servidores), como em relação ao número de alunos atendidos: 100.000 alunos. Restou demonstrada a potencialidade dos benefícios da atuação em rede utilizando-se o poder de compra das IFES (compras compartilhadas) e a otimização de recursos, pessoal e espaços, dentre outras possibilidades indicadas.

Além disso, foram relatados e brevemente analisados os resultados práticos diretos da implementação do Fórum: 08 reuniões, 02 editais de compras compartilhadas e 02 seminários conjuntos. Registra-se, ademais, os resultados indiretos como a criação de *networkings*, sinergia entre os membros e economia de escala nos processos de contratação. Tais resultados iniciais podem ser entendidos como positivos, tanto no aspecto qualitativo como quantitativo e precisam, claro, ser aprimorados e expandidos.

Como principais possibilidades de ações integradas oriundas do relacionamento entre as instituições, constatadas a partir da participação e observação nas reuniões e interações do Fórum, destacam-se: a criação de *networkings*, a realização de *benchmarkings*, ações integradas como Compras Compartilhadas, eventos e capacitações conjuntas e projetos interinstitucionais de ensino, pesquisa e extensão.

Da mesma forma, constata-se como principais vantagens e consequências positivas da implementação da rede para a Administração Universitária Federal em Santa Catarina, o compartilhamento de conhecimento e de boas práticas, o desenvolvimento de visão sistêmica e pensamento crítico, a otimização de recursos públicos e a aproximação das instituições federais catarinenses de ensino.

Comprovou-se, assim, a similaridade da rede proposta com duas práticas de GC, em especial: as Comunidades de prática (CoPs) ou Comunidades de conhecimento e a técnica da Narrativa. Ambas propiciam o debate e o compartilhamento de experiências, gerando reflexões e produções de novos conhecimentos e tomadas de decisão mais eficientes.

Por fim, por meio das pesquisas de opinião, pode-se constatar que a grande maioria dos respondentes dos questionários aplicados nas IFES reconhecem e apoiam o relacionamento e cooperação entre estas, porém a maioria desconhece as iniciativas do FORGIFESC e do Fórum dos Reitores, o que denota a necessidade de uma melhor articulação e divulgação junto à comunidade.

Destaca-se, novamente, que a efetivação da rede se deu mediante o apoio dos dirigentes máximos das IFES e dos Pró-Reitores, porém, durante sua implementação, o FORGIFESC deixou de ser um fórum de gestores para se tornar um espaço de compartilhamento de conhecimento e de desenvolvimento dos servidores em geral, o que se considera uma evolução altamente positiva para ampliação da visão sistêmica e pensamento crítico dos mesmos, conforme já abordado inicialmente.

Reitera-se, ainda, como proposições de melhorias para a consolidação da rede, a necessidade de maior apoio e institucionalização do FORGIFESC, com a adoção de diretrizes, tais como a Sustentabilidade das IFES (envolvendo a eficiência, eficácia e efetividade com enfoques social, econômico e ambiental), a Cooperação e Solidariedade (considerando a integração, a otimização de recursos e os objetivos comuns) e o Desenvolvimento e Valorização dos Servidores (considerando a visão sistêmica, o pensamento crítico e a motivação). É preciso que gestores e servidores se unam em prol desses princípios e estabeleçam metas e objetivos de médio e longo prazo para a rede.

Dessa forma, a evolução das práticas administrativas na gestão pública universitária é possível e tem ocorrido de forma embrionária. Vislumbra-se um cenário de maior integração e compartilhamento de conhecimento entre as quatro instituições de ensino superior existentes em Santa Catarina, com o fim de tornar mais eficiente a aplicação dos recursos públicos objetivando, principalmente, a melhoria da qualidade do ensino e o aumento do número de vagas públicas.

É possível e necessário garantir que o conhecimento gerado nas Instituições não seja propriedade de um ou de outro, mas acessível a todos para ser cada vez mais aprimorado e aplicado buscando melhores resultados para a sociedade.

Considera-se, assim, que a implementação do FORGIFESC apresenta-se como um resultado de pesquisa, em nível de mestrado profissional, bastante efetivo para a articulação e aprimoramento da Administração Universitária Federal Catarinense. Este resultado apenas foi possível diante da sua proposição e discussão como objeto de pesquisa e pelo comprometimento dos gestores e servidores das IFES. Assim, a compartimentação e a desarticulação começam a ser substituídas pela integração e articulação na teoria e na prática. Conclui-se que a interdisciplinaridade e colaboração são alternativas que devem ser utilizadas em todos os níveis e modalidades de ensino e de gestão.

É imprescindível que todos se conscientizem de que a inovação, a eficiência e a sustentabilidade devem pautar a atuação dos gestores pú-

blicos e, quando se trata de educação, esses objetivos devem ser ainda mais priorizados e cobrados.

**- Sugestões para próximos estudos:**

Como sugestão para próximos estudos propõe-se: a) análise e comparação da eficiência dos modelos de gestão adotados em cada IFES catarinense; b) a proposição de indicadores de efetividade social da atuação das IFES catarinenses; c) modelos e possibilidades da institucionalização de consórcios públicos entre IFES; d) a implementação de fundações de apoio interinstitucional; e) a criação de um Centro de Formação de Gestores Públicos Federais em Educação envolvendo as 04 IFES catarinenses; f) implementação de polos regionais interinstitucionais de inovação tecnológica e de gestão; e g) proposição de fóruns interinstitucionais regionais envolvendo as instituições de ensino, egressos órgãos públicos e associações representativas dos arranjos produtivos locais (APLs).

## 6. REFERÊNCIAS

ABDULLAH; DATE, H. Public sector knowledge management: A generic framework. Public sector management review. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em:

[http://www.researchgate.net/publication/265864864\\_PUBLIC\\_SECTOR\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_A\\_GENERIC\\_FRAMEWORK](http://www.researchgate.net/publication/265864864_PUBLIC_SECTOR_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_A_GENERIC_FRAMEWORK)

Acessado em 10/10/2014.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto federal de Santa Catarina. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010.

ANDIFES - Sítio oficial. Disponível em <http://www.andifes.org.br/> Acesso em 23/09/2014.

AUGM. Associação Universidades Grupo Montevideu. Sítio oficial. Disponível em: <http://grupomontevideo.org/sitio/institucional/> Acesso em: 15/07/2015.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em:

[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_modelodegestao\\_vol01.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf) Acesso em 07/10/2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Presidência da República. Disponível em [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br), Acesso em 11/11/2014.

BRASIL. Lei nº 11.892 de 29 de Dezembro de 2008 – Cria os Institutos Federais.

BRASIL. Lei Orçamentária Anual 2014 - Disponível em:

[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/ploa2014/VolumeV\\_PLOA2014.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/ploa2014/VolumeV_PLOA2014.pdf) Acesso em 15/04/2015.

BRASIL. Decreto nº. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização -

GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

BRASIL, Comitê Executivo Governo Eletrônico. Oficinas de Planejamento Estratégico. *Relatório Consolidado. 2004*. Disponível em [www.governoeletronico.gov.br](http://www.governoeletronico.gov.br) Acesso em 10/11/2014

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

\_\_\_\_\_. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.

CADER, Renato. Compras Compartilhadas Sustentáveis: Critérios Ambientais com Ganhos Econômicos. Brasília: ENAP, 2013. Apresentação disponível em:

[http://www.enap.gov.br/files/apresentacao\\_compras\\_sustentaveis\\_renato\\_cader.pdf](http://www.enap.gov.br/files/apresentacao_compras_sustentaveis_renato_cader.pdf) Acesso em 10/12/2014.

CAPRA, F. As Conexões Ocultas. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAPRA, F. A Teia da Vida. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.

CARMO, Sidney Nascimento do. O conhecimento organizacional em instituições de ensino. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

CASTELLS, Manuel. Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C.W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006

CONIF. Site oficial. Disponível em <http://portal.conif.org.br/> Acesso

em 25/10/2014.

CRUESP - Sítio oficial. Disponível em <http://www.usp.br/cruesp/>  
Acesso em 13/02/2015.

DANTAS, Valmir; PAULA, Ricardo de A. O Federalismo e as Redes de Cooperação entre agentes. Artigo publicado nos anais do IV Congresso CONSAD. Brasília: 2011. Disponível em: [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_45-158\\_159.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_45-158_159.pdf) Acesso em 22/11/2014.

DEMO, Pedro. Conhecimento Moderno – Sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1999.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. Como as organizações aprendem: uma estratégia voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Z. Direito Administrativo. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

ESTADO DE SÃO PAULO. Decreto nº 26.914, de 15 de março de 1987 Dispõe sobre o Conselho de Reitores das Universidades Estaduais.

FLEURY, Sonia. Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública – Revista Administração em Diálogo, São Paulo, nº 7, 2005, pp. 77-89 – PUC/SP. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/671/468> Acesso em 10/10/2014.

FORUM GESTORES FEDERAIS. Sítio oficial. Disponível em: <http://www.portalfederativo.gov.br/articulacao-federativa/forum-de-gestores> Acesso em 12/10/2014.

FORUM REITORES SC. Sítio oficial. Disponível em <http://forumreitores.ifsc.edu.br/> Acesso em 16/10/2014.



FREITAS, Daniel D. de. RODRIGUES, Hugo T. Cooperativismo interinstitucional público: uma proposta de gestão pública tributária para superação da guerra fiscal, em busca do desenvolvimento. Artigo publicado nos Anais do XVII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado em Brasília – DF nos dias 20, 21 e 22 de novembro de 2008. Disponível em:

[http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/brasil/06\\_445.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/brasil/06_445.pdf)

Acesso em 23/01/2015.

GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. Arquiteturas organizacionais para o séc. XXI In: NADLER, David A. et al (Org.). Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

HELD, David; MC GREW, Anthony. Prós e Contras da Globalização. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2001.

IFC. Guia de Cursos 2015. Disponível em: [http://issuu.com/institutofederalcaterinense/docs/ifc\\_guiadecursos](http://issuu.com/institutofederalcaterinense/docs/ifc_guiadecursos) Acesso em 25/04/2015.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018. Disponível em: [http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2015/02/PDI-2014\\_2018.pdf](http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2015/02/PDI-2014_2018.pdf) Acesso em 12/10/2014.

\_\_\_\_\_. Relatório de Gestão 2013. Disponível em: [http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-de-2013\\_IFC\\_001.pdf](http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-de-2013_IFC_001.pdf) Acesso em 10/10/2014.

IFSC. Anuário Estatístico da Pró-Reitoria de Ensino 2015: ano base 2014 (versão estática). 2 ed. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2015. Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/estatisticas-e-informacoesacademicas> Acesso em 20/04/2015.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019. Disponível em: <https://pdi.ifsc.edu.br/capitulos/> Acesso em 20/12/2014.

\_\_\_\_\_. Relatório de Gestão 2014. Disponível em: [https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/prestacao\\_de\\_contas\\_2014/RG\\_2014-IFSC.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/prestacao_de_contas_2014/RG_2014-IFSC.pdf) Acesso em 15/08/2015.

JACOBSEN, CRUZ JUNIOR e MORETTO NETO. Administração (Introdução e teorias). Florianópolis: UFSC/CSA/CAD, 2006.

LAFFIN, Marcos. Redes Sociais: ações de cooperação. Ijuí: Editora Unijuí, 2011

LAMPERT, Ernani. A universidade e a pesquisa. In; LAMPERT, Ernani (org. Universidade na virada do século 21: ciência, pesquisa e cidadania. Porto Alegre: Sulina, 2000.

MADRUGA, Érico de Avila. Aquisições Conjuntas pelo Sistema de Registro de Preços na Rede IFSC. 2012. 61 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MADRUGA, Érico de A.; SCHNEIDER, Maria Clara K.; LUZ, Elisa F.; MARTINS, Walquiria. Compras Compartilhadas através do Sistema de Registro de Preços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Artigo apresentado no XIII Colóquio de Gestão Universitária das Américas. Buenos Aires: 2013. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/113187/2013249%20-%20Compras%20compartilhadas%20atrav%20C3%A9s%20do.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 15/11/2014.

MADRUGA, Érico de A.; SILVA, Silvana F.P.; SILVA, Jesué G.S. Gestão em Rede *Multicampi*: a experiência do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. Artigo apresentado no XIV Colóquio de Gestão Universitária das Américas. Florianópolis: 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132202/2014-393.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 15/03/2015.

MALMEGRIN, Maria L. Redes públicas de cooperação em Ambientes Federativos. Florianópolis, 2010, UFSC/UAB/CAPES.

MARION, Karina. Gestão de redes públicas de cooperação. Artigo publicado no sítio Administradores.Com. Br em 11/2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-redes-publicas-de-cooperacao/49538/> Acesso em 12/12/2014.

MARTELETO, Regina M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81. jan./abr., 2001.

MATOS, Urbano. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Artigo publicado no sítio Rede Sustentabilidade.org: 2013. Disponível em <http://redesustentabilidade.org.br/gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica-por-urbano-matos/> Acesso em 10/11/2014.

MELLO, Alex Fiúza de. Globalização, sociedade do conhecimento e educação superior: os sinais de Bolonha e os desafios do Brasil e da América Latina. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2011.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 2009

MIGUELETTO, D. C. R. Organização em rede. [dissertação]. Mestrado em Administração Pública. Escola Brasileira de Administração Pública – FGV. Rio de Janeiro, 2001.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. A burocracia weberiana e a Administração Federal Brasileira. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 1970. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/4847/3585> Acesso em 15/04/2015.

OUI. Sítio oficial. Disponível em <http://www.oui-iohe.org/pt/> Acesso em 10/03/2015.

PACHECO Jr, Waldemar; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte do Valle; PEREIRA FILHO, Hyppólito do Valle. Pesquisa científica sem tropeços: abordagem sistêmica. São Paulo: Atlas, 2007.

PACHECO, Eliezer (Org). Os Institutos Federais, uma revolução na educação profissional e tecnológica. Natal: Ed. do IFRN, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público. Brasília, maio 1996.

\_\_\_\_\_. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. Revista do Serviço Público. Brasília, jan. 2001.

POWELL, Sarah. Globalização. São Paulo. Publifolha: 2010

PROCESSO DE BOLONHA. Sítio oficial. Disponível em: <http://www.ehea.info/> Acesso em 20/11/2014.

REDE FEDERAL EPT. Sítio institucional. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/index.php> Acesso em 10/03/2015.

REIS, Fábio José Garcia dos. Perspectivas da gestão universitária. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2003.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. Administração acadêmica universitária: a teoria, o método. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

SÁ, Marcelo Alexandre de. Redes de cooperação como estratégia para o desenvolvimento da agricultura familiar: Programa SC Rural. Florianópolis, SC, 2014. 147 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2014/03/Marcelo-Alexandre-de-S%C3%A1.pdf> Acesso em 10/03/2015.

SANTOS, Adelcio M. dos; PEREIRA, M. F. Universidade e modificação organizacional do modelo burocrático à organização

intensiva de conhecimento. Revista Gestão Universitária na América Latina GUAL, v. 5, 2012.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, Zilmar dos. Redes Públicas de Cooperação. 2011. 30 f. Monografia Especialização em Gestão Pública Municipal – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em:

[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1228/1/CT\\_GPM\\_I\\_2011\\_93.PDF](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1228/1/CT_GPM_I_2011_93.PDF) Acesso em 07/11/2014.

SCHLICKMANN, Raphael Administração Universitária. Desvendando o campo científico no Brasil. Florianópolis, SC, 2013. 287 p. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1> Acesso em 11/10/2014.

SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, P. A quinta disciplina: Arte e prática na organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Edna Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p. [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf) Acesso em 10/03/2015.

SILVA, Jesué G. S; SCHROEDER, Nilva Schroeder; SILVA, Silvana F.P. Do discurso à ação: uma experiência de gestão participativa na educação pública. Blumenau: Nova Letra, 2007.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. Gestão Universitária e seus desafios. Artigo publicado na Revista Trevisan, Seção Ideias, ed. 11/1998. Disponível em:

[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf)

Acesso em 15/03/2015.

SILVA, Jesué G. S; SCHROEDER, Nilva Schroeder; SILVA, Silvana F.P. Do discurso à ação : uma experiência de gestão participativa na educação pública /. Blumenau: Nova Letra, 2007.

SNYDER, W; WENGER, E. Communities of practice in government: the case for sponsorship Report to the CIO Council of the US Federal Government, 2003. Disponível em: <http://www.ewenger.com/pub/index.htm> Acesso em: 10/02/2015

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

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, democracia e administração pública no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UAB. Universidade Aberta do Brasil. Sítio oficial. Disponível em: <http://uab.capes.gov.br/index.php> Acesso em 10/06/2015.

UFFS – Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016. Disponível em: [http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2630&Itemid=1502&site=proplan](http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2630&Itemid=1502&site=proplan) Acesso em 10/10/2014.

\_\_\_\_\_. Sítio Institucional - [http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=90&Itemid=822](http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=822) Acesso em 10/02/2015.

\_\_\_\_\_. Relatório de Gestão 2013. Disponível em: [http://www.uffs.edu.br/images/Relatrio\\_de\\_Gesto\\_2013.pdf](http://www.uffs.edu.br/images/Relatrio_de_Gesto_2013.pdf) Acesso em 12/11/2014.

UFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019. Disponível em <http://pdi.ufsc.br/files/2014/12/PDI-2015-2019.pdf> Acesso em 17/02/2015

\_\_\_\_\_. Relatório de Gestão 2014. Disponível em: <http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2015/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2014.pdf> Acesso em 15/04/2015.

VALENTIM, M. L. P. ; ZWARETCH. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Marília: FUNDEPE Editora, vol 5, 2006.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Organizações em aprendizagem. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

WENGER, E; McDERMOTT, R; SNYDER, W. Cultivating Communities of practice: a guide to managing knowledge Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WIIG, K. M. Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Texas: Schema Press, 1993.

YOUSSEF, Ahmad Youssef. Um modelo de Gestão do Conhecimento em Administração para uma Organização Universitária Interinstitucional, 2010. 420f. Tese de Doutorado (Engenharia e Gestão do Conhecimento) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZANELLA, Liane C.H. Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ZISSOU, Alex de Jesus. Modelo Cooperativo para Sistema de Gestão do Conhecimento. UFSC: Florianópolis, 2007. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2007/10/Alex-de-Jesus-Zissou.pdf> Acesso em 10/11/2014.

## APÊNDICE A – Questionário 01

### SEMINÁRIO GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL

03 de Outubro de 2014 – Florianópolis/SC

IFSC – IFC – UDESC – UFFS – UFSC

Por favor, responda ao questionário abaixo para aprimorar nossos fóruns e avaliar nosso evento:

1) Você é: ( ) Gestor ( ) Servidor ( ) Aluno

2) Instituição / Área de atuação / Curso: \_\_\_\_\_

3) Você conhece ou já ouviu falar sobre o “Fórum dos Reitores de Santa Catarina”?

( ) sim ( ) não

4) Você conhece ou já ouviu falar sobre o “Fórum de Gestão Integrada das IFES de SC”?

( ) sim ( ) não

5) Você considera importante a reunião dos Reitores das Instituições?

( ) sim ( ) não

6) Você considera importante a reunião dos Gestores e Servidores das Instituições?

( ) sim ( ) não

7) Qual(is) tema(s)/área(s) você considera mais relevante(s) para a discussão e ações integradas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8) Quais as vantagens ou desvantagens de reuniões entre gestores e servidores de instituições diversas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9) Quais as suas sugestões de temas / eventos para os fóruns?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10) Como você avalia este evento?

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

-----  
**DÚVIDAS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# Pesquisa sobre Relacionamento e Cooperação entre as IFES de Santa Catarina

Mestrando: ÉRICO DE AVILA MADRUGA - PPGAU/UFSC

Esse questionário faz parte da avaliação de meu projeto de Mestrado em Administração Universitária no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAU/UFSC), sob a orientação do Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo e coorientação da Profa. Dra. Elisa Flemming Luz. O tema do projeto é:

"A implementação de um Fórum de Gestão Integrada entre as Instituições Federais de Ensino em Santa Catarina: análises e proposições".

Fazem parte do referido fórum, desde Março de 2014, o Instituto Federal Catarinense (IFC), o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a Universidade da Fronteira Sul (UFFS) e a Universidade Federal de Santa Catarina. Participam Gestores e Servidores das Pró-reitorias de Administração e de Planejamento das instituições.

Essa pesquisa objetiva analisar a sua implementação, as vantagens de projetos e ações de cooperação entre as IFES e, principalmente, coletar críticas e proposições de funcionamento e de temas a serem tratados pelo fórum.

Obrigado por sua participação e contribuição!

Maiores informações e sugestões podem ser encaminhadas ao e-mail [ericomadruga@hotmail.com](mailto:ericomadruga@hotmail.com)

**\*Obrigatório**

**1) Qual o seu nome? (opcional)**

**2) Qual a sua Instituição? \***

**3) Qual o seu Campus (ou Reitoria) \***

**4) Qual a sua cidade? \***

5) Você é docente ou técnico-administrativo? \*

6) Qual a sua área de atuação? (área, depto., setor) \*

7) Há quanto tempo você é servidor da Instituição? (em anos) \*

8) Você é Gestor? Se sim, indique o cargo/função (Coordenador, Chefe, Diretor, Pró-Reitor, Reitor e outros) \*

9) Como você avalia a necessidade de relacionamento e de ações conjuntas de sua Instituição com outras Instituições Federais de Ensino (IFES) de Santa Catarina? \*

- Essencial
- Importante
- Indiferente
- Desnecessária

10) Sua Instituição possui ações ou projetos (ensino, pesquisa, extensão e/ou gestão) com outra(s) IFES catarinense(s)? \*

- Sim
- Não
- Não tenho conhecimento

Na hipótese de ter respondido SIM, por favor indique o(s) projeto ou ação(ões):

11) Nos documentos norteadores de gestão de sua Instituição (Estatuto, Regimentos, PDI, Planos de Trabalho e/ou outros) há o registro formal da intenção de relacionamento e/ou atuação em rede com outras IFES? \*

- Sim
- Não
- Não tenho conhecimento

Na hipótese de ter respondido SIM, por favor indique o documento e o registro, se possível:

12) Sua instituição participa, formalmente, de alguma(s) rede(s) ou fórum(ns) de instituições públicas ou de gestores? \*

- Sim
- Não
- Não tenho conhecimento

**Na hipótese de ter respondido SIM, por favor indique a(s) rede(s) ou fórum(ns), se possível:**

**13) Você participa ou já participou de alguma ação ou projeto envolvendo mais de uma IFES catarinense? \***

- Sim  
 Não  
 Não tenho conhecimento

**Na hipótese de ter respondido SIM, por favor indique a(s) ação(ões) ou projeto(s), se possível:**

**14) Você tem conhecimento de algum projeto ou ação conjunta (ensino, pesquisa, extensão e/ou gestão) envolvendo duas ou mais IFES catarinenses? \***

- Sim  
 Não  
 Não tenho conhecimento

**Na hipótese de ter respondido SIM, por favor indique a(s) ação(ões) ou projeto(s), se possível:**

**15) Em 2013, em Santa Catarina, houve a criação do "Fórum dos Reitores", reunindo as 04 IFES catarinenses (IFC, IFSC, UFFS e UFSC) e a UDESC. Você tem conhecimento da existência desse fórum? \***

- Sim  
 Não

**16) Em 2014, em Santa Catarina, proposto e aprovado pelo Fórum dos Reitores, foi criado o "Fórum de Gestão Integrada das IFES catarinenses (FORGIFESC)", envolvendo, inicialmente, os Pró-reitores de Administração e de Planejamento das 04 IFES catarinenses. Posteriormente, previu-se a participação de servidores e gestores de áreas temáticas da gestão das IFES (Compras, Engenharia, Contratos, Orçamento e Finanças, Sustentabilidade, T.I. dentre outros). Você tem conhecimento da existência desse fórum?**

- Sim  
 Não

**17) Quais as suas sugestões de temas (áreas, assuntos) ou possibilidades (funcionamento, membros etc) a serem discutidos e encaminhados pelos membros do FORGIFESC? \***

**18) Você já participou de alguma reunião ou evento do "Fórum dos Reitores" ou do "FORGIFESC"? \***

- Sim  
 Não

**19) Na sua opinião, quais as vantagens da existência dos fóruns acima indicados? (É possível assinalar mais de uma resposta) \***

- Compartilhamento de conhecimento

- Desenvolvimento de pensamento crítico e visão sistêmica
- Criação de redes de contatos (networking)
- Benchmarking
- Atuação em rede
- Alinhamento de políticas públicas
- Sustentabilidade na gestão pública
- Eventos conjuntos
- Capacitações conjuntas
- "Banco de talentos" interinstitucionais
- Projetos interinstitucionais de ensino, pesquisa e extensão
- Compras compartilhadas
- Otimização de espaços (uso compartilhado)
- Otimização de recursos humanos (colaboração eventual docentes e técnicos)
- Cooperação e amadurecimento institucional
- Intercâmbio profissional
- Desenvolvimento de redes regionais
- Outro:

**20) Sobre a participação de gestores e/ou servidores nos referidos fóruns, você considera que: \***

- Apenas gestores devem participar
- Apenas servidores (não-gestores) devem participar
- Gestores e servidores devem participar
- Não sei opinar

**Por favor, justifique ou comente a sua resposta:**

**21) Deixe aqui sua avaliação, críticas, sugestões e/ou comentários sobre a atuação em rede cooperativa pelas IFES catarinenses**

Enviar

*Nunca envie senhas pelo Formulários Google.*

**FÓRUM DE GESTÃO INTEGRADA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DE  
SANTA CATARINA - FORGIFESC**

**ATA-RESUMO DA I REUNIAO**

14/03/2014 – Florianópolis (IFSC)

**1) PRESENTES:**

**INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE - IFC:**

Fernando Bittencourt – Pró-Reitor de Administração

Patrick Grisel – Diretor de Orçamento e Finanças

Diego Santos – Coordenador de Compras

**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - IFSC:**

Maria Clara Kaschny Schneider – Reitora

Elisa Flemming Luz – Pró-Reitora de Administração

Andrei Zwetsch Cavalheiro – Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

Rafael Zanin – Diretor de Administração

Silvana Ferreira – Diretora de Gestão do Conhecimento

Jose Carlos de Mattos – Chefe do Departamento de Compras

Ádila Antunes – Chefe do Departamento de Contratos

Érico de Avila Madruga – Coordenador Geral interino do FORGIFESC

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS:**

Thiego Rippel – Superintendente de Compras e Licitações

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC:**

Karen Alvares – Diretora de Compras

Ricardo Porto – Diretor de Licitações

## 2) **ABERTURA:**

A abertura do evento foi realizada pela Magnífica Reitora do IFSC, Profa. Maria Clara Kaschny Schneider, que enalteceu a presença e o comprometimento das 04 IFES catarinenses e destacou a importância da implementação do Fórum: “Esse fórum surgiu a partir do Fórum de Reitores das Instituições Públicas de Ensino de SC. **Apoiamos a ideia de aproximar não só os dirigentes, mas todas as áreas das instituições para que possamos compartilhar experiências e planejar ações conjuntas. Queremos unir esforços para melhorar nossos processos, trabalhando a gestão de forma colaborativa.** Acreditamos que dessa forma vamos fortalecer o serviço público, pois a parte administrativa é fundamental para atendermos o estudante – que é nossa finalidade – com qualidade.”

Os Pró-Reitores de Administração e de Desenvolvimento Institucional do IFSC também deram as boas vindas aos presentes e **destacaram a importância do compartilhamento das boas práticas e o amadurecimento da rede federal de ensino no estado.**

O ex-Diretor de Administração do IFSC, Érico de Avila Madruga – responsável pela implementação do Fórum – agradeceu a presença e o apoio das IFES e destacou, logo de início, que o Fórum está em formação e depende da colaboração e comprometimento de todos e não pertence a uma ou outra instituição; **Afirmou que o FORGIFESC tem por objetivo principal o compartilhamento de conhecimento e boas práticas e ações integradas. Garantir que o conhecimento gerado nas Instituições não seja propriedade de um ou de outro, mas acessível a todos para ser cada vez mais aprimorado e aplicado buscando a melhoria da qualidade do ensino público federal em SC.** A discussão de problemas comuns entre as IFES e a busca por soluções dá-se de forma mais rápida e prática quando fazemos de forma colaborativa em rede. A implementação do fórum faz parte do projeto do mestrado de Érico, que atualmente trabalha em outra instituição pública em Brasília e cursa o Mestrado Profissional em Administração Universitária na UFSC. **A ideia é que as instituições trabalhem o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão de maneira articulada com a Gestão, de maneira a compartilhar boas práticas e propor ações cooperadas que beneficiem todos os envolvidos.**

### **3) RESUMO E PRINCIPAIS ENCAMINHAMENTOS/DISSCUSSÕES:**

Os presentes se apresentaram e destacaram a relevância do fórum e o comprometimento de cada instituição com os propósitos deste. Registrou-se que os Pró-reitores de Administração da UFSC e da UFFS não puderam se fazer presente nesta primeira reunião pois coincidiu com a reunião do FORPLAD-ANDIFES em Porto Alegre/RS, mas apoiaram a implementação deste.

Um representante de cada IFE apresentou sua instituição - número de campus e cidades, áreas de atuação, orçamento, estruturas organizacionais e modelos de gestão. Os demais assistiram atentamente e fizeram perguntas sobre algumas das questões e estruturas/processos apresentados.

Os membros discutiram diversas possibilidades de compartilhamento de conhecimento e boas práticas, bem como ações integradas como processos licitatórios conjuntos e capacitações interinstitucionais.

#### **Foram definidas sete Câmaras temáticas para o Fórum:**

- 1) Licitações e Contratos**
- 2) Engenharia**
- 3) Orçamento e Finanças**
- 4) T.I.,**
- 5) Gestão de Pessoas**
- 6) Convênios**
- 7) Sustentabilidade**

**Definiu-se que as reuniões das Câmaras ocorrerão mensalmente – sempre na segunda sexta-feira do mês - com temas individuais ou transversais entre estas.** O local das reuniões será “itinerante”; uma vez em cada IFE. A próxima reunião ficou agendada para 11/04 na UFSC com os temas "Compras Sustentáveis e Fiscalização de Obras" envolvendo as Câmaras de Licitações e de Engenharia.

**A ideia é envolver, também, os técnicos-administrativos que lidam com os temas em seu dia-a-dia com o fim de conhecer suas experiências, capacitá-los e motivá-los a pesquisar e conhecer mais sobre suas áreas tanto dentro da instituição como aprendendo com os erros e acertos das demais.**

Ficou definido que haverá uma Coordenação Geral do Fórum por um dos Pró-Reitores de Administração – a ser escolhido na próxima reunião em que se fizerem presentes os quatro pró-reitores - e cada Câmara Temática também terá um Coordenador a ser escolhido durante a primeira reunião de cada uma.

Os Pró-reitores participarão das reuniões das Câmaras quando desejarem e/ou quando requisitadas as suas presenças e, ainda, em reuniões específicas a agendar.

Os membros já listaram, de forma exemplificativa, alguns temas que entendem importantes serem tratados nas reuniões das Câmaras: Sustentabilidade, Compras compartilhadas, Capacitações conjuntas, RDC, Fiscalização de obras, Processos administrativos de penalizações, Modelos de processos e gestão de compras, SRP, Sistemas Informatizados de Gestão e desburocratização de processos.

Durante a tarde foi realizada a primeira reunião da Câmara Temática de Licitações onde cada instituição apresentou seus processos de compras, dispensas e inexigibilidades, destacando a forma de gestão, vantagens e desvantagens.

Houve um bom debate entre os membros sobre os problemas comuns e as soluções adotadas de forma diferenciada em cada IFE. Os membros decidiram, ainda, em começar as ações integradas nesta área com um projeto piloto de "Edital de Compras Compartilhadas Sustentáveis."

#### 4) PRÓXIMAS REUNIÕES:

	<b>DATA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CÂMARAS</b>	<b>TEMAS</b>	<b>OBS</b>
01	11/04	UFSC	- Licitações e Contratos - Engenharia	- Compras Sustentáveis e Compartilhadas - Fiscalização de obras	
02	09/05	A definir	- Sustentabilidade - TI - Plenário (pro-reitores)	- PLS - Sistemas informatizados de gestão	<b>SUGESTÃO</b>
03	13/06	A definir	- Gestão de Pessoas - Convênios	- Capacitações - a definir	<b>SUGESTÃO</b>
04	11/07	A definir	- Licitações e Contratos - Engenharia	RDC	<b>SUGESTÃO</b>
05	08/08	A definir	- Sustentabilidade - Engenharia	Obras sustentáveis	<b>SUGESTÃO</b>
06	12/09	A definir	- Gestão de Pessoas - TI		<b>SUGESTÃO</b>
07	10/10	A definir	- Orçamento e Finanças - Licitações e Contratos	- Planejamento e execução orçamentária - Importação	<b>SUGESTÃO</b>
08	07/11	A definir	- Convênios - Engenharia		<b>SUGESTÃO</b>
09	12/12	A definir	- Sustentabilidade - Plenário		<b>SUGESTÃO</b>



## 5) **SOBRE O FORGIFESC:**

O Fórum foi proposto na I Reunião do Forum dos Reitores em 2013; a ideia, apresentada aos Reitores, foi a implementação de um Forum voltado para a área administrativa das Instituições, envolvendo as Pró-Reitorias de Administração e de Planejamento - as nomenclaturas das Pro-reitorias diferem de instituicao para instituicao.

São quatro as instituições federais de ensino em SC: IFSC, IFC, UFSC e UFFS. Juntas, elas possuem um orçamento anual de aproximadamente R\$ 2bi - investimento e custeio (descontado a folha de pagamento). Atuam em 34 diferentes cidades de todas as regiões do Estado.

Poucas são as ações administrativas integradas visando a otimização da utilização dos recursos públicos e o compartilhamento do conhecimento e boas práticas.

**A gestão do conhecimento integrada entre as administrações destas instituições pode garantir ou, ao menos, incentivar o compartilhamento de boas práticas, de soluções e análises já desenvolvidas para um mesmo problema e permitir a execução de ações integradas visando à aplicação eficiente dos recursos públicos, o desenvolvimento socioeconômico regional e, principalmente, o aumento/melhoria da oferta do ensino público, gratuito e de excelência.**

=====  
Mais detalhes, notícias e fotos da I reunião do FORGIFESC podem ser conferidas nos links abaixo:

<http://linkdigital.ifsc.edu.br/2014/03/19/forum-entre-instituicoes-federais-de-ensino-visa-aprimorar-praticas-administrativas/>

A pró-reitora de Administração do IFSC, Elisa Flemming Luz, explica que as instituições federais precisam seguir diversas orientações do Tribunal de Contas da União e de auditorias quanto à importância da efetivação de compras compartilhadas. “Hoje já atuamos dessa forma dentro da rede IFSC, mas precisamos ampliar essa atuação. Acreditamos que o Fórum trará um diferencial para a administração pública, porque será mais atrativo às empresas participar dos processos licitatórios, que envolverão quantitativos mais elevados e, como consequência, esperamos uma redução de valores”, conta. “Será um espaço rico de troca de experiências, discussões e a construção de diferenciais para a administração pública”, ressalta Elisa.

<http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2014/03/14/semana-de-reunioes-e-eventos/#more-1129>

<http://blogdagestao.ufsc.br/2014/03/19/forum-entre-instituicoes-federais-de-ensino-pretende-aprimorar-praticas-administrativas/>

A diretora de Compras da UFSC, Karen Alvares elogiou a iniciativa. “É uma excelente oportunidade para integrar as IFES de Santa Catarina, interagir e trocar boas práticas. É um importante benchmarking entre as instituições, o qual esperamos gerar resultados positivos com encontros futuros”, explica.

**\*\*\* Solicitamos que deem ampla divulgação da implantação do FORGIFESC em suas IFES, em especial, aos gestores e servidores envolvidos nos assuntos das Câmaras Temáticas para que enviem sugestões de temas a serem tratados nas próximas reuniões. \*\*\***



**FÓRUM DE GESTÃO INTEGRADA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
DE ENSINO DE SANTA CATARINA  
FORGIFESC**

**ATA DA II REUNIÃO FORGIFESC**  
Florianópolis, 30 de Abril de 2014  
Local: IFSC

<b>PRESENTES:</b>			
<b>IFC</b> Thais - Licitações Marcelo - Engenharia	<b>IFSC</b> Elisa – Pró-reitora Adm. Érico – Coord. interino José Carlos - Licitações James - Licitações Tiago – Licitações Osni - Licitações Luiz Felipe - Engenharia Marcelo – Engenharia	<b>UFFS</b> Thiego - Licitações	<b>UFSC</b> Alfredo - Licitações

**ASSUNTOS TRATADOS/ENCAMINHAMENTOS:**

**CÂMARA LICITAÇÕES:**

- Critérios de sustentabilidade em licitações – experiências e desafios nas IFES
- Editais sustentáveis nas IFES e normatizações existentes – todos já adotam alguns critérios pontuais nos editais; apenas a UFFS possui “Manual de Compras Sustentáveis” a ser compartilhado com os demais membros;
- **Foi proposto o “I Edital compartilhado” entre as 04 IFES – o objeto é “material de consumo sustentável” - a ser gerenciado pelo IFSC – os membros devem enviar seus quantitativos/demanda para o Servidor Osni do Campus Joinville do IFSC conforme definido em reunião, após aprovação de sua IFE.**
- Verificou-se a necessidade de mais capacitação específica nessa área e padronização de critérios sustentáveis em todos os editais e não apenas pontualmente.

**CÂMARA ENGENHARIA:**

- Critérios de sustentabilidade em obras e serviços de engenharia – análises das “aparentes” vantagens e desvantagens; IFSC e IFC utilizam alguns critérios pontuais em seus projetos de obras e serviços de engenharia; é necessário maior conhecimento e discussão técnica sobre as inovações disponíveis no mercado;
- Fiscalização – discutiu-se os principais problemas encontrados e as formas de solução e proposições de aprimoramento dos procedimentos de fiscalização dos contratos de obras e serviços de engenharia;
- RDC – análise do uso do RDC pelo IFSC em suas licitações de obras;
- **Verificou-se a necessidade de mais capacitação específica nessa área (“obras sustentáveis”) e demais inovações de engenharia para atualização dos profissionais das IFES com a apresentação de experiências já praticadas e com discussões técnicas aprofundadas.**

**OBSERVAÇÕES / LINKS / MATERIAIS:**

Foi sugerido pelos presentes a publicação de um Blog: Já providenciamos o endereço: [forgifesc.blogspot.com](http://forgifesc.blogspot.com)  
Foi proposto um Seminário “Gestão Pública Sustentável” – previsão Agosto/2014 – aguardar Fórum dos Reitores

**PRÓXIMA REUNIÃO:** III REUNIÃO FORGIFESC

**Data:** 30/05 (sexta-feira) das 09 às 17h

**Local:** Florianópolis – (a decidir)

**Câmara/tema:** **SUSTENTABILIDADE** – Comissões de Sustentabilidade nas IFES, Planos de Logística Sustentável (PLS), Melhores práticas para incentivo/gestão da Sustentabilidade.

**Participantes:** PROADs, PROPLANs, Comissões de Sustentabilidade das IFES e Comissões dos Planos de Logística Sustentável.

**FÓRUM DE GESTÃO INTEGRADA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DE SANTA CATARINA -  
FORGIFESC**

**Ata da IV Reunião – 05/02/2015 – Florianópolis/SC – IFSC**

**REPRESENTANTES DAS IFES:**

**IFC:** Maurício Lehmann – Pró-Reitor de Administração

**IFSC:** Elisa Flemming Luz – Pró-Reitora de Administração  
Silvana Ferreira P. Silva – Diretora de Gestão do Conhecimento

**UFFS:** Thiago Rippel Pinheiro – Superintendente de Compras e Licitações

**UFSC:** Anna Cecilia Petrassi – Pró-Reitora Adjunta de Planejamento  
Karen P. Alvares – Diretora do Departamento de Compras  
Fernando Sant’Anna – Coordenador de Gestão Ambiental  
Gabriela Mota Zampieri – Servidora da Coordenadoria de Gestão Ambiental

**FORGIFESC:** Érico de Avila Madruga – Coordenador Geral interino

**ASSUNTOS TRATADOS:**

**1) Avaliação da atuação e resultados do FORGIFESC em 2014**

Em 2014 foram realizadas 03 reuniões do Fórum, envolvendo Gestores e Servidores das Pró-Reitorias de Administração e de Planejamento/Desenvolvimento Institucional das IFES, tendo como temas: Compras nas IFES, Compras Sustentáveis, Engenharia Sustentável e Sustentabilidade na Gestão. Todas as reuniões tiveram representantes das 04 IFES e participaram, em média, 08 pessoas por reunião.

Como resultados práticos e conjuntos do Fórum foram realizados o “Edital de Compra Compartilhada de Materiais Sustentáveis” (Pregão Eletrônico nº 66/2014) e o “Seminário de Gestão Pública Sustentável”, com a participação dos 04 Reitores – além do Reitor da UDESC como convidado - e de mais de 100 servidores das IFES com transmissão ao vivo para todo Estado pela IfscTV.

Todos os presentes avaliaram as reuniões do Fórum em 2014 como positivas para conhecimento das demais instituições, seus processos e os colegas, além dos dois resultados práticos, ressaltando que em 2015 deve haver mais objetividade e metas para cada área.

**2) Seminário de Gestão Pública Sustentável em Outubro/2014**

O Seminário de Gestão Pública Sustentável foi avaliado por todos os presentes como um grande evento que marcou a importância da união das instituições para debates e teve como tema um assunto de alta relevância com palestrantes qualificados. Foi registrado que o painel de engenharia sustentável deixou a desejar, pois tratou de temas muito específicos e deve ser revisto esta questão para a próxima edição.

O Coordenador apresentou a prestação de contas do evento e entregou às IFES as comprovações de recursos não utilizados e devolvidos. O custo total do evento foi de, aproximadamente, R\$ 8.150,00, incluindo-se aí as diárias/passagens dos palestrantes, coffee break e material gráfico (totens e faixas). Foi registrada a necessidade de, para a próxima edição em 2015, de previsão de mais recursos, em média, R\$ 12.000,00.

Os representantes reiteraram a necessidade de se elaborar a “Carta de Compromissos pela Sustentabilidade” – prevista inicialmente para o Seminário em Outubro/2014 - a ser aprovada no FORGIFESC no mês de Abril/2015 e, posteriormente, no Fórum dos Retiros. Cada IFE encaminhará suas sugestões após divulgação junto às áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão até 31/03.

**Ata da IV Reunião – 05/02/2015 – Florianópolis/SC – IFSC**

**3) PROPOSIÇÕES DE ATUAÇÃO E SUGESTÃO DE TEMAS PARA 2015**

Os membros presentes definiram pelo funcionamento paralelo de todas as câmaras temáticas do Fórum não apenas por reuniões presenciais, mas por grupo de e-mails, fóruns de discussão e outros. **Cada IFE/Pró-reitor deve indicar um representante por área (Licitações, Contratos, Engenharia, Orçamento e Finanças, TI, Gestão de Pessoas e Sustentabilidade).**

Foi reiterada a necessidade da criação de um blog/fórum para discussões e compartilhamento de materiais dos servidores sobre os temas; **cada IFE ficou de verificar a possibilidade de hospedar o referido site.**

Foi definido que se retomará a elaboração da **“Carta de Compromissos Sustentáveis” por eixos (Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão) e a partir dela serão definidos objetivos/metasp para 2015.** Para Compras e Engenharia já foram sugeridas algumas metas conforme abaixo.

Foi aprovada pelos membros a realização da **II Edição do Seminário de Gestão Pública Sustentável em Agosto, na UFSC** – data e programação a decidir.

Foi reiterada a necessidade de, pelo menos, uma reunião do Fórum em 2015 ocorrer na região Oeste, na UFFS.

Sustentabilidade como foco principal e tema transversal

**Sugestão de Metas/Objetivos na área de Compras:**

- Edital de Contratação de Seguros de alunos e veículos
- Edital de Materiais Sustentáveis
- Discussão de critérios sustentáveis nos editais
- Manual de Compras Sustentáveis conjunto

**Sugestão de Metas/Objetivos na área de Engenharia:**

- Critérios sustentáveis em projetos de obras e reformas
- Critérios de sustentabilidade nos editais de engenharia

**\*\*\* PRINCIPAIS ENCAMINHAMENTOS:**

- Prazo para envio de **sugestões/estimativas ao Edital de Seguros** da UFFS: **13/03/2015**
- Prazo para **encaminhamento de contatos/responsáveis** por área: **13/03/2015**
- Prazo para **encaminhamento de sugestões para “Carta de Compromissos”**: **31/03/2015**

**\*\*\* PRÓXIMAS REUNIÕES:**

- **20/03/2015** (sexta-feira) na UFSC

Participantes: Gestores e Servidores das áreas de Compras e Engenharia

Assuntos:

**Compras** – consolidação das sugestões e estimativas edital compartilhado para contratação seguros UFFS; avaliação e sugestões para edital compartilhado de materiais sustentáveis IFSC; critérios de sustentabilidade em editais; outros temas indicados pelos participantes como “metas” para 2015 na área de compras;

**Engenharia** – discussão e definição critérios de sustentabilidade em projetos e editais de licitação para obras e reformas nas IFES; outros temas indicados pelos participantes como “metas” para 2015 na área de engenharia;

- **06/04/2015** (segunda-feira) – local a decidir – Consolidação da “Carta de Compromissos” e metas/objetivos

**FÓRUM DE GESTÃO INTEGRADA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DE SANTA  
CATARINA – FORGIFESC**

**Ata da V Reunião – 20/03/2015 – Sala de Reuniões do Departamento de Engenharia Sanitária  
e Ambiental – UFSC – Florianópolis/SC**

**Câmaras Temáticas: Compras e Engenharia**

**REPRESENTANTES DAS IFES**

**UFFS:** Thiago Rippel Pinheiro

**IFC:** Andressa Thais Shungel, Gisele Vian, Ramon Guisi,

**IFSC:** José Carlos de Mattos, Fábio Donath (DOE)

**UFSC:** Carolina Assis Fernandes Ferreira, Karen Pereira Alvares, Adriano Coelho, Alfredo Kleper Lavor, Fernando S. P. Sant'Anna, Leila da Silva Cardozo, Carolina Canella Peña, Gabriela Mota Zampieri

**ASSUNTOS TRATADOS:**

**1. IN's 01/2010 e 02/2014- SLTI-MPOG**

Com relação às IN's que solicitam a inclusão de critérios de sustentabilidade em obras e edificações, mencionou-se sobre a dificuldade em se conseguir licitar a certificação do selo Etiqueta Nacional de Conservação de Energia – ENCE geral de projeto classe A, tendo em vista que ainda não foram realizados outros Editais com esse objeto. Também as empresas certificadoras exigem o projeto para poderem fazer o orçamento de análise e concessão do selo. Portanto, não há padrão de item nem preço de referência a ser cobrado. Comentou-se que o MPOG estaria pensando em um edital partindo do Ministério para solucionar o problema, mas que ainda não tinha previsão e que não seria prudente esperar a solução do problema dessa forma. Após discussões, sugeriu-se que o preço de partida poderia ser obtido primeiramente através dos preços cobrados das empresas privadas com projetos semelhantes, estabelecendo um parâmetro médio que poderia servir como referência de orçamento, utilizando talvez o m<sup>2</sup> por tipo de categoria de edificação.

Quanto a IN 01/2010 MPOG, que já exige vários itens de sustentabilidade das construções, sugeriu-se que poderia ser confeccionado um manual para construções sustentáveis das Universidades que extrapolassem esses critérios.

**2. Reaproveitamento da água da chuva e telhado verde;**

Aprofundou-se o tema de reaproveitamento da água da chuva e telhado verde. Mencionou-se que se poderia conversar em conjunto para aprimorar essas técnicas. A UFSC tem em seu corpo técnico um especialista em captação de água de chuva, que participou da elaboração da norma ABNT pertinente, e pode assessorar em caso de dúvidas das demais instituições, o Eng. Márcio Andrade.

### 3. Editais Compartilhados

Com relação aos Editais compartilhados, mencionou-se que o item Seguros, que anteriormente seria alvo de um edital conjunto, não seria a melhor opção, já que várias instituições já estavam com seus editais em fase de finalização ou com urgência em sua aquisição. Sugeriu-se licitar algum item de consumo que fosse simples e padrão em todas as instituições como papel reciclado e branco.

Quanto à engenharia, um Edital compartilhado poderia diminuir os preços consideravelmente, itens que poderiam ser licitados em conjunto na opinião do grupo: levantamento topográfico e sondagem.

### 4. Orçamentação

A dificuldade em se conseguir orçamentos de serviços e alguns materiais também foi colocada em pauta. Foi falado que a contratação de uma empresa privada para fazer o banco de preços não apresentaria muita vantagem, haja vista, a existência de um sistema gratuito com melhores funções, o Data Warehouse do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – DW/SIASG do SLTI-MPOG. Há capacitações desse sistema que são realizadas pelo MPOG, assim sendo, surgiu a possibilidade de realização de *workshop* conjunto, diminuindo custos com um deslocamento até Brasília.

### 5. Editais para “concessão não onerosa” de espaços públicos;

Sobre a questão dos RU's/lanchonetes, um dos representantes do UFC expôs que em sua instituição ao invés de realização de edital de concessão de espaço público pelo melhor lance, utiliza-se a “concessão não onerosa”. A empresa, ao invés de pagar aluguel, compromete-se em dar descontos para os produtos a serem vendidos, gerando benefícios sociais para a comunidade. Nesse sistema, estabelece-se anteriormente um preço mínimo de desconto para “pagar” os gastos com o espaço. Foi falado que alguns descontos no preço dos alimentos chegaram a até 44%. Em caso de terceirização de Restaurante Universitário, a empresa deveria pagar pela depreciação dos equipamentos. A UFFS relatou que o pagamento por esta depreciação foi reduzido com a condição da empresa que explorava o local se comprometer a adquirir produtos orgânicos de procedência de agricultura familiar. Seria uma boa ideia para ser seguida pelas demais IFES e instituições.

#### **PRINCIPAIS ENCAMINHAMENTOS:**

- **Definição dos grupos e seus respectivos coordenadores:** Estabeleceu-se os subcoordenadores de cada grupo de trabalho, para o de Compras, Thiego Rippert Pinteiro da UFFS e para o de Engenharia, Leila da Silva Cardoso da UFSC. Os coordenadores deverão chamar as reuniões dos subgrupos e encaminhar o nome dos representantes de cada instituição para o coordenador interino/geral.

- **Fortalecimento dos contatos:** Criação de grupo de e-mails específicos, Dropbox para colocação de arquivos e site.
- **Planejamento Área Compras:** Estabeleceu-se como foco para o ano de 2015 na subárea compras:

- Realização de um Edital compartilhado de algum material de consumo pertinente a todas as instituições (Papel A4);

- Aperfeiçoamento do Edital de materiais de consumo sustentáveis, já realizado em 2014, com inclusão de mais itens;

- Melhoria da comunicação entre os setores específicos de cada Instituição com criação de canais para esse fim;

- Realização de workshop conjunto sobre o DW/SIASG;

- **Planejamento Área Engenharia:** Ficou definido que para 2015 seriam trabalhados alguns temas principais na subárea de Engenharia, tais quais:

- Investigação do melhor padrão para licitar a Certificação da ENCE CLASSE A (tipo de medida/orçamento referência);

- Elaboração de manual com critérios de sustentabilidade com questões que superem o que já é solicitado em legislação, estabelecendo padrões mínimos para todas as Universidades;

- Realização de uma licitação compartilhada (registro de preços) com algum item de engenharia, algumas sugestões foram: topografia e sondagem. A ideia é que os calendários no longo prazo possam ser alinhados;

- Avaliação do custo-benefício dos selos ambientais tipo Leed/AQUA

- **Aprovação Ata:** Por falta de tempo a aprovação da Ata da IV Reunião ficou para a próxima reunião.
- **Seminário Sustentabilidade:** Por falta de tempo o assunto não entrou em pauta e ficou valendo a programação anterior: UFSC/20 de agosto.

### **PRÓXIMAS REUNIÕES:**

Ficou definido que as reuniões presenciais/virtuais serão chamadas pelos Coordenadores dos subgrupos e pelo Coordenador Geral. A frequência será conforme necessidade identificada por cada subgrupo/grupo e chamadas do Coordenador Interino.

Florianópolis, 07 de abril de 2015.

Ata elaborada por Grabiela Zampieri e revista por Fernando S. P. Sant'Anna.

## FÓRUM DE GESTÃO INTEGRADA DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DE SANTA CATARINA – FORGIFESC

Ata da VI Reunião – 06/04/2015 – Sala de Reuniões do Gabinete da Reitoria – IFSC

### REPRESENTANTES DAS IFES

**UFFS:** Péricles Luiz Brustolin (Pró-Reitor de Administração) e Thiego Rippel Pinheiro.

**IFC:** Andressa Thais Shungel e Gisele Vian.

**IFSC:** Elisa Flemming Luz (Pró-Reitora de Administração) e Felipe Cintra.

**UFSC:** Gabriela Mota Zampieri

**FORGIFESC:** Érico de Avila Madruga

### ASSUNTOS TRATADOS E PRINCIPAIS ENCAMINHAMENTOS:

Os representantes das IFES leram e aprovaram a Ata da V Reunião realizada na UFSC, em 20/03/2015 – Câmaras Temáticas de Compras e Engenharia.

Como pauta única prevista para esta reunião, os representantes trataram das **proposições para a “Carta de Compromissos Sustentáveis” das IFES/SC a ser encaminhada aos Reitores. Cada instituição apresentou as ideias encaminhadas pela comunidade/gestores para cada área, as quais foram analisadas e discutidas, em blocos, pelos presentes.**

A “Carta de Compromissos Sustentáveis” foi acordada pelas IFES/SC durante o I Seminário Gestão Pública Sustentável, realizado em Outubro/2014. **Ela será composta de compromissos e metas conjuntas para Gestão, Ensino, Pesquisa e Extensão. Os membros definiram que, para ter efetividade, cada área estabelecerá, no máximo, 03 compromissos para serem efetivados em 2015/2016** – outras sugestões recebidas, que não sejam inclusas neste momento, devem ser registradas para os próximos anos.

Foi definido, também, que a Carta será composta de duas partes: a primeira com contextualização e proposições políticas e conceituais sobre a sustentabilidade nas IFES; e a segunda com os compromissos e metas para cada área no biênio 2015/2016.

Foi acordado que o FORGIFESC revisará e aceitará sugestões dos membros para a minuta da Carta **até o dia 30/04 (revisão da minuta proposta em anexo)** e encaminhará aos Reitores **até o dia 10/05**. Será proposto aos Reitores que encaminhem, novamente, às Pró-Reitorias e à comunidade para sugestões, inclusive



por meio de consultas públicas nos sites e redes sociais das instituições, já como forma de incentivo à gestão pública sustentável e participativa.

#### **PRINCIPAIS PRAZOS:**

- Revisão/sugestões à minuta da Carta – até 30/04
- Encaminhamento da minuta para Reitores – até 10/05 – retorno até 30/05
- Divulgação da Carta de Compromissos: durante o II Seminário Gestão Pública Sustentável em Agosto.

#### **PRÓXIMAS REUNIÕES:**

##### **VII Reunião – 04/05/2015 (segunda-feira) – 08:30 às 12:30**

**Local:** UFSC - Sala de Reuniões - Ático - Prédio Reitoria II, Av. Vitor Lima, 222, Trindade – Fpólis/SC.

**Pauta:** Organização do II Seminário Gestão Pública Sustentável a ser realizado em Agosto/2015 – Os representantes das IFES devem encaminhar/analisar propostas de temas, palestrantes e demais questões relativas ao Seminário (inscrições, apresentação de trabalhos, artigos etc)

##### **VIII Reunião – 29/05/2015 – Local e pauta a definir.**

Segue anexa a Minuta da Carta de Compromissos Sustentáveis para análise, revisão e sugestões dos membros até 30/04.

## ANEXO

### Minuta da “Carta de Compromissos Sustentáveis das IFES de Santa Catarina”

Os Magníficos Reitores das Instituições Federais de Ensino Superior de Santa Catarina – IFC, IFSC, UFFS e UFSC – conforme reuniões e discussões do Fórum dos Reitores e do Fórum de Gestão Integrada das IFES de SC – FORGIFESC – nos anos de 2014 e 2015, resolvem assumir o compromisso conjunto pelo debate, incentivo e adoção de práticas para a SUSTENTABILIDADE como princípio na gestão da educação federal em Santa Catarina, envolvendo ações e metas nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão.

Tendo como referência o conceito de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Relatório Brundland 1987) como “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades e aspirações”, as instituições são ecossistemas complexos que integram comunidades, sociedade, governo, pessoas e meio-ambiente.

Do ponto de vista da Sustentabilidade Corporativa, esta permeia três macro-aspectos que compõem o *Triple Bottom Line*: ambientais, sociais e econômicos. Assim, a Sustentabilidade precisa ser entendida como um valor de gestão e de responsabilidade social de todos. Comprometemo-nos a aprimorar o nosso FAZER sustentável e, principalmente EDUCAR para a Sustentabilidade.

Como forma de incentivo ao debate e à institucionalização da sustentabilidade como princípio de gestão, as instituições comprometem-se ao: **a)** registro formal da sustentabilidade como “princípio institucional de gestão” nos documentos norteadores tais como Estatutos, Regimentos, PDI, PLS, Planos Anuais de Trabalho etc; **b)** a análise e discussão da possibilidade de implementação de indicadores de ações de sustentabilidade em cada área (gestão, ensino, pesquisa e extensão); **c)** a criação e/ou apoio institucional de grupos de trabalhos ou fóruns multidisciplinares e interinstitucionais para discussões, pesquisas e *benchmarking*; **d)** a institucionalização da Gestão da Sustentabilidade por meio de Comissão Multidisciplinar ou estruturas de gestão, bem como maior disponibilização de corpo técnico e apoio e participação nas ações do FORGIFESC, em especial as ações envolvendo a sustentabilidade.

E para efetivar os compromissos acima assumidos acordam na execução conjunta das ações e metas abaixo em 2015 e 2016:

ÁREA	AÇÃO/META 01	AÇÃO/META 02	AÇÃO/META 03
<b>GESTÃO</b>	<p>- Realizar “Compras Compartilhadas”, promovendo o alinhamento de agendas, a ampla divulgação e avaliação dos processos.</p> <p>- Objetos <b>2015</b>:</p> <p>1) Edital de Compra Compartilhada para Aquisição de Materiais de Consumo de Expediente (PAPEL, pincel, canetas...)</p> <p>2) Engenharia (sondagem, topografia)</p> <p>- Objetos <b>2016</b>:</p> <p>3) Seguro discente – estagiários</p> <p>4) Seguro frota</p> <p>5) Cartão combustível</p>	<p>- Discutir e promover a implementação de critérios de sustentabilidade em todos editais (compras e obras)</p> <p>- Elaborar e publicar Manual conjunto de Sustentabilidade nas Contratações Públicas;</p>	<p>- Promover campanhas conjuntas de conscientização ambiental, em especial, para o uso de energia e água.</p>
<b>ENSINO</b>	<p>- Criar Grupo de Trabalho Interinstitucional para análise da inclusão/abordagem da sustentabilidade nos currículos (unidades x transversalidade)</p>	<p>- Realizar evento acadêmico-científico para discussão das formas de abordagem da sustentabilidade nos currículos e projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão.</p>	
<b>PESQUISA</b>	<p>- Publicar Editais interinstitucionais multidisciplinares com foco em sustentabilidade</p> <p>- condição: grupos interinstitucionais</p>	<p>- Publicar Editais internos específicos / ou com pontuação para critérios sustentabilidade</p> <p>- disponibilização de bolsas</p>	
<b>EXTENSÃO</b>	<p>- Publicar Editais interinstitucionais multidisciplinares com foco em sustentabilidade</p> <p>- condição: grupos interinstitucionais</p>	<p>- Publicar Editais internos específicos / ou com pontuação para critérios sustentabilidade</p> <p>- disponibilização de bolsas</p>	

## VII REUNIÃO FORGIFESC

### - Minuta da Carta de Compromissos:

Não há sugestões; aprovada para encaminhamento aos Reitores – retorno até 30/05

### - II Seminario Gestao Publica Sustentavel:

Temas

Abertura – Reitores

Paineis – 2 palestrantes

**Painel Geral:** Sustentabilidade na gestão – temas/processos específicos

**Painel I:** A Sustentabilidade no enfoque social – relacionados a processos adm / gestão / funcionamento – o que como? Eficiencia economica x eficiencia social

Social good e Impact hub

**Painel II:** Sustentabilidade nas contratacoes – pre qualificacao, penalizacao e margens de preferencia (regional/setorial) – cultura e construção sistêmica (planejamento)

Debates e perguntas

#### **Palestrantes**

- Eduardo Freire – CGU
- TCU -
- AGU -
- MPOG -

#### **Participantes:**

Preferencialmente para as áreas – acesso institucional

Custos – 3.000 por cada IFE

Local – UFSC com transmissão

Concurso – publicação de 20 trabalhos, premiação 1º

- Outros:

- Capacitacao conjunta DW – Siasg (articulação Karen e Thiego)



# SEMINÁRIO GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL

## Programação:

### MANHÃ:

8h30 | Abertura e “Palavra dos Reitores” IFSC, IFC, UFFS, UFSC e Udesc

9h30 | **Painel I: Gestão Pública Sustentável:**

*Alexandre Motta – Diretor Geral da Escola de Administração Fazendária / ESAF*

*Ana Carla Almeida – Gerente da A3P – Ministério do Meio Ambiente / MMA*

10h40 | **Intervalo**

11h | **Mesa Redonda IFES: Carta de Compromisso Sustentáveis**

12h | **Intervalo para almoço**

### TARDE:

13h30 | **Painel II: Compras Sustentáveis**

*Rafael Setúbal Arantes – Diretor-Adjunto da Secretaria de Logística e T.I / SLTI / MPOG*

*Renato Cader – Secretário de Administração do Ministério Público Federal / MPF*

14h30 | **Painel III: Engenharia Sustentável**

*Luiz Henrique Maccarini Vefago – Doutor em Sustentabilidade pela Universitat Politècnica de Catalunya – Barcelona, Espanha*

*Juliana Al-Alam Pouey - Gerente Técnica do Laboratório de Inspeção de Eficiência Energética em Edificações - LINSE / UFPel*

16h | **Intervalo / Exposição de banners IFES - grupos de pesquisa /cases de sucesso**

16h30 | **Debates e encerramento**

Realização:

 FÓRUM DE REITORES  
DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS  
DE SANTA CATARINA

FÓRUM DE GESTÃO INTEGRADA  
DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS  
DE ENSINO DE SANTA CATARINA

 INSTITUTO FEDERAL  
CATARINENSE

 INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

 UDESC

 UFFS

 UFSC



II SEMINÁRIO  
DE GESTÃO PÚBLICA  
SUSTENTÁVEL

Florianópolis/SC - UFSC  
Auditório da Reitoria

26 de outubro  
de 2015

→ **RESERVE A  
DATA!**

# TODOS UNIDOS POR INSTITUIÇÕES PÚBLICAS MAIS SUSTENTÁVEIS

**Mesa Redonda**  
Efetividade, cidadania  
e controle social nas  
IFES Catarinenses

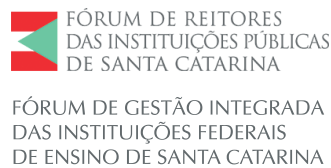


**Painel de Debates**  
Gestão Sustentável:  
Responsabilidade  
de todos

## INSCREVA-SE!

Saiba mais em [www.gestaoambiental.ufsc.br](http://www.gestaoambiental.ufsc.br)

REALIZAÇÃO



APOIO



**TERMO DE REFERÊNCIA**  
**Processo n.º 23292.000306/2014-37**

Este Termo de Referência foi elaborado em cumprimento ao disposto no inciso incisos I e II, do artigo 8º e inciso II do artigo 21 do Decreto 3.555/00 e inciso I e § 2º do artigo 9º do Decreto nº 5.450/05, de 31/05/2005.

## **1. INTRODUÇÃO**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina pretende contratar, com base na Lei nº 10.520, de 17.07.2002, no Decreto nº 5.450/05, de 31/05/2005, Decreto nº 3.931, de 19/09/2001 e na Portaria MP/SLTI nº 5 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MP, de 11.06.2003, e subsidiariamente na Lei nº 8.666/93, de 21/06/1993 e nas demais normas legais e regulamentares, através de Pregão Eletrônico, para aquisição de materiais de Consumo com Critérios de Sustentabilidade, relacionados na planilha de especificações técnicas mínimas.

## **2. OBJETO**

Constitui objeto do presente pregão, selecionar para possível contratação, pessoa jurídica para aquisição de materiais de consumo - com Critérios de Sustentabilidade, para atender as necessidades do IFSC, IFC e UFFS pelo SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS, com menor preço unitário por item.

As especificações dos materiais e quantidades dos itens estão apresentadas na planilha ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS MÍNIMAS.

## **3. JUSTIFICATIVA**

O Instituto Federal de Santa Catarina, visando suprir possíveis demandas no exercício de suas atividades, realiza licitações através do Sistema de Registro de Preços. Essas licitações são feitas de forma compartilhada, ou seja, atendendo todos os campi no Estado de Santa Catarina.

Atualmente participam das licitações os campi Florianópolis, Florianópolis-Continente, São José, Araranguá, Chapecó, Jaraguá do Sul, Joinville, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, Palhoça-Bilingue, São Miguel do Oeste, os campi Avançados Caçador, Xanxerê, Urupema, Geraldo Werninghaus, Garopaba e a Reitoria do IFSC.

Com a criação do FORGIFESC (Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina) que tem entre seus objetivos promover compras compartilhadas com critérios de sustentabilidade, entre as instituições de Ensino Federal (IFES) do estado de Santa Catarina, participam também desta licitação, de forma compartilhada, os Campus Blumenau, Camboriú e São Francisco do Sul do IFC - Instituto Federal Catarinense e a UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul.

Através da compra compartilhada espera-se alcançar uma considerável economia de escala, tendo em vista o grande quantitativo de consumo das instituições envolvidas, além dos benefícios ambientais pautados pelo conceito de aquisição sustentável.

## ANEXO I TERMO DE REFERÊNCIA

Processo n.º 23292.011923/2014-68

Este Termo de Referência foi elaborado em cumprimento ao disposto no inciso incisos I e II, do artigo 8º e inciso II do artigo 21 do Decreto 3.555/00 e inciso I e § 2º do artigo 9º do Decreto nº 5.450/05, de 31/05/2005.

### 1. INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina pretende contratar pessoa jurídica, com base na Lei nº 10.520, de 17.07.2002, no Decreto n.º 5.450/05, de 31/05/2005, Decreto n. 7.892, de janeiro de 2013 e na Portaria MP/SLTI n.º 5 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MP, de 11.06.2003, e subsidiariamente na Lei n.º 8.666/93, de 21/06/1993, Lei Complementar 123/2006, alterada pela Lei Complementar 147/2014 e nas demais normas legais e regulamentares, através de Pregão Eletrônico pelo Sistema de Registro de Preços para **EXECUÇÃO DE SERVIÇO DE FORNECIMENTO DE EXAMES LABORATORIAIS, EXAMES ESPECÍFICOS E APLICAÇÃO DE VACINA CONTRA A GRIPE PARA OS CAMPUS DO IFSC E IFC**, relacionados na planilha de especificações técnicas mínimas.

### 2. OBJETO

Constitui objeto do presente pregão, selecionar para possível contratação, EMPRESA PARA **EXECUÇÃO DE SERVIÇO DE FORNECIMENTO DE EXAMES LABORATORIAIS, EXAMES ESPECÍFICOS E APLICAÇÃO DE VACINA CONTRA A GRIPE PARA OS CAMPUS DO IFSC E IFC**, para atender as necessidades do IFSC e IFC, pelo SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS, com menor preço unitário por item/grupo.

As especificações mínimas e quantidades dos itens estão apresentadas na planilha de especificações técnicas mínimas (item 07 deste Termo de Referência), que foi compilada de acordo com as solicitações e justificativas dos requisitantes.

### 3. JUSTIFICATIVA

O Instituto Federal de Santa Catarina Instituto Federal Catarinense, visando suprir possíveis demandas no exercício de suas atividades, realiza licitações através do Sistema de Registro de Preços. Essas licitações são feitas de forma compartilhada, ou seja, atendendo todos os campi no Estado de Santa Catarina. Atualmente participam das licitações os campi do **IFSC**: Florianópolis, Florianópolis-Continente, São José, Araranguá, Chapecó, Jaraguá do Sul, Joinville, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, Palhoça-Bilíngue, São Miguel do Oeste, os campi Avançados Caçador, Xanxerê, Urupema, Geraldo Werninghaus, Garopaba e a Reitoria. E os campi do **IFC**: Ibirama, Blumenau, São Francisco do Sul, Fraiburgo, Luzerna, Brusque, Reitoria, Videira, Rio do Sul, Araquari, Camboriú, Concórdia, Câmpus Avançado de Sombrio, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, e Câmpus Avançado de Abelardo Luz;

A finalidade do IFSC é formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da



# Fórum entre instituições federais de ensino pretende aprimorar práticas administrativas

19. março 2014 | Escrito por **Jornalismo IFSC** | Categoria: **Gestão, Matérias**



Se a “união faz a força”, o trabalho conjunto de quatro instituições pode trazer benefícios administrativos e resultar em uma melhor prestação de serviço à comunidade. Essa é a proposta do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (Forgifesc) que iniciou as atividades na última semana. O órgão é constituído pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Instituto Federal Catarinense (IFC), Universidade Federal de Santa Catarina UFSC) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). A pauta da primeira reunião, realizada no dia 14 de março, foi sobre compras.



A implementação do fórum é resultado do trabalho de mestrado do ex-diretor de Administração do IFSC, Érico Madruga, que atualmente trabalha em outra instituição pública em Brasília. O servidor cursa o Mestrado Profissional em Administração Universitária na UFSC e sua dissertação tem como objetivo analisar as vantagens da implementação de um fórum permanente de gestão universitária integrada em Santa Catarina para o aprimoramento das práticas administrativas, visando a eficiência na execução da atividade-fim que é o ensino. “A ideia é que as instituições trabalhem o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão de maneira articulada com a gestão, de maneira a compartilhar boas práticas e propor ações cooperadas que beneficiem todos os envolvidos”, explica Érico.

Presente na abertura da primeira reunião, a reitora do IFSC, Maria Clara Kaschny Schneider, destacou que a união de esforços ajudará as instituições a melhorarem seus processos. “Precisamos trabalhar a gestão de forma colaborativa para conseguirmos avançar nos muitos desafios que temos como instituições públicas”, destacou.



A concepção do Forgifesc surgiu a partir do Fórum de Reitores das Instituições Públicas de Santa Catarina – do qual todas as instituições e mais a Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) fazem parte. De acordo com o Érico, já que esse fórum envolve os dirigentes, a intenção foi criar um outro espaço para que todas as áreas pudessem trocar informações. “Queremos que servidores de diversas áreas administrativas das instituições possam discutir propostas de maneira a otimizar processos e recursos por meio de um trabalho coletivo”, conta. “A parte administrativa é fundamental para que possamos atender os estudantes com qualidade”, ressaltou a reitora do IFSC.

## Compras em pauta

Para que o Fórum envolva, além dos gestores, os servidores técnico-administrativos, foram definidas câmaras temáticas ligados às seguintes áreas: Licitações e Contratos, Engenharia, Orçamento e Finanças, T.I., Gestão de Pessoas e Sustentabilidade. O primeiro tema a ser discutido foi compras. Representantes das áreas de todas as instituições estiveram presentes e debateram questões como a dificuldade em processos licitatórios e as limitações da lei 8.666/93 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.



A pró-reitora de Administração do IFSC, Elisa Flemming Luz, explica que as instituições federais precisam seguir diversas orientações do Tribunal de Contas da União e de auditorias quanto à importância da efetivação de compras compartilhadas. “Hoje já atuamos dessa forma dentro da rede IFSC, mas precisamos ampliar essa atuação. Acreditamos que o Fórum trará um diferencial para a administração pública, porque será mais atrativo às empresas participar dos processos licitatórios, que envolverão quantitativos mais elevados e, como consequência, esperamos uma redução de valores”, conta.

Outros assuntos que devem ser discutidos pelos representantes da área de Administração no Forgifesc são gerenciamento das obras de engenharia, gestão de contratos e questões orçamentárias e financeiras. “Será um espaço rico de troca de experiências, discussões e a construção de diferenciais para a administração pública”, resalta Elisa.

“Ficamos muito felizes com o sucesso dessa primeira reunião de implementação do Fórum, pois todas as instituições federais de ensino aqui do estado se mostraram abertas ao debate e, principalmente, ao compartilhamento de suas experiências exitosas”, destaca Érico, responsável pelo projeto. “O amadurecimento e a profissionalização da gestão pública, em especial, na área da educação, garantirá melhores condições aos nossos alunos e servidores. Todos têm algo a ensinar, compartilhar e, principalmente, aprender”, complementa.

As reuniões das Câmaras ocorrerão mensalmente. A próxima reunião ficou agendada para o dia 11 de abril com os temas “Compras Sustentáveis e Fiscalização de Obras”, envolvendo as Câmaras de Licitações e de Engenharia.

Compartilhe isso:



Tags: **Forgifesc**

## Faça um comentário!

Nome (obrigatório)

E-mail (não será publicado) (obrigatório)

Website

ERROR: Invalid domain for site key

reCAPTCHA  
Privacidade - Termos

Enviar comentário



## Blog da Gestão

Blog da Administração Central da UFSC

### Navegação

- Início
- Sobre o Blog da Gestão
- Arquivo
- Galeria de Fotos
- PerfilUFSC
- Documentos
- Coletânea de Entendimentos CGU
- Gestão 2012/2016
- Outubro Rosa
- Novembro Azul
- Contato
- Notas da Gestão
- Jornada de Trabalho na UFSC
- Relatório de Gestão 2013
- Relatório de Gestão 2014
- UFSC em Ação 2013
- UFSC em Ação 2014/2015

### Administração Central

- Portal da Reitoria
- PRAE
- PROAD
- PROEX
- PROGRAD
- PROPEAQ
- PROPG
- PROPLAN
- SEAI
- SECULT
- SEGESP
- SINTER

### Comunicação

- Agência de Comunicação da UFSC
- Facebook
- TV UFSC
- Twitter

UFSC » [Blog da Gestão](#) » Fórum entre instituições federais de ensino pretende aprimorar práticas administrativas

## Blog da Gestão

Blog da Administração Central da UFSC

### Fórum entre instituições federais de ensino pretende aprimorar práticas administrativas

Publicado em 19/03/2014 às 17:58



Fórum envolve representantes das IFES de Santa Catarina: IFC, IFSC, UFFS e UFSC. (Foto: AI/IFSC)

Se a “união faz a força”, o trabalho conjunto de quatro instituições pode trazer benefícios administrativos e resultar em uma melhor prestação de serviço à comunidade. Essa é a proposta do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (Forgifesc) que iniciou as atividades na última semana. O órgão é constituído pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Instituto Federal Catarinense

(IFC), Universidade Federal de Santa Catarina UFSC) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). A pauta da primeira reunião, realizada no dia 14 de março, foi sobre compras.

Estiveram presentes, representando o IFSC: os Pró-reitores de Administração e de Desenvolvimento Institucional, Elisa Flemming Luz e Andrei Zwetsch Cavalheiro, os Diretores de Administração e de Gestão do Conhecimento, Rafael Zanin e Silvana Ferreira e os Chefes dos Departamento de Compras e de Contratos, Jose Carlos Mattos e Adila Antunes; pelo IFC: o Pró-reitor de Administração, Fernando Bittencourt, o Diretor de Orçamento e Finanças, Patrick Grisel e o Coordenador de Compras, Diego Santos. Pela UFSC: Os Diretores de Compras e de Licitações, Karen Alvares e Ricardo Porto; e pela UFFS: O Superintendente de Compras e Licitações, Thiego Rippel.

A implementação do fórum é resultado do trabalho de mestrado do ex-diretor de Administração do IFSC, Érico Madruga, que atualmente trabalha em outra instituição pública em Brasília. O servidor cursa o Mestrado Profissional em Administração Universitária na UFSC e sua dissertação tem como objetivo analisar as vantagens da implementação de um fórum permanente de gestão universitária integrada em Santa Catarina para o aprimoramento das práticas administrativas, visando a eficiência na execução da atividade-fim que é o ensino. “A ideia é que as instituições trabalhem o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão de maneira articulada com a gestão, de maneira a compartilhar boas práticas e propor ações cooperadas que beneficiem todos os envolvidos”, explica Érico.

A concepção do Forgifesc surgiu a partir do Fórum de Reitores das Instituições Públicas de Santa Catarina – do qual todas as instituições e mais a Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) fazem parte. De acordo com o Érico, já que esse fórum envolve os dirigentes, a intenção foi criar um outro espaço para que todas as áreas pudessem trocar informações. “Queremos que servidores de diversas áreas administrativas das instituições possam discutir propostas de maneira a otimizar processos e recursos por meio de um trabalho coletivo”, conta.

A diretora de Compras da UFSC, Karen Alvares elogiou a iniciativa. “É uma excelente oportunidade para integrar as IFES de Santa Catarina, interagir e trocar boas práticas. É um importante benchmarking entre as instituições, o qual esperamos gerar resultados positivos com encontros futuros”, explica.

Conhecimento produzindo cidadania

Araranguá • Blumenau • Curitiba  
Florianópolis • Joinville

❖ [Blog da Gestão no YouTube](#)

❖ [TV UFSC](#)

❖ **Fique por dentro:**

Selecionar o mês ▼

❖ **Tópicos recentes**

- ❖ [UFSC disponibiliza relatório de atividades 2014/2015](#)
- ❖ [Informe sobre a contratação de professores efetivos e substitutos](#)
- ❖ [Nota de Esclarecimento sobre Bolsas e Benefícios Estudantis](#)
- ❖ [Informe sobre reabertura do Restaurante Universitário](#)
- ❖ [CU discute questões orçamentárias e acadêmicas](#)

❖ **Contatos**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Campus Reitor João David Ferreira Lima - Bairro Trindade  
Florianópolis - Santa Catarina - Brasil  
CEP 88040-900

Fones:  
+55 (48) 3721-9320 / 3721-9463

FAX:  
+55 (48) 3721-9840 / 3721-8422

Endereço Eletrônico:  
[blog.gr@contato.ufsc.br](mailto:blog.gr@contato.ufsc.br)

## Compras em pauta

Para que o Fórum envolva, além dos gestores, os servidores técnico-administrativos, foram definidas câmaras temáticas ligados às seguintes áreas: Licitações e Contratos, Engenharia, Orçamento e Finanças, T.I., Gestão de Pessoas e Sustentabilidade. O primeiro tema a ser discutido foi compras. Representantes das áreas de todas as instituições estiveram presentes e debateram questões como a dificuldade em processos licitatórios e as limitações da lei 8.666/93 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

As reuniões das Câmaras ocorrerão mensalmente. A próxima reunião ficou agendada para o dia 11 de abril com os temas "Compras Sustentáveis e Fiscalização de Obras", que deverá acontecer na UFSC.

*Diretoria-Geral de Comunicação*

*imprensa.gr@contato.ufsc.br*

*Com informações do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)*



• [Administração Central da UFSC recebe calouros do campus de Florianópolis](#)

[Livro da EdUFSC resgata poeta de referência no País](#) »

[Voltar ao topo ^](#)

[Blog da Gestão](#)



# IFSC, IFC e UFFS compram materiais sustentáveis

12. setembro 2014 | Escrito por [Jornalismo IFSC](#) | Categoria: [Cotidiano](#), [Gestão](#), [Matérias](#)

O IFSC participou, em conjunto com o Instituto Federal Catarinense (IFC) e a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), de pregão eletrônico por registro de preços para compra de materiais de consumo com critérios de sustentabilidade, uma iniciativa do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (Forgifesc) e inserida no projeto **[IFSC Sustentável](#)**.

Foram licitados 15 itens – como blocos para recado, cadernos, canetas, lâmpadas e lápis, entre outros – cujas especificações atendiam a critérios de sustentabilidade. Esses critérios incluíram o material do qual é feito cada produto (que deve ser reciclável, atóxico e biodegradável), a embalagem que os envolve (também de material reciclável), a ausência de substâncias perigosas – chumbo, mercúrio, cádmio, entre outros – em concentração elevada e o atendimento aos requisitos do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) para obtenção de certificação de produto sustentável ou de menor impacto ambiental que seus similares.

Os itens sustentáveis são, em geral, mais caros que seus similares com maior impacto ambiental. No entanto, como o pregão eletrônico foi feito em conjunto com o IFC e a UFFS, houve ganho por causa da quantidade de itens comprados. “Cada instituição pediu um número ‘x’ de itens e, então, o preço médio diminui e você ganha na escala”, comenta o chefe do Departamento de Compras do IFSC, José Carlos de Mattos.

Outra vantagem em termos de redução de gastos públicos ocorreu por haver apenas uma publicação e um processo, e não três, caso IFSC, IFC e UFFS montassem processos de compra separados, explica José Carlos. O IFSC foi o gerenciador do pregão eletrônico, sendo o responsável por produzir o edital, especificar os itens e adquirir os orçamentos. O fato de envolver outras duas instituições não trouxe dificuldade à elaboração do edital, segundo o chefe do Departamento de Compras.

No total, 21 câmpus do IFSC (todos, menos **[São Lourenço do Oeste](#)**, cujo processo de implantação está no início) e a Reitoria participaram da licitação. No IFC, os câmpus Blumenau, Camboriú e São Francisco do Sul, e na UFFS a administração central da universidade.

A pró-reitora de Administração, Elisa Flemming Luz, destaca que a compra de materiais sustentáveis faz parte do projeto IFSC Sustentável e que novos processos dessa natureza devem ocorrer. “Em breve, todos os nossos processos de compras vão seguir alguma característica de sustentabilidade.”

Confira os itens sustentáveis adquiridos por IFSC, IFC e UFFS no **[edital de lançamento do pregão eletrônico](#)**.

Compartilhe isso:



Tags: **[IFSC Sustentável](#)**

Os comentários não estão permitidos.

»

# IFSC recebe o Seminário Gestão Pública Sustentável

3. outubro 2014 | Escrito por [Jornalismo IFSC](#) | Categoria: [Eventos](#), [Matérias](#), [Reitoria](#)

O IFSC foi sede na sexta-feira, dia 3, do Seminário Gestão Pública Sustentável, realizado na Reitoria e no qual foram discutidas iniciativas para a promoção da gestão sustentável na administração pública. O evento foi organizado pelo Fórum dos Reitores das Instituições Públicas de Santa Catarina e o Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (Forgifesc), dos quais o IFSC faz parte, junto com o Instituto Federal Catarinense (IFC), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).



Na abertura do evento, no auditório da Reitoria, o coordenador do Forgifesc, Érico de Ávila Madruga, considera que, juntas, as instituições conseguem debater e compartilhar problemas e soluções. A sustentabilidade, para ele, “deve ser entendida como um valor de gestão e ser responsabilidade de todos”. Érico lembrou de iniciativas conjuntas adotadas pelas instituições, como o **edital de compra de materiais sustentáveis** lançado neste ano.

A reitora do IFSC, Maria Clara Kaschny Schneider, afirmou na abertura que o compromisso das instituições de ensino é com a transformação da sociedade. Segundo ela, muitas iniciativas de promoção da sustentabilidade sofrem resistências culturais e são limitadas por questões legais, que precisam ser mudadas. Como exemplo, a reitora citou a adoção de um sistema on-line de circulação de memorandos no IFSC.

“As pessoas ainda queriam a cópia em papel, para ter um ‘recebido’ no documento”, lembrou. Para a reitora, a burocracia na gestão pública é um desafio a ser superado para alcançar a sustentabilidade. “Ainda me incomodo com a quantidade de papéis que temos que assinar. É emblemático. Pedem-se três cópias de um documento, mas para quê?”



Na mesma linha, o reitor da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), Antônio Heronaldo de Sousa, destacou que há normas que as instituições públicas devem seguir que dificultam as ações sustentáveis. As instituições multicâmpus têm um desafio extra, pois precisam promover a gestão democrática, com a participação de todos os câmpus, o que gera mais gastos. Segundo o reitor da Udesc, as soluções sustentáveis podem ser encontradas internamente, pois as universidades são férteis em geração de conhecimento. “Acredito no papel da universidade de agente de transformação e de melhoria.”

As ações de sustentabilidade, para serem efetivas, devem ser assumidas pela gestão da instituição, na opinião da reitora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Roselane Neckel. Para ela, não adianta apenas um setor adotar práticas sustentáveis se a gestão central não tiver a sustentabilidade como valor, uma situação que ela relata ter vivido quando era diretora do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) da UFSC e implantou um sistema de reciclagem de resíduos, em 2004. “Projetos como esse só dão certo e vão para frente de forma sistêmica. Como não era uma política de gestão, não tínhamos como dar continuidade ao trabalho.”

Hoje a UFSC possui uma Coordenadoria de Gestão Ambiental, dentro da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento. A equipe ainda é pequena, segundo a reitora, que defende a contratação de profissionais capacitados para lidar com coleta e tratamento de resíduos nas instituições de ensino. Roselane coloca como um desafio “rever a política de compra e descarte” de materiais e investir no reaproveitamento.

Reitor da mais nova das instituições organizadoras do evento, Jaime Giolo, da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), comentou que a universidade incorporou o debate da sustentabilidade desde o seu nascimento, há cinco anos. “Todos os nossos cursos de Agronomia têm ênfase na agroecologia, por exemplo. Temos a vantagem de, desde o início, poder fazer as coisas da maneira mais adequada.”

O reitor do Instituto Federal Catarinense, Francisco José Montório Sobral, avaliou que as instituições participantes do fórum têm realidades parecidas e, por isso, necessitam aproximar-se para debater temas em comum, como a gestão sustentável. “A sustentabilidade não é um tema da moda: estamos todos preocupados com o tema e discutindo ele”, afirma.

Depois da abertura, o Seminário Gestão Pública Sustentável teve painéis, exposição de banners, mesa redonda e debates. Compras e engenharia sustentável foram alguns dos temas abordados. Participaram do evento reitores, pró-reitores, diretores-gerais de câmpus, diretores e chefes da área de Administração, gestores e servidores dos setores de Compras e Engenharia, equipes responsáveis por gestão da sustentabilidade e alunos de cursos ligados a esse tema das cinco instituições organizadoras.

Compartilhe isso:



Os comentários não estão permitidos.

u

03/10/2014 ~ 18h06min

## Gestores da Udesc participam do Seminário de Gestão Pública Sustentável em Florianópolis

Nesta sexta-feira, 3, o reitor da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), Antonio Heronaldo de Sousa, e sua equipe participaram do Seminário de Gestão Pública Sustentável, no Instituto Federal de SC (IFSC), em Florianópolis, no qual foram discutidas iniciativas para a promoção da gestão sustentável na administração pública.

O evento foi organizado pelo Fórum dos Reitores das Instituições Públicas de Santa Catarina, do qual a Udesc faz parte, junto com o IFSC, o Instituto Federal Catarinense (IFC), a Universidade Federal de SC (UFSC) e a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Na abertura, Sousa destacou que há normas que as instituições públicas devem seguir que dificultam as ações sustentáveis. As instituições multicampi têm um desafio extra, pois precisam promover a gestão democrática, com a participação de todos os campi, o que gera mais investimentos.

Para Sousa, as soluções sustentáveis podem ser encontradas internamente, pois as universidades são férteis em geração de conhecimento. "Acredito no papel da universidade de agente de transformação e de melhoria da sociedade. Estamos trabalhando nesse sentido."

Uma das sete diretrizes do **Plano de Gestão 2012-2016** da Udesc é a Responsabilidade Socioambiental, com projetos como o Udesc Sustentável, que promove a otimização dos recursos naturais e a reutilização dos produtos e materiais.

Depois da abertura, o Seminário de Gestão Pública Sustentável teve painéis, exposição de banners, mesa-redonda e debates. Compras e engenharia sustentável foram alguns dos temas abordados.

### Leia mais:

[1/10/2014 - Udesc apoia evento de gestão pública sustentável programado para esta sexta, na Capital](#)

### Assessoria de Comunicação da Udesc\*

Jornalista Thiago Augusto

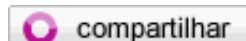
E-mail: [thiago.augusto@udesc.br](mailto:thiago.augusto@udesc.br)

Telefones: (48) 3321-8142/8143

\* Com informações da Assessoria de Comunicação do IFSC



Seminário contou com a presença de cinco reitores de instituições públicas de SC - Foto: Ascom IFSC



### Galeria de fotos



 39.04 KB