

EDUARDO BRUNO DA COSTA KRUKOSKI

**SISTEMA DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS E  
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE CIÊNCIAS  
FÍSICAS E MATEMÁTICAS, DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

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

Orientador: Profª. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Krukoski, Eduardo Bruno da Costa  
Sistema de Gestão de Lições Aprendidas e Memória Organizacional do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da Universidade Federal de Santa Catarina / Eduardo Bruno da Costa Krukoski ; orientadora, Alessandra de Linhares Jacobsen, 2017.  
158 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Memória Organizacional. 4. Lições Aprendidas. 5. Gestão Universitária. I. Jacobsen, Alessandra de Linhares. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Eduardo Bruno da Costa Krukoski

**SISTEMA DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS E  
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE CIÊNCIAS  
FÍSICAS E MATEMÁTICAS, DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

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, 05 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
PPGAU - Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
PPGAU - Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.  
PPGAU - Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Márcia Barros de Sales, Dra.  
CAD - Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico esse trabalho aos futuros Servidores Técnicos Administrativos do Ensino Superior, chefes de expediente e aos docentes chefes de departamentos do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas da UFSC. Que esse projeto inicie um novo jeito de pensar a administração universitária, com um olhar de quem se sente pertencente à instituição e quer prestar o melhor serviço a sociedade. Aos que gostam de compartilhar suas experiências, indico um caminho para a prática da sinergia de conhecimento.



## AGRADECIMENTOS

Aos que não tiveram seus nomes aqui mencionados já peço desculpas, pois foram muitas contribuições grandes e pequenas de muitos técnicos e docentes da UFSC, mas todas fundamentais para o entendimento e conclusão desta jornada que, no início parecia interminável.

Agradeço, com muito carinho e admiração, a minha orientadora Professora Alessandra de Linhares Jacobsen que acreditou no meu pré-projeto e de que eu podia sim contribuir com a gestão universitária, apresentando outra face da universidade: a pesquisa científica, um mundo novo para mim, inalcançável até então. Ao meu amigo Professor Irineu Manoel de Souza que me mostrou o PPGAU como a evolução natural de quem trabalha na UFSC. As aulas da Professora Carla Cristina Dutra Búrigo que me fez ter um olhar mais humano da administração universitária. Aos chefes do Departamento de Matemática Oscar Ricardo Janesch e Aldrovando Luís Azeredo Araújo, pelos apoios e incentivos à minha pesquisa além de colaborarem com ricas entrevistas. Do meu amigo e parceiro de trabalho, Airton Silva que sempre compartilhou seus conhecimentos e sua longa experiência na chefia de expediente do Departamento de Matemática.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC que faz um excelente e altamente relevante trabalho de profissionalização da gestão universitária. As grandes amizades que lá fiz. Uma turma animada e que permanece, mesmo após o término das aulas, muito unida, compartilhando suas experiências e dificuldades, oportunizando conhecer um pouco dos outros setores da universidade que cada um atua.

Por último, a minha esposa Nancy Menezes Krukoski que, ao longo dos dois anos de PPGAU, tocou barco da família, com três filhos, muitas vezes sozinha.





Graças à memória, dá-se nos homens o  
que se chama de experiência.

Aristóteles



## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo determinar elementos necessários para o desenvolvimento do projeto conceitual de um sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional (SMO) para o Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da Universidade Federal de Santa Catarina (CFM/UFSC). Adotou-se como metodologia uma pesquisa qualitativa aplicada e um estudo de caso, além de pesquisa bibliográfica e documental. A coleta por meio de dados primários foi baseada na observação participante e na realização de entrevistas semiestruturadas com um total de nove gestores membros do CFM/UFSC escolhidos entre servidores docentes e técnico-administrativos. Foram identificados desafios e possibilidades em se criar e utilizar um SMO para a retenção do conhecimento relativo à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC. Destacou-se, durante as entrevistas, a ausência de práticas voltadas ao compartilhamento do conhecimento. Foi também elaborado um mapa conceitual dos processos relativos à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC, usado como páginas da *Wiki*, referência de entrada e de seleção de conteúdos no SMO. Definiu-se também, os critérios para a organização, busca e seleção das lições aprendidas sobre a gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC. Por fim, foi delineado o projeto conceitual de um sistema de gestão da memória organizacional e lições aprendidas para o CFM/UFSC, sendo produzido um protótipo, utilizando o sistema de gerenciamento de conteúdo Tiki Wiki CMS Groupware®, que foi implantado no Centro e utilizado pelos servidores desses departamentos. Algumas figuras, *prints* de telas, com funções do protótipo customizado são apresentadas. Concluiu-se sobre o importante papel a ser desempenhado por um SMO projetado para o CFM e que a sua implantação bem-sucedida depende, em grande medida, de ações preventivas que incluem, além de outras, que a gestão assuma liderança no processo.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Memória organizacional. Lições aprendidas. Gestão universitária. Sistema de memória organizacional.



## ABSTRACT

This work has the objective of determining the necessary elements for the development of a conceptual project for a system of “lessons learned” and the organizational memory (SMO) for the Center for Physical Sciences and Mathematics of the Federal University of Santa Catarina (CFM/UFSC). The chosen methodology was an applied qualitative research whose objective was a descriptive inquiry and, as means, case studies as well as bibliographical and documental research. Data collection was based on active observations and semi-structured interviews with nine targets chosen from managers and technical-administrative staff of CFM/UFSC. The most notable feature of the organization was its culture of not sharing knowledge. A list of administrative processes from CFM/UFSC’s departments was developed to be used as reference entries and content selection of the SMO. Later, criteria for the organization, search and selection of organizational memory and “lessons learned” were developed for the departments of CFM/UFSC. In the end, a conceptual project of a system for managing the organizational memory CFM/UFSC was developed to the point of a prototype installed and in use. The conclusion is the importance of the role of a SMO projected for CFM/UFSC and that its successful implementation depends mostly from preventive actions which include, among others, that the center’s management takes leadership of the process.

**Keywords:** Knowledge management. Organizational memory. Lessons learned. Higher education management. University.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Relação entre características das universidades públicas e a gestão.....	43
Figura 2:Modelo SECI de conversão do conhecimento. ....	49
Figura 3: Modelo de aprendizagem organizacional, de Shaw & Perkins. ....	53
Figura 4: Classificação dos métodos de transmissão do conhecimento.....	54
Figura 5: Eventos que marcaram a trajetória do CFM, desde a sua criação.....	73
Figura 6: Distribuição dos servidores, no CFM da UFSC.....	77
Figura 7: Servidores do Departamento de Matemática.....	78
Figura 8: Estrutura do Departamento de Física .....	79
Figura 9: Página Inicial, antes de entrar numa conta .....	126
Figura 10: Página Inicial, Entrada do usuário.....	129
Figura 11: Página pós login. ....	130
Figura 12: Páginas da Wiki (Lições Aprendidas).....	131
Figura 13: Página da Wiki (Lição Aprendida).....	132
Figura 14: Histórico da lição aprendida (página wiki) .....	133
Figura 15: Alterações feitas na descrição da lição aprendida .....	133





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quantidade de sujeitos entrevistados, por Departamento do CFM/UFSC.....	66
Quadro 2: Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta de dados.....	66
Quadro 3: Total de alunos, por nível de ensino, do CFM da UFSC.....	74
Quadro 4: Quantidade de alunos por professor, no CFM da UFSC.....	74
Quadro 5: Tempo de trabalho dos sujeitos na UFSC.....	80
Quadro 6: Tempo de trabalho dos sujeitos no atual Departamento de Ensino.....	80
Quadro 7: Tempo de trabalho dos sujeitos no cargo de chefia, no atual Departamento de Ensino.....	81
Quadro 8: Descrição dos processos realizados no CFM, no âmbito da gestão administrativa.....	102
Quadro 9: Atributos de organização do SMO, do CFM da UFSC.....	118
Quadro 10: Critérios de busca de lições aprendidas no SMO, do CFM da UFSC.....	119
Quadro 11: Critérios de seleção de lições aprendidas no SMO, do CFM da UFSC.....	119
Quadro 12: Resumo dos elementos integrantes do projeto conceitual de um SMO para o CFE, da UFSC.....	122
Quadro 13: Funcionalidades oferecidas pelo Tiki Wiki CMS Groupware.....	124



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADRH - Administração de Recursos Humanos  
CAGR - Controle Acadêmico da Graduação  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CCB - Centro de Ciências Biológicas  
CCS - Centro de Ciências da Saúde  
CD - Chefe de Departamento  
CDF - Chefe de Departamento de Física  
CDM - Chefe de Departamento de Matemática  
CDQ - Chefe de Departamento de Química  
CE - Chefe de Expediente  
CED - Centro de Ciências da Educação  
CEDF - Chefe de Expediente do Departamento de Física  
CEDM - Chefe de Expediente do Departamento de Matemática  
CEDQ - Chefe de Expediente do Departamento de Química  
CFM - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas  
CIDQ - Chefe de Infraestrutura do Departamento de Química  
CMS - Content Management System  
CPPD ou DDP/PRODEGESP - Comissão Permanente de Pessoal Docente  
CTC - Centro Tecnológico  
DAE - Departamento de Administração Escolar  
DEN/PROGRAD - Departamento de Ensino da Pró-Reitoria de Graduação  
FSC - Departamento de Física  
GC - Gestão do Conhecimento  
IDUFSC - Identidade Unificada da UFSC  
IES - Instituições de educação superior  
IFES - Institutos Federais de Ensino Superior  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
MAA - Memorial de Atividades Acadêmicas  
MAD - Memorial da Avaliação de Desempenho  
MEC - Ministério da Educação  
MO - Memória organizacional  
MONI - Sistema de monitoria  
MTM - Departamento de Matemática  
PAAD - Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes  
PAD - Plano de Atividade Departamental  
PDE - Plano Nacional de Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PPGAU - Pós-Graduação em Administração Universitária  
PPGECT - Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica  
PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação  
PROUNI - Programa Universidade para Todos  
PU - Prefeitura Universitária  
QMC - Departamento de Química  
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
RIDQ - Responsável pela Infraestrutura do Departamento de Química  
SCOM/CAF/CFM - Setor de Compras do CFM  
SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas  
SeTIC - Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação  
SIGPEX - Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão  
SMO - Sistemas de Memória Organizacional  
SPA - Sistema de Processos Administrativos  
STA - Servidor técnico-administrativo  
TAE - Servidor técnico-administrativo em educação  
TDIC - Tecnologias digitais de informação e comunicação  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>23</b>
1.1	OBJETIVOS .....	28
1.2	JUSTIFICATIVA.....	29
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	32
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>35</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL E A GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	35
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	46
2.3	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	54
2.4	CULTURA .....	60
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>64</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	64
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	64
3.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO: UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	65
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	66
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS..	69
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>72</b>
4.1	O CENTRO DE CIÊNCIAS FÍSICAS E MATEMÁTICAS DA UFSC .....	72
4.2	DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO USO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: A VISÃO DOS GESTORES DO CFM-UFSC...80	
4.2.1	<i>POSSIBILIDADES NO USO DE UM SISTEMA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CFM.....</i>	82
4.2.2	<i>BARREIRAS NO USO DE UM SISTEMA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CFM.....</i>	91
4.3	PROCESSOS INERENTES À GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS DEPARTAMENTOS DO CFM.....	96
4.4	CRITÉRIOS DE PROCURA E SELEÇÃO DO CONHECIMENTO DISPONÍVEL NO SMO PROPOSTO .....	117
4.5	PROJETO CONCEITUAL PARA UM SISTEMA DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO CFM DA UFSC.....	120
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>137</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: LIMITES E POSSIBILIDADES NO USO E DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS DEPARTAMENTOS DO CFM, DA UFSC.....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: CRITÉRIOS DE ORGANIZAÇÃO, PROCURA E SELEÇÃO DA MO DOS DEPARTAMENTOS DO CFM, DA UFSC.....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>159</b>

## 1 INTRODUÇÃO

São marcantes, nos dias atuais, as transformações que ocorrem na composição da força de trabalho do setor público. Neste contexto, interessante se faz o pronunciamento emitido pelo então secretário Duvanier Paiva Ferreira, de Recursos Humanos, do Ministério do Planejamento do Brasil, em 2010, quando menciona sobre o envelhecimento do quadro de pessoal do serviço público federal brasileiro (BRASIL, 2010). Segundo o citado secretário,

[...] o Estado brasileiro passou por um longo período sem reposição da força de trabalho, e que essa renovação só voltou a ocorrer nos últimos anos, o que provocou o envelhecimento dos quadros. Há órgãos públicos que ficaram até 15 anos sem fazer concurso e que agora estão recebendo grande quantidade de jovens nas novas carreiras. E, ao mesmo tempo, os servidores que detêm a experiência e a memória da máquina pública estão atingindo o momento de se aposentar, o que pode provocar um hiato se não se buscar uma solução para reter esses servidores mais antigos (BRASIL, 2010).

Reter seus conhecimentos, conhecimentos tácitos, suas experiências e lições na gestão.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), unidade de interesse da presente pesquisa, conforme consta em seu Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2015, p.213), também está passando por um período de transição quanto ao seu quadro de pessoal, diante do “grande número” de aposentadorias que vem sendo requeridas pelos “servidores que ingressaram na UFSC na década de 80, e que estão completando seu tempo de serviço agora”. Assim, revela-se, neste mesmo Relatório, que, “para suprir esta demanda, foram realizados, nos anos de 2013, 2014 e 2015, seis concursos” (UFSC, 2015, p.213) para servidores técnicos administrativos.

Como consequência provável do fato que transcorre no serviço público federal como um todo, e, em particular, na UFSC, é a erosão do conhecimento criado por estes servidores mais antigos, que levam consigo, ao se aposentarem, a experiência e o conhecimento acumulados aos longos dos anos de trabalho na instituição. Já, Cross e Baird (2000) afirmam que, enquanto o conhecimento individual é uma parte importante da memória organizacional também pode se constituir em

risco, uma vez que, sem oportunidades para aprender com outros, os trabalhadores correm o risco de ficarem estagnados intelectualmente. Apesar de se reconhecer a importância em se renovar o quadro de pessoal no setor público, concomitantemente, observa-se a necessidade de se encontrarem meios para lidar com os efeitos indesejados quanto ao conhecimento criado internamente, de fundamental importância nos processos decisórios. Isto exige um movimento no sentido de reter este conhecimento e, mais do que isso, garantir o seu acesso pelos demais membros da organização.

Afinal, o conhecimento é um recurso essencial ao crescimento das organizações, na medida em que não está sujeito a barreiras geográficas, sendo produzido de maneira única e individual por seus integrantes, e, por intermédio deles, poderá agregar valor aos processos organizacionais, em um momento em que “[...] a única certeza é a incerteza, e a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (NONAKA, 2008, p. 39)

Conclui-se daí que as organizações necessitam tomar medidas práticas para a gestão de seu conhecimento, posto que, como recordam Ives *et al* (2004), os denominados *Baby Boomers*, a geração nascida entre 1946 e 1964, estão aposentados ou já podem pedir aposentadoria, iniciando-se, por conseguinte, em 2005, o êxodo dessa força de trabalho. Os indivíduos *Baby Boomers* vivenciaram todas as transformações das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC), constituindo-se, assim, em uma geração com muita vivência (FREEDMAN *apud* VEIGA, 2004). Por tais condições é que, quando um *Baby Boomer* aposenta-se, não é uma simples troca de pessoa, significa a perda de um indivíduo que detém um acúmulo de experiências, um grande volume de conhecimentos, habilidades, relacionamentos, histórias importantes e específicas da organização, isto é, trata-se de um colaborador que está indo embora e levando consigo todos estes recursos (IVES *et al*, 2004). O fato mencionado, além de colocar o ser humano como um elemento-chave, central, para o sucesso da organização, ainda, torna o seu *background* de conhecimento em uma base importante para a tomada de decisões e para a realização de ações político-econômicas e administrativas (MACEDO, 2003).

Contextualizado o fenômeno atual em que o Estado se encontra, o trabalho pesquisa corrente parte do pressuposto de que é preciso reter o conhecimento produzido por seus servidores e, nesta perspectiva, há que se dotarem as organizações públicas de instrumentos que disponibilize uma memória organizacional a ser compartilhada pelos novatos. Construída essa memória, considerada a chave para a criação do



conhecimento por Nonaka e Takeuchi (2008), novas ideias poderão surgir a partir desse conhecimento adquirido, permitindo mais eficiência e evitando com que erros passados sejam reproduzidos. Além disso, a existência de uma memória organizacional à disposição de todos também tem um caráter social, pois, um colaborador recém-chegado na organização, ao acessar o passado do seu setor, poderá inteirar-se de valores culturais presentes e, com isso, terá aumentada a “noção de pertencimento”, defendida, por Stewart (1998), como caminho mais curto desse senso de propriedade ao comprometimento com a instituição. O consultor administrativo, professor, escritor e tido como pai da administração moderna Peter Ferdinand Drucker, além de outros especialistas em Gestão do Conhecimento (GC) – Rodriguez y Rodriguez (2010), Nonaka e Takeuchi (2008), Süffert (2007), Stewart (1998) e Sveiby (1998) -, todos concordam a respeito da importância da GC tanto nas empresas privadas quanto nas instituições públicas, pela contribuição que traz à melhora da qualidade do produto ou serviço entregue ao cliente/usuário.

Segundo Cegarra-Navarro e Sánchez-Polo (2011), a memória organizacional (MO) “pode ser compreendida como estoques de dados, informações, e conhecimento (as memórias) que foram acumulados pela organização ao longo da sua história” (CEGARRA-NAVARRO; SÁNCHEZ-POLO, 2011, p. 1, tradução nossa). De outro modo, como assinalam Cross e Baird (2000, tradução nossa), uma memória organizacional reside na mente dos seus trabalhadores e, ainda, pode estar armazenada em repositórios de conhecimento em computadores, ou está embutida em processos de trabalho e em produtos e serviços oferecidos pela organização, sendo construída ao longo do tempo e refletindo lições aprendidas decorrentes de experiências passadas ocorridas no seu ambiente. Neste contexto, a lição aprendida ocorre quando o conhecimento acessado resulta em modificações no processo de desenvolvimento do produto ou serviço e assegura que os trabalhadores tenham, com ele, um treinamento alinhado ao seu trabalho (CROSS; BAIRD, 2000, tradução nossa). Consideram os autores que, nesta dimensão, os gestores conseguem melhorar o desempenho desenvolvendo, deliberadamente, a memória organizacional e usando repositórios de conhecimento para guiar atividades e o processo decisório (CROSS; BAIRD, 2000, tradução nossa).

Para operacionalizar a MO, contudo, é necessária a utilização de instrumentos e procedimentos que ajudem a explicitar, detalhadamente, as habilidades e experiências vividas pelos que detêm os conhecimentos especializados, estes alinhados com as estratégias da organização, o que

se constituem em grandes desafios para qualquer organização, seja pública ou privada. Wang (2012) aponta que esses desafios referem-se, sobretudo, à definição e à seleção do conteúdo da MO e aos aspectos culturais relativos à introdução na rotina organizacional.

A pergunta que surge diante de todo este cenário é: como, então, efetivamente, preservar a memória organizacional de uma instituição? Conforme Menezes (2006), para resolver esta questão, instituições preocupadas com a continuidade da sua própria existência e seu desenvolvimento, implementaram sistemas de memória organizacional, o que, para Atwood (2002), deve ser feito respeitando-se características organizacionais, tanto relativas à sua missão e estratégia, como às atividades que desenvolve. Sistemas de Memória Organizacional (SMO) guardam todos os tipos de conhecimento, possuem formas de armazenamento (estrutura) e processos operativos (coleta de dados) diferenciados de acordo com seu negócio ou serviço (MENEZES, 2006). Esta noção acaba por revelar a relevância em se definir um sistema de MO que seja aderente à realidade da unidade que fará uso dele (MENEZES, 2006). Ademais, verifica-se que, com a implantação de um sistema de MO, novas práticas são inseridas com base no uso de TDICs, que permitem criar, apoiadas por redes, fortes estruturas de conhecimento organizacional e uma nova cultura nas relações no trabalho, proporcionando uma sinergia do conhecimento ao compartilhar, para reuso, o saber dentro do contexto organizacional (HATAMI; GALLIERS; HUANG, 2003).

Assim, existem obras (ACKERMAN, MALONE, 1990; CHANG, CHOI, LEE, 2004) que definem e apresentam funcionalidades de SMO que não consideram a diversidade das organizações, sua missão, o contexto, a natureza de seu trabalho, seus problemas e os propósitos de suas atividades, dificultando a eficiência dos processos e inviabilizando sua implementação. A contribuição desse trabalho, porém, é no sentido de possibilitar a gestão de conhecimento na unidade de ensino em análise, Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), da UFSC, sintonizada e ajustada com suas características, auxiliando e propondo a ela, e à UFSC de modo geral, a retenção do conhecimento lá criado e, que, por residir na mente dos seus servidores, está constantemente ameaçado de evasão.

Entre os processos desenvolvidos pelo Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da UFSC, há aqueles voltados à gestão de assuntos acadêmicos e outros relativos à gestão administrativa. O foco da atual pesquisa é na gestão administrativa, por se constituir naquela endereçada às atividades-meio da UFSC, fundamentais para a realização das

atividades-fim, e por ser o contexto em que mais ocorre o fenômeno da rotatividade na Instituição. Nestas condições, este trabalho apresenta o olhar dos servidores técnicos administrativos (STA) e dos docentes com função de chefia, dos departamentos que integram o aludido Centro de Ensino da UFSC, o CFM, a partir dos quais se considera essencial conhecerem-se aspectos administrativos críticos dos departamentos, suas atribuições, suas práticas e estratégias adotadas para contornar situações, bem como particularidades dos processos decisórios e da gestão como um todo.

A ferramenta de memória organizacional (MO) projetada traz a ótica da GC, permitindo reter e explicitar o conhecimento adquirido com o tempo pelos servidores que atuam nos departamentos do CFM, da UFSC, de modo que se crie uma base de sustentação para estruturar as informações e conhecimentos da organização e para a preservação da sua memória. Naturalmente, o foco aqui é no delineamento de uma proposta em nível conceitual para o citado SMO, e não a apresentação de um produto físico, pois na perspectiva conceitual somente a informação sobre a realidade “é modelada e não o formato exato em que ela é armazenada ou apresentada” (MANZIONE, 2013, p.34). Esta estrutura conceitual, contudo, ao especificar os objetivos e características do sistema em pauta, à luz da realidade para a qual servirá, torna-se fundamental para a sua fase de implementação.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2017) é uma autarquia de regime especial, isto é: uma entidade pública autônoma; auxiliar; com receita, gestão administrativa e financeira própria e descentralizada da administração pública; com finalidade de executar serviços de interesse da sociedade, mas fiscalizada e tutelada pelo Estado. Especial porque pesquisa continuamente, inovando o ensino das profissões. Vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, foi criada pela lei Nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960), sendo seu plano de reestruturação aprovado no Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969 (BRASIL, 1969). A UFSC (2017) é um estabelecimento mantido pela União, sendo formada, atualmente, por cinco *Campi*, entre os quais o de Florianópolis, onde se localiza a sede da Instituição – Campus Reitor João Davi Ferreira Lima. Neste *campus*, existem 11 centros de ensinamentos agrupados por áreas do conhecimento, quais sejam: humanas; biológicas; exatas; saúde; engenharias; e tecnologias. No aludido *campus*, encontram-se, também, as seguintes unidades administrativas da Instituição: reitoria; pró-reitorias; setor de licitação e compras; almoxarifado; divisão de patrimônio; prefeitura, que cuida da manutenção de toda infraestrutura do campus universitário; e 5 *campi*

espalhados pelo estado. Nos centros, além da sua direção, existem os departamentos, coordenadorias de graduação e de pós-graduações, além de bibliotecas e laboratórios (UFSC, 2017).

Devido ao tamanho da UFSC e à diversidade de setores que possui, a pesquisa se limita aos três departamentos do Centro de Ciências Físicas e Matemática (CFM), da UFSC. São eles: Departamento de Matemática (MTM); Departamento de Física (FSC); e, Departamento de Química (QMC).

Todas as atividades desenvolvidas pelos servidores técnicos administrativos e docentes na função de chefia dos departamentos mencionados geram registros, acontecimentos imprevisíveis e previsíveis, erros e acertos, lições são aprendidas, além das atitudes que são tomadas para contornar e solucionar problemas e conflitos que ocorrem ao longo do tempo. Daí surgem questionamentos: Como preservar essa memória da organização? Como registrar os acontecimentos de forma não onerosa e sem que os atores envolvidos percam muito tempo na sua contribuição? Estas questões merecem especial atenção por meio do presente trabalho, a partir das quais, finalmente, elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais elementos devem ser considerados para o desenvolvimento do projeto conceitual de um sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional para o Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da Universidade Federal de Santa Catarina?**

## 1.1 OBJETIVOS

Com base na pergunta de pesquisa, define-se como objetivo geral deste estudo: **Determinar elementos necessários para o desenvolvimento do projeto conceitual de um sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional para o Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Já, os objetivos específicos que permitem responder à pergunta de pesquisa são:

a) Apontar desafios e possibilidades em se criar e utilizar um sistema de lições aprendidas e memória organizacional, para a retenção do conhecimento relativo à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC;

b) Descrever processos relativos à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC;

c) Identificar critérios para o gerenciamento de lições aprendidas sobre a gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC necessários para o SMO em estudo;

d) Delinear o projeto conceitual de um sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional, que torne possível a captação, retenção e compartilhamento do conhecimento relativo à gestão administrativa dos Departamentos do CFM, da UFSC.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Roesch (2005), a realização de uma pesquisa deve ser justificada por sua importância (teórica e prática), por sua oportunidade e por sua viabilidade.

Neste caso, *a priori*, vale ressaltar a importância teórica do estudo, uma vez que, em pesquisa realizada, em março de 2017, na base de dissertações do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), 2017, não foi localizada nenhuma dissertação que abordasse especificamente o tema memória organizacional, apesar de haver cinco relativas à área de gestão do conhecimento. Em outra pesquisa, de fevereiro de 2017, agora na base de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), 2017, usando-se como palavra-chave **memória organizacional**, foram encontrados 154 trabalhos sobre o tema, porém apenas seis faziam alusão ao ambiente universitário, ou seja, apenas 3,98%. Como complemento, assinala-se a fala de Rojas (2011, p.10) acerca da quantidade de trabalhos sobre este tema que tenham como unidade de estudo instituições universitárias, quando afirma que

[...] as universidades, como organizações geradoras de conhecimento, utilizam sistemas de memória organizacional para coletar, acessar e manter seu conhecimento. A memória organizacional (MO) é de grande importância para preservar o conhecimento nas organizações. Apesar disso, há poucas investigações empíricas a respeito desse tema.

Portanto, observa-se, neste estudo, um meio para trazer contribuições em nível teórico, à gestão universitária, mais precisamente no que tange a desvendar entraves e possibilidades para a retenção e utilização da experiência memória organizacional no desenvolvimento de atividades administrativas inerentes ao funcionamento de departamentos de ensino, e como um sistema de memória

organizacional pode auxiliar neste contexto.

Já, na perspectiva prática, que evidencia a aplicabilidade do estudo, este propõe o delineamento de um sistema que permite o compartilhamento de situações enfrentadas no exercício das atividades e processos relacionados ao CFM/UFSC por meio de um repositório de lições aprendidas e memória organizacional que ficarão disponíveis para a consulta por todos os seus servidores. Trata-se de garantir a preservação da memória organizacional que pode ser perdida com o passar do tempo e, sobretudo, com a aposentadoria dos servidores da UFSC. Essa troca de experiências melhora a eficiência das atividades correntes e combina os processos organizacionais e as habilidades dos indivíduos na formação de um novo conhecimento organizacional, conforme sugerem Probst, Raub e Romhardt (2002). O Repositório, aqui proposto na perspectiva de um projeto conceitual<sup>1</sup>, concentra-se na realidade do CFM/UFSC, mas, depois de implantado nesta unidade e verificado os resultados que gera para ela, o *software*, na sua forma final, poderá ser implantado nos demais setores da Universidade, e até, em outras universidades brasileiras.

Ainda, quanto, à oportunidade de se fazer o estudo, observa-se que a consolidação da infraestrutura das redes de alta velocidade de transmissão na UFSC permite que seja aperfeiçoada a gestão do conhecimento Institucional. Ademais, por meio de uma pesquisa prévia junto aos chefes de departamento, realizada, em março de 2016, para explorar o contexto em foco, constatou-se que em dois dos Departamentos do CFM há servidores técnicos administrativos em educação (TAE), chefes de expedientes, que já possuem tempo de aposentadoria (informação oral)<sup>2</sup>. Apesar disso, estes dois Departamentos contam com um assistente administrativo cada, diferentemente do outro departamento, que atualmente conta apenas com uma TAE chefe de expediente recém admitida pela UFSC. Esta, além de trabalhar sozinha, teve que aprender as rotinas de trabalho com o chefe de departamento, ou buscando alguém que se dispusesse a apoiá-la. Somente estes já seriam motivos mais do que suficientes para justificar o desenvolvimento do trabalho corrente.

---

<sup>1</sup> Após o delineamento de uma proposta de *software*, na forma de um projeto conceitual, parte-se para o desenvolvimento do projeto físico que se constitui, em verdade, no programa pronto para ser executado pelo computador (CHOO, 1998).

<sup>2</sup> Entrevista não estruturada concedida ao pesquisador do atual estudo, em agosto de 2016, pelos chefes de departamento do CFM, da UFSC.

A crença aqui é de que o uso de um sistema de memória organizacional permitirá que toda a gestão que se iniciar no CFM, da UFSC (ou em qualquer outra unidade da Instituição), não tenha que começar do zero, em termos de sistemática e de aperfeiçoamento das tarefas e atividades, não tenha que ser desenvolvido esquemas novos de funcionamento para atender as demandas internas e externas, constantemente correndo-se o risco de se perder todo o aprendizado e conhecimento acumulados, caso quem os detém se ausente definitivamente do local de trabalho. Nestes termos, um sistema de memória organizacional deve estar disponível a todos os membros da organização, seja para registro de conhecimento e de lições aprendidas, ou para a recuperação de tais recursos. Com isso, não somente ganha a organização, como também o indivíduo que, ao oferecer o seu conhecimento e suas experiências ao SMO está se evidenciando como capital intelectual da Instituição, e, ao resgatar esses recursos, está oportunizando o próprio crescimento profissional, já que, a partir deles, pode criar soluções inovadoras ao ambiente em que atua. Outra vantagem a ser ressaltada refere-se à possibilidade de se diminuir a dependência que a organização tem do conhecimento tácito dos seus servidores.

Nesta mesma linha, pode-se justificar a importância prática da pesquisa na medida em que sua proposta se encontra em plena consonância com a própria visão da UFSC, que é de ser uma universidade de excelência e inclusiva, isto é, “uma instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora” (UFSC, 2017).

Outro motivo que oportuniza a elaboração da pesquisa e, conseqüentemente, para a criação de um repositório de conhecimento, na forma de um SMO, é a acentuada rotatividade de funcionários que passam pelos departamentos e pedem exoneração para trabalhar em outros órgãos públicos que possuem “carreiras mais promissoras financeiramente” (RELATÓRIO DE GESTÃO UFSC, 2015, p. 213). Além disso, com os concursos ocorridos nos últimos anos, identifica-se que os novos servidores, da geração Y, tem maior familiaridade e domínio das TDICs, segundo sugere estudos de Meurer (2013). Igualmente, sabe-se que estes jovens, caracteristicamente, buscam, com frequência, o seu desenvolvimento acadêmico e profissional (MAURER, 2013). Este cenário mostra-se bastante promissor para a implantação de inovações na UFSC, sobretudo, porque, há grandes chances de haver menor resistência na adoção da nova tecnologia entre

os servidores recém-admitidos. Além do mais, afirmam Tachizawa e Andrade (2006, p.77) que

[...] esse novo contexto exige das organizações em geral e das instituições de ensino em particular mais ênfase no gerenciamento do conhecimento e não apenas na administração de dados ou informações. Exige, ainda, que as IESs compreendam e interpretem corretamente as novas gerações que estão chegando, a geração Internet ou da era digital, com uma nova cultura, valores e perfil psicológico.

Finalmente, trata-se de um estudo viável, *a priori*, porque o pesquisador é servidor do Departamento de Matemática do CFM há 19 anos, atuando na função de analista de tecnologia da informação, tendo, conseqüentemente, acesso a informações do setor e, ainda, podendo contar com o apoio incondicional da chefia, dos colegas de trabalho e do corpo docente para a elaboração da pesquisa. Neste contexto, destaca-se que, na função que exerce, o pesquisador vem colaborando com as tarefas de gerenciamento e armazenamento das informações acadêmicas e administrativas do Departamento de Matemática (CFM/UFSC), o que revela, também, o conhecimento técnico que possui em informática para desenvolver a aplicação aqui proposta.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos principais.

No Capítulo 1, de Introdução, faz-se a contextualização do tema-problema, bem como se apresentam a pergunta de pesquisa e, como consequência, os objetivos geral e específicos. Na seqüência, antes da atual seção, revelam-se as justificativas do estudo.

O Capítulo 2, de Fundamentação Teórica, por sua vez, destina-se à composição da estrutura teórica que sustenta a pesquisa ora proposta, sendo organizado nas seguintes seções principais:

- a) Gestão universitária, com ênfase na administração pública e em aspectos da estrutura departamental e da gestão administrativa;
- b) Gestão do conhecimento; e
- c) Memória organizacional.

Já, no Capítulo 3, de Procedimentos Metodológicos, são delineados os procedimentos metodológicos escolhidos para o alcance dos objetivos de pesquisa, sendo especificados aspectos, tais como, caracterização e natureza da pesquisa, classificação da pesquisa,



delimitação da pesquisa, quanto à sua população, amostra e sujeitos da pesquisa, e técnicas e instrumentos de coleta e de análise de dados.

A seguir, o quarto capítulo, de Apresentação e Análise dos Dados, refere-se ao espaço do trabalho onde são trazidos, analisados e interpretados os dados coletados a respeito da realidade em foco, sobretudo, com base na teoria desenvolvida no capítulo 2.

Por fim, no quinto capítulo, apresenta-se a Conclusão da pesquisa, isto é, mais precisamente, a resposta à pergunta de investigação, com base naquelas obtidas quando do alcance dos objetivos específicos expostos no capítulo 1.

Após o quinto capítulo, são trazidos os elementos pós-textuais do trabalho, inicialmente, listando-se as Referências, que contém as fontes citadas no trabalho, e, após, os apêndices, que trazem os instrumentos de coleta de dados.

Assim, com esta seção, de Organização do Trabalho, é encerrado o primeiro capítulo da pesquisa, seguindo-se, no próximo, com a apresentação de teorias relacionadas ao seu tema-problema.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme assinalam Saunders, Lewis e Thornhill (2003), em um trabalho dedutivo, como o atual, o papel da revisão da literatura é formar o alicerce no qual a pesquisa é construída, auxiliando o investigador a ter uma ampla compreensão a respeito do tema abordado por ela, uma vez que, nesta etapa, são identificadas as teorias e ideias que são testadas com o uso de dados da realidade. Partindo desta perspectiva, na sequência, discorre-se, teoricamente, a respeito dos pilares desta pesquisa que, em essência, correspondem aos temas gestão universitária, gestão do conhecimento e memória organizacional.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL E A GESTÃO ADMINISTRATIVA

A unidade de estudo do presente estudo integra uma universidade federal brasileira que é, fundamentalmente, uma organização complexa, de caráter público. Dessa forma, torna-se essencial iniciar esta seção a partir da compreensão do construto Universidade.

Para Almeida (2001), universidade é uma organização de trabalho que, baseada em ações humanas, gera uma variedade de processos que tramitam por ela, exigindo uma atenção particular na articulação, coordenação e, principalmente, na direção dos esforços. Ainda, conforme consta no art. 207 da Carta Magna (BRASIL, 1988), nesta instituição, há que se manter o “princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Comentando sobre a missão das universidades, um ex-Reitor da UFSC (1980-1984), Prof. Ernani Bayer, afirma que o caráter da instituição universidade é voltado para reunir conhecimento, sua verdade elementar, verdade essa tão fundamental “que se pode dizer que a instituição universitária é o único baluarte contra a mecanização tendenciosa da vida humana” (SOUZA; CARVALHO, 1980, p.5).

Na América Latina, em especial, por ser ambiente onde se localiza a unidade do atual estudo, verifica-se que, desde sempre, uma das características das universidades refere-se ao fato de elas possuírem uma conotação plural e diversificada do perfil socioantropológico de sua região, como suas variedades de ritmos civilizatórios, coexistindo cada uma no seu “tempo, espaço e culturas milenares, com amostras vivas que vão da era primitiva à automação moderna” (SOUZA; CARVALHO, 1980, p. 5). Em uma região como a América Latina, que tem esse tipo de repertório cultural, as universidades não podem seguir

padrões europeus nem norte americanos, pois, aqui, Bayer continua, é preciso se ter “posturas de ação, não existem modelos, mas alternativas de ação” (SOUZA; CARVALHO, 1980, p. 5). Diante desta perspectiva, no entendimento do citado ex-reitor, as universidades brasileiras têm que criar modelos próprios baseados nas características do povo latino-americano e, mais precisamente, nas do povo brasileiro.

Além disso, afirma Andrade (2002), que, entre os fatores que mais impactam na forma de gerir as instituições de educação superior (IES), encontra-se a sua complexidade, o que impede a simples transferência, ou empréstimo, de instrumentos próprios do mundo empresarial para a sua gestão. Na continuidade, o autor alerta que tal transferência “não pode ocorrer como se fosse um simples empréstimo das práticas das organizações empresariais, nem tampouco ser levada a cabo da mesma forma que tradicionalmente fazem estas”, sendo necessário respeitar-se o fato de estas instituições serem organizações complexas (ANDRADE, 2002, p.15). Nesta mesma linha de pensamento, Meyer Jr. (2014, p.13) entende ser

[...] impossível ignorar a complexidade das organizações educacionais caso se queira melhor compreender a sua realidade, comportamento e desempenho. Administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização.

Sobre o assunto complexidade, Moreira, Moreira e Palmeira (2009, p.2) trazem o conceito de Baldrige (1983) - uma importante referência nesta área -, que

[...] caracteriza a organização universitária através de alguns aspectos, tais como, ambiguidade de metas, o fato de as organizações acadêmicas ‘processarem pessoas’, a tecnologia problemática, tarefas econômicas dominadas por um alto profissionalismo, corpo profissional fragmentado e vulnerabilidade ao ambiente (BALDRIDGE, 1983 *apud* MOREIRA; MOREIRA; PALMEIRA, 2009, P.2).

Assim, extrapolando os limites da formação profissional do indivíduo, as instituições de educação superior devem cumprir três nobres missões, como concluído IX Reunião do GULERPE (SOUZA;

CARVALHO, 1980), quais sejam:

- a) Conservar ou transmitir os conhecimentos;
- b) Gerar outros conhecimentos;
- c) Difundir os conhecimentos existentes, sempre em nível de excelência.

Depreende-se, daí, que

[...] a universidade é parte do subsistema de educação, que, por sua vez, é integrante do sistema social, cujos componentes, por natureza, estão intimamente inter-relacionados. [...] Não se pode analisar a instituição de forma isolada e sim dentro do contexto geral no qual está inserida. Por isso o estudo da relação entre educação superior e trabalho não deve desconhecer as interconexões existentes entre setores da vida social. [...] O ambiente de trabalho representa uma fonte de educação, assim como a educação se nutre da experiência do trabalho. Neste sentido, tem que se estabelecer e manter uma relação estreita entre as partes, a fim de harmonizar a teoria com a prática (SOUZA; CARVALHO, 1980, p. XIV).

As singularidades inerentes à complexidade da universidade, conjugadas a outros fatores, como ao tipo e dimensão das suas responsabilidades diante das demandas da sociedade, que cobra dela resultados cada vez mais efetivos, fazem também da gestão universitária algo particular e complexo. Neste contexto, destaca-se, igualmente, o fato de se ter, aqui, como objeto de estudo, uma universidade pública federal.

As universidades federais originaram-se, de modo geral, da aglutinação de escolas preexistentes, a partir do que são concebidas como instituições reorganizadas à base de departamentos, reunidos, ou não, em unidades mais amplas. A estrutura universitária é, a princípio, pela Lei 5.540/68 (BRASIL, 1968), chamada de Lei da Reforma Universitária, que define, em seu Art. 11, que “as universidades organizar-se-ão com as seguintes características: [...] b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; [...]”. Na mesma Lei (BRASIL, 1968), em artigo subsequente (12), define-se que “o departamento será a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, e compreenderá disciplinas afins”.

A justificativa para a departamentalização da estrutura universitária é dada pelo Grupo de Trabalho instituído pelo governo federal, em 1968, para “formular diretrizes para a reforma universitária” (CARDOSO, 1984, p. 23). O Relatório Meira Mattos e o Relatório Atcon foram os dois principais produtos apresentados pelo aludido grupo, sendo que, neste último, fazia-se a defesa de aspectos voltados para a produtividade nas universidades, entre eles, a consagração dos Centros de Ensino e dos departamentos, já que “os centros existem para evitar que se desagreguem os departamentos, mas permanece o departamento como a unidade operacional do sistema” (CARDOSO, 1984, p. 42). O julgamento de Atcon (1974 *apud* CARDOSO, 1984, p.42) era de que, para que se pudesse ampliar o número dos cursos, aumentar substancialmente o corpo docente, dar flexibilidade aos serviços universitários, fazer viável tanto técnica como economicamente – a dedicação exclusiva do professor, enfatizar os campos básicos do conhecimento – na forma em que, nessa obra, se utiliza a palavra – tornar mais econômico o ensino, melhorar sua qualidade e fomentar a pesquisa, tudo ao mesmo tempo, harmônica e coordenadamente, para que rompa o monopólio exercido pelas faculdades profissionais e se modifique o conceito limitante da propriedade de cadeira, a universidade deve departamentalizar-se”.

Dessa maneira, a estrutura departamental definitivamente integra a realidade das universidades, sendo as federais precursoras desta estruturação. E, apesar do próprio Art. 11, da Lei 5540/68 (BRASIL, 1996) ter sido revogado posteriormente, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB –, editada em 1969 (BRASIL, 1996), ainda hoje há universidades federais estruturadas dessa maneira, a exemplo da UFSC – objeto de interesse deste estudo.

Consolidadas, as citadas universidades são disciplinadas por um conjunto de leis, algumas das quais específicas, outras que cuidam das instituições de educação superior, como um todo. Com vistas a explorar a legislação e a retórica oficial a que estão submetidas às universidades federais, Saviani (2008, p.80) inicia a sua reflexão tratando da Constituição Federal (BRASIL,1988), da Lei 5540/68 (BRASIL) e da LDB (BRASIL, 1996), além do Decreto 2.306, de agosto de 1997, que, para o autor, é a

[...] nova versão do Decreto 2.026, constitui uma verdadeira reforma universitária, sob essa inspiração. O teor desse Decreto abrange as formas de organização das entidades mantenedoras privadas de ensino superior (art.

1º), as condições de funcionamento das entidades sem fins lucrativos (art. 2º), [...]. É neste Decreto que são classificadas as instituições do sistema federal de ensino superior, regulamentando o que dispunha o art. 45 da LDB (art. 5º e 6º) do ponto de vista de sua manutenção, no art. 8º estabelecendo sua classificação quanto à organização acadêmica, consagrando a famosa divisão entre universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores. O artigo 9º caracteriza as universidades (SAVIANI, 2008, p.80)

Ainda, acerca do artefato legal que disciplina o funcionamento da universidade federal brasileira, Saviani (2008, p.80) comenta que há

[...] outras medidas relativas à política educacional do país, tomadas pelo governo brasileiro atual, bem como medidas administrativas tomadas pelo MEC. Cabe citar, entre outros, o Plano Nacional de Educação, de 2001, o PDE, de 2007, e vários Programas Especiais, como o PROUNI e o REUNI.

E, conclui Saviani (2008, p.87), alertando para o fato de que,

[...] na verdade, os desafios das universidades públicas são os mesmos de toda a educação pública, em todos os seus níveis e modalidades, resumindo-se no conflito dilemático que atravessa a realidade social brasileira da atualidade: o confronto entre uma educação pautada nas premissas da teoria do capital humano e uma educação que se quer identificada com a teoria da emancipação humana, entre uma educação que se coloca a serviço do mercado e uma outra que se quer a serviço da construção de uma condição de existência mais humanizada, onde o trabalho é uma mediação essencial do existir histórico das pessoas e não um mero mecanismo da produção para o mercado. Sem prejuízo de seu compromisso de preparar as novas gerações para a esfera do trabalho, pelo adequado domínio dos saberes científico e tecnológico, a educação não pode deixar de investir também no amadurecimento de uma nova consciência social e

no aprimoramento da formação cultural dessas gerações. Desse núcleo aglutinador de suas tarefas, nenhuma universidade pode abrir mão sob pena de se descaracterizar integralmente e de comprometer sua identidade fundamental. E é só isso que a sociedade brasileira espera do projeto político-educacional de suas universidades públicas.

Especificamente quanto ao processo decisório, nas universidades federais, cabe assinalar a LDB (BRASIL, 1996), em seu art. 56, no qual consta que tais instituições deverão obedecer “ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. Todavia, mesmo havendo imposição legal, na dinâmica universitária, o modelo colegiado não representa a única alternativa para as tomadas de decisão, convivendo, com ele, o modelo burocrático, o político e a anarquia organizada (MEYER Jr, 2014; SOUZA, 2010). No que tange à presença destes modelos na instituição universitária, Souza (2010, p.29) estabelece que

Certas características da burocracia weberiana (coordenação através da divisão do trabalho; atividades padronizadas; critérios impessoais; hierarquia administrativa; regras e regulamentos formais) coexistem com ausência de supervisão direta, de regras operacionais detalhadas e de centralização. Contradições inerentes à rigidez e a disciplina inerente à burocracia e a flexibilidade e a inovação indispensáveis ao trabalho acadêmico e entre autoridade baseada na posição e a baseada na especialidade e no conhecimento, são vistas como o sintoma da existência de uma forma descentralizada, profissional de burocracia. [...] A tensão entre as duas dimensões – colegialidade e burocracia – origina situações extremas. Podem existir departamentos universitários operando num sistema centralizado, sob uma administração central influente, ou num sistema descentralizado, com bastante autonomia: com um estilo de tomada de decisão “colegial” com influência difusa, mas forte, do corpo docente, ou burocrático, sob a autoridade de um chefe de departamento. Mas, podem também ocorrer situações híbridas com descentralização sem



colegialidade, quando professores poderosos exercem alto grau de controle sobre seus respectivos departamentos autônomos. As teorias do conflito e do poder em comunidades e grupos de interesse permitem matizar a tensão entre os processos consensuais, típicos da colegialidade, e os burocráticos, levando a uma visão intensamente política da vida universitária, é o modelo político. Nem uma rígida e formal burocracia, nem um ‘colégio’ acadêmico tranquilo e em busca do consenso, mas estudantes que tomam o *campus*, professores que formam sindicatos e fazem greve, administradores que defendem vantagens corporativas, grupos de interesse externos e governantes que invadem o ambiente acadêmico, caracterizariam, segundo este modelo, a universidade. Assim, a universidade é vista como um sistema político em miniatura com dinâmica de grupo e conflitos semelhantes àqueles ocorridos em cidades, estados e em outras situações políticas. Outro modelo, que considera a universidade uma anarquia organizada, diferencia-se dos anteriores porque supõe que a ação administrativa carece de propostas claras e que o comportamento da instituição não pode ser deduzido das intenções e dos interesses individuais. As ações individuais não produzem decisões racionais em nível institucional; as decisões carecem de intencionalidade, são determinadas por ausência de ação ou por acidente. Os problemas são permanentes e não são necessariamente resolvidos por processos de escolha.

Envolta a esta miscelânea na arena decisória, a universidade pública brasileira também chama a atenção por suas características estruturais. Formando uma estrutura baseada em departamentos, compõem as universidades federais unidades que atendem a, praticamente, quase todos os níveis de educação, do infantil e fundamental (quando oferecem creches e colégio de aplicação), passando pelo nível de graduação (ao oferecer cursos de graduação nas mais variadas áreas de conhecimento) até o nível de pós-graduação (*stricto sensu* e *lato sensu*). Quanto àquelas organizadas em departamentos, como a UFSC (1982), Peixoto (1997) expõe que, cabe a

estas administrar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, motivo pelo qual tem, sob sua responsabilidade, os cursos de graduação e de pós-graduação, sendo os processos decisórios feitos por colegiados em todos os níveis da organização. Cardoso (1984), orientando-se pela Lei 5540/68 (BRASIL, 1968), aponta o departamento como:

- a) a menor fração da estrutura universitária;
- b) o conjunto de disciplinas afins;
- c) o conjunto de professores e pesquisadores com objetivos comuns de ensino e pesquisa;
- d) o responsável pelos planos que executa, bem como pela atribuição de tarefas entre seus membros;
- e) a unidade chefiada por membro titular docente.

Em vista dessas características, além das funções de ensino, de pesquisa, de extensão e administrativa, Cardoso (1984) avoca, aos departamentos, outras seis, que são:

- a) deve funcionar como elemento de aproveitamento racional dos recursos postos à disposição da Universidade (materiais, financeiros e humanos). E isso significa máxima produtividade com o mínimo dispêndio;
- b) deve se constituir no substitutivo da cátedra para fins de permitir existência de uma carreira aberta e uma forma de organização democrática para todos os docentes que militam na universidade;
- c) deve ser o órgão colegiado de base e como tal permitir a participação e a corresponsabilidade de todos nas decisões, que vão das de pesquisa e ensino até as de natureza administrativa, dentro do Departamento, e, fora dele, pela escolha dos seus representantes junto aos órgãos colegiados superiores. Deve ainda integrar docentes e discentes;
- d) deve ser o lugar onde se realizam as funções indissociadas de ensino e de pesquisa;
- e) deve ser a unidade de operação para a inserção da universidade no meio social, por meio dos seus serviços de extensão, no duplo sentido de elaboração da cultura e atendimento às necessidades do meio;
- f) deve simplificar e agilizar os procedimentos, reagindo-se à tradicional burocracia dos serviços públicos brasileiros.

Aos departamentos de ensino, nas universidades, cabe, assim, a responsabilidades na execução do conjunto de atribuições que lhe é conferido, devendo suas unidades de apoio, chamadas de secretarias, dar a sustentação necessária para que isso aconteça (CARDOSO, 1984).

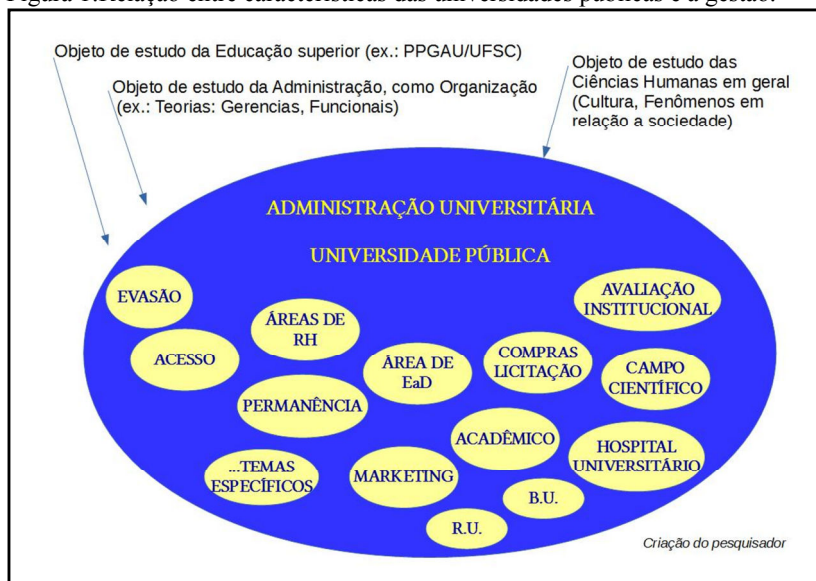
Diante de todo este cenário, compreende-se que a estrutura

baseada em departamentos e a coexistência de diferentes modelos de decisão (burocrático, colegiado, político e anarquia organizada) somada às demais características típicas de uma universidade pública acabam por influenciar o modo de administrá-la, recordando-se que administrar, nas organizações, inclui organizar, planejar e executar atividades que agilizam os processos de trabalho das pessoas que estão sob comando de um líder, ou seja, daquele que gerencia (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). De outro modo, para Campos (2004, p.26), administrar, ou

[...] gerenciar é essencialmente atingir metas, não existe gerenciamento sem metas. Para se atingir metas de melhoria é necessário estabelecer novos padrões ou modificar padrões existentes. [...] Portanto, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumpri-los. A padronização é o cerne do gerenciamento.

As universidades, públicas ou não, pela nobre missão que devem cumprir, sem embargo, solicitam um comportamento diferenciado por parte do seu gestor, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1: Relação entre características das universidades públicas e a gestão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, Almeida (2001) argumenta que o núcleo do trabalho de um gestor universitário é constituído de três tipos de comportamentos: orientar; coordenar; e articular. É mais que ocupar cargos, gerenciar rotinas ou maximizar o ritmo das atividades. Os gestores juntos, como agentes institucionais, devem dirigir, coordenar e articular a realização, os processos de produção de conhecimento e de tecnologia importantes para o desenvolvimento da sociedade e os processos de acesso, mesmo que indiretamente (ALMEIDA, 2001). Devem evitar expectativas inalcançáveis, mas também não podem se perder na inércia das atividades de rotina, a chamada “área de conforto” que tantos se acostumam (ALMEIDA, 2001). Neste prisma, devem sempre buscar a qualidade do ensino por meio da “ênfase nas atividades de pesquisa, que são aquelas que permitem a geração de conhecimentos” (FIGUEIREDO; SOBRAL, 1991, p. 57), que, conseqüentemente, geram inovações.

Todavia, mesmo sendo atividades envoltas em um ambiente de extrema complexidade, e sendo tão importantes à sociedade, o que se observa é que a gestão universitária tem sido constituída por muito imprevisto e amadorismo (MEYER JR., 2014; ALMEIDA, 2001). De acordo com Meyer Jr. (2014, p.18), “a realidade das organizações acadêmicas revela que esses profissionais aprendem, no desempenho do próprio trabalho, como administrar”. E, acrescenta: “A experiência em administração neste caso é, muitas vezes, pequena e limitada à própria instituição ou derivada de experiências vivenciadas em outras organizações congêneres” (MEYER Jr, 2014, p.18).

Os traços que distinguem o ambiente universitário permitem, por conseguinte, classificar a sua administração em tipos distintos. Gonçalves, Colauto e Beuren (2007), por exemplo, afirmam que o processo de gestão universitária divide-se nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo, sendo este último destinado a dar suporte para que os demais possam alcançar seus objetivos. Já, Tachizawa e Andrade (2006) registram a existência de dois processos de gestão típicos das instituições de educação superior: os produtivos, voltados para o cumprimento da missão das IESs; e os de apoio, que dão suporte aos produtivos. Finalmente, Meyer Jr. (2014) categoriza a administração universitária em acadêmica e administrativa, igualmente singularizando a segunda como de sustentação à primeira.

Diante desse quadro, como o presente estudo preocupa-se em desenvolver uma ferramenta de gestão de conhecimento para apoiar o trabalho dos chefes dos departamentos de um centro de ensino (o CFM) da UFSC, conclui-se sobre o interesse da gestão administrativa neste contexto, motivo pelo qual se atém a esta modalidade na sequência. E,

uma vez que, na compreensão de (FNQ, 2007, p. 5), processo é entendido como o “conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas)”, salienta-se a opinião de Gonçalves, Colauto e Beuren (2007, p.49), para os quais

[...] o nível administrativo representa o conjunto de sistemas administrativos, conceitos organizacionais, modelos, rotinas, marcas, imagens da empresa, patentes, softwares, invenções, banco de dados, publicações, enfim, toda infraestrutura necessária para prover o funcionamento de uma organização. Apresenta como características o maior grau de detalhamento e especificidade, natureza analítica, foco no curto prazo, microorientação para tarefas e cargos.

Conforme Tachizawa e Andrade (2006, p.147), por sua vez, os processos de apoio são, “essencialmente, voltados para o atendimento dos órgãos internos da instituição de ensino”, isto é, para dar suporte aos processos operacionais que correspondem, em verdade, às atividades docentes. Os autores ainda alertam para a premência de ambos os processos serem fundamentais e terem que funcionar de modo interdependente para a existência das IES (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Se, de um lado, o papel da gestão administrativa mostra-se, aparentemente, simples, por ser somente de apoio, de outro, é tão desafiador quanto o da gestão acadêmica. Segundo Senger (2005, p.2), “o gerenciamento das atividades administrativas de uma IES tem se tornado cada vez mais complexo, devido ao grande número de estudantes que frequentam tal organização”. Outro evento a ser destaque quanto a esta complexidade refere-se à expansão sofrida pelas universidades federais, no Brasil, nos últimos tempos, mais efetivamente entre 2006 e 2008, quando o governo federal passa a adotar, por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, REUNI (2010), uma política de com vistas a aumentar o número de vagas para o ensino superior com a implantação de novas universidades e institutos federais de educação, ciência e tecnologia, especialmente, no interior do Brasil.

Essa expansão, na oferta de vagas nas unidades existentes e a criação de novas universidades e novos *campi*, concomitantemente, cobra maior eficiência no desenvolvimento das funções administrativas

e acadêmicas das Universidades Federais, posto que o programa aumentou o número de alunos, sem a devida contrapartida em contratação de pessoal e ampliação da infraestrutura (PASSOS, 2012). Paradoxalmente à consequente necessidade de admissão de mais técnicos administrativos para atender essa expansão, cerca de um terço da quantidade atual desses servidores completa tempo de serviço para aposentadoria nos próximos anos nas Instituições Federais de Educação Superior (PASSOS, 2012), indicando haver aí um obstáculo significativo a ser transposto no âmbito da gestão administrativa dessas instituições.

As universidades públicas possuem um modelo robusto no estilo de administração, dando uma impressão de força, solidez e confiabilidade, mas essa robustez pode dificultar nas rápidas adaptações que esses novos tempos exigem, já que ocorrem mediante processos decisórios longos e complexos, por exemplo. Com isso, as universidades que insistem nesse modelo, revelam-se ineficientes, lentas, caras e pouco flexíveis (CASTRO *apud* MEYER Jr.; MURPHY, 2000, p. 17). Castro as compara aos dinossauros, imbatíveis em seu tempo, lembrando que estes animais desapareceram por não se adaptarem às novas condições e, que as universidades que insistirem em não serem ágeis terão o mesmo destino deles (*apud* MEYER Jr.; MURPHY, 2000). No caso das universidades federais, esta situação é sensivelmente mais complicada, em virtude da escassez de recursos com que se deparam atualmente.

A crença, contudo, é que, para que os Institutos Federais de Ensino Superior (IFESs) consigam obter êxito nessa desafiadora realidade, internamente, sua organização precisa estar preparada, por meio do desenvolvimento de uma cultura permanente do aprendizado, em que cada membro da administração universitária procure desenvolver, cada vez mais, sua inteligência (MEYER Jr.; MURPHY, 2000), o que revela a importância de elas garantirem meios para a gestão do conhecimento no seu ambiente. Afinal, a geração do conhecimento no campo educacional é fundamental aos novos contextos, que exigem uma racionalidade administrativa inovadora.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conhecimento, atualmente, é tido como um dos recursos mais importantes para o desenvolvimento da habilidade organizacional para resolver problemas e gerar inovações. Compreender este construto e a

forma como é criado tornam-se, por conseguinte, processos críticos ao sucesso, ao crescimento e sobrevivência da organização (DEVEMPORT, 1999).

Com vistas a atender tais demandas, *a priori*, cabe assinalar que o conhecimento é construído e tem origem na mente dos indivíduos, não sendo sinônimo de informação e dados. Por essa razão, antes, há que se distinguir o que é dado e informação. Dados refere-se “aos atributos; descritos em qualquer nível e precisam de uma representação simbólica “oral (fonema), gráfica (grafema), gestual (querema) ou escrita (monema ou sintagma)” (FIALHO, 2006, p. 71). Informação, de outro modo, possui um significado, sendo definida como “o conjunto de dados os quais, devidamente processados, tornam-se compreensíveis” (FIALHO, 2006, p. 71). O dado, é portanto, matéria-prima para a composição da informação, ao mesmo tempo em que esta última é matéria-prima para a tomada de decisão, devendo ser processada com o propósito de reduzir ou evitar a incerteza e apoiar a tomada de decisão (CHOO, 1998). Mas, é possível também compreender informações como um fluxo de mensagens que delas se pode extrair a construção do conhecimento, embora esta não seja a única fonte para a sua criação, uma vez que esse não surge do nada, ou unicamente de um conjunto de informações, e, sim, do processo de acúmulo de experiências contadas, registradas e passadas aos seus sucessores (DECKER *et al*, 2005).

Sobre o assunto, Meyer Jr. (2014, p.21) declara que

[...] práticas organizacionais também são fonte de conhecimento. Como bem assinalam Weick e Roberts (1993), o conhecimento começa com ações. No entendimento de Tsoukas (1996), as organizações são sistemas de conhecimento distribuído e, como tal, reúnem um poder discricionário, na forma como tomam decisões, utilizam recursos e como definem quais serviços serão derivados desses recursos. Para isto, as organizações utilizam-se do conhecimento nelas existente, quer na forma individual ou coletiva. Há aqui o entendimento de autores como Nonaka e Takeuchi (1995) de que os praticantes criam conhecimento novo a partir de suas práticas.

Nesta mesma linha de raciocínio, Figueiredo (2005, p.44) lembra que “conhecimento gera conhecimento. Um conhecimento leva a outro conhecimento; É produzido em mentes que trabalham [...]”. Já, para Drucker (1988), a definição prática de conhecimento, visão típica do

ocidente, está na aplicação da informação para a obtenção de resultados, que estão, necessariamente, presentes fora das pessoas, na economia, sociedade e, até mesmo, na disseminação do conhecimento.

No âmbito organizacional, Davenport e Prusak (1999) definem que o conhecimento costuma estar presente em documentos e em repositórios, e embutidos nas rotinas e nos processos. Ademais, o “conhecimento está contido nas regras do dia a dia; direciona as instruções de como agir; baseia-se em dados e informações, porém está sempre relacionado com as pessoas [...] representa suas crenças sobre relacionamentos casuais” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 29). Conhecimento é o saber e “acumula-se lentamente ao longo do tempo e é configurado e canalizado para certas direções, pela ação de centenas de decisões gerenciais cotidianas. O saber tampouco acontece apenas uma vez; está constantemente nascendo” (BARTON, 1998, p. 18).

Tendo a sua criação dependente da mente humana, a importância depositada no conhecimento eleva o indivíduo para o primeiro plano no ambiente organizacional. Apesar disso, estudos revelam que as pessoas nascem com curiosidade em aprender, porém, com o passar do tempo, o sistema predominante de administração, que ocorre de forma centralizada, hierarquizada e pouco ágil, que, além de atuar no trabalho, é refletido também nos modelos de ensino da maioria das escolas, tem a capacidade de destruir essa motivação intrínseca natural para a aprendizagem (SENGE, 2006). Para Deming (*apud* SENGE, 2006), os sistemas administrativos atuais precisam ser ágeis para acompanhar as mudanças, além disso, na organização, é preciso haver incentivos para o compartilhamento dos conhecimentos individuais, por meio de práticas e de políticas de incentivo mais amplas. Isto é, todos os membros precisam desenvolver a capacidade para ouvir, perceber as mudanças, identificar as novas tecnologias, de modo que adquiram uma visão holística da organização a partir de processos colaborativos que aconteçam mediante uma comunicação não hierarquizada entre os seus setores (SENGE, 2013).

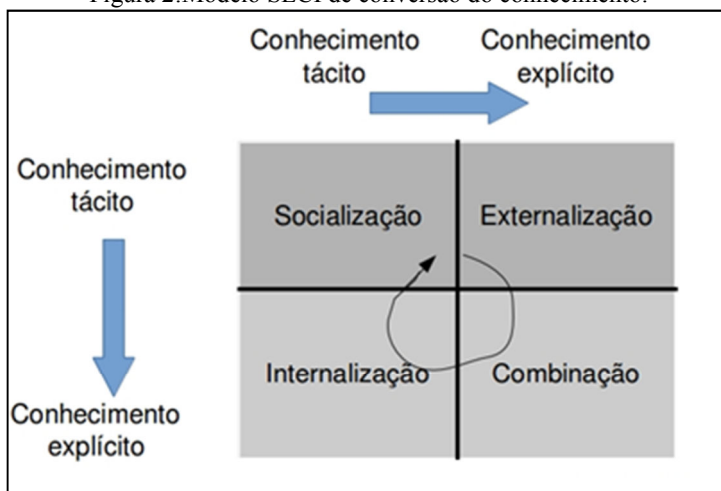
Em outra perspectiva, na dimensão epistemológica, e a partir da concepção de Nonaka e Takeuchi (1997), conforme já mencionado anteriormente, observam-se dois tipos de conhecimento: o Tácito e o Explícito. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido, formal e sistematicamente aos indivíduos de formas concretas, podendo ser apresentados por meio oral e visual, em documentos e manuais, enquanto o conhecimento “tácito é algo que não é facilmente visível e exprimível, é altamente pessoal e difícil de formalizar, obtido através do



uso de metáforas ou pinturas, algo profundamente enraizado na ação e na experiência do indivíduo” (NONAKA, 2008, p. 29).

Nonaka e Takeuchi (1997) também foram os primeiros autores a apresentar uma análise dos processos de formação do conhecimento ao criarem, a partir da classificação taxonômica de conhecimento tácito e explícito, uma distinção entre conhecimento subjetivo e objetivo, e ao definirem as formas básicas de conversão do conhecimento, por meio de socialização, externalização, combinação e internalização, ligadas a pessoas, processos e estrutura. Essas formas de conversão do conhecimento ficaram amplamente conhecidas como Modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), representando os mecanismos de criação de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), conforme Figura 2, a seguir:

Figura 2: Modelo SECI de conversão do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Como mostra a figura 2, a socialização refere-se ao processo de conversão de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito, que ocorre por meio do compartilhamento de experiências e de habilidades individuais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Segundo os autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), a chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, usando o compartilhamento da linguagem, da observação, a imitação e prática, tal como ocorre no

treinamento para o trabalho, no ambiente organizacional, que utiliza esse princípio.

A externalização (figura 2), por seu turno, representa a passagem de conhecimento tácito para explícito, constituindo-se na forma mais importante de conversão no processo de criação do conhecimento organizacional e, também, cerne dessa pesquisa. Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que, neste processo, o tácito torna-se explícito, a partir do agrupamento e decodificação de metáforas, conceitos, analogias, modelos e hipóteses.

Já, a combinação, segundo ilustrado na figura 2, corresponde à transformação de conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, o que é descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) como a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento baseado na conversão pelo emparelhamento de diferentes modos do conhecimento explícito. Mais precisamente, como informações podem ser compartilhadas pelos mais variados meios de comunicação – seja por documentos e reuniões, por exemplo -, dizem Nonaka e Takeuchi (1997) que a sistematização do conhecimento decorre de ações, a separação, a adição ou a classificação do conhecimento explícito, sendo a chave para a criação de um novo conhecimento.

Por fim, posto que o processo de internalização é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito (figura 2), ele está ligado ao “aprender fazendo”, pois, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento internalizado é adquirido na forma de modelos mentais compartilhados e de *know-how*.

A importância do conhecimento para a organização e a necessidade de se estabelecerem os quatro modos de conversão citados (figura 2) para a sua criação exigem uma postura ativa no sentido de se definirem, no ambiente organizacional, meios para a sua gestão. Uma vez que, apesar de não ser novidade a valorização da experiência e o *know-how* dos colaboradores da organização, e de que, desde sempre, os indivíduos vem contribuindo com o que sabem para resolver problemas e melhorar o desempenho organizacionais, percebê-lo, não de forma aleatória ou inconsciente, mas sistematicamente é algo que não ocorre naturalmente, mas inserido com base em uma perspectiva de gestão (DEVEMPORT, 1999). Gestão do Conhecimento (GC) refere-se, portanto, ao processo que tem como principal missão transformar o conhecido em saber referente aos serviços e produtos, processos e tecnologias da organização, nos níveis necessários e suficientes para a solução dos seus problemas, correspondendo, portanto, a um processo articulado, contínuo e intencional de geração, codificação, disseminação

e apropriação do conhecimento (TERRA, 2001).

Na opinião de Choo (1998), a GC permite que as organizações imprimam velocidade nos atos de perceber, interpretar e disseminar informações relevantes para a melhoria de seus processos, e, quando disponibilizada em rede pela organização, a diversidade deste recurso e das experiências amplificam de forma construtiva e colaborativa a eficiência nas tarefas e tomadas de decisões. Mas, o autor acrescenta, recordando que, de todo o conhecimento existente dentro de uma organização, cerca de 80% está armazenado na cabeça das pessoas (conhecimento tácito) em forma de experiência e não registrado em nenhum outro lugar (conhecimento explícito), sendo papel da gestão do conhecimento promover e garantir tal conversão. Neste contexto, Deming (*apud* SENGE, 2006) considera essencial que a organização pratique a gestão do conhecimento ouvindo e oportunizando a todos os atores que se relacionam com ela (como: clientes, usuários, colaboradores, fornecedores e governo) que participem ativamente dos processos que realizam, sobre o que se sabe e o que é preciso saber. Afinal, organizações predestinadas a serem bem-sucedidas são exatamente as que são baseadas no conhecimento ou que desenvolveram a capacidade de aprender, isto é, são aquelas “mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente reinventarem-se [...]”, o que revela que, “talvez a aprendizagem se tornará mais importante que o controle” (SENGE, 2006, p. 12). Senge (2006, p. 47) acredita que, para se alcançarem tais atributos, torna-se necessário de se aventar acerca da possibilidade de se instalarem práticas gerenciais voltadas para a aprendizagem, como proposta alternativa aos modelos tradicionais de organização e gestão com base nos seguintes pressupostos:

- a) necessidade de alimentar a visão pessoal e construir visões genuinamente compartilhadas;
- b) garantir o pensamento sistêmico e o diálogo entre indivíduos e unidades organizacionais;
- c) integrar a prática da aprendizagem à rotina da organização;
- d) realização do trabalho com o aproveitamento do potencial oferecido pela diversidade de modelos mentais e dos conflitos que possam surgir deles, e da compreensão das causas sistêmicas subjacentes a questões complexas e altamente interdependentes.

Almeida e Silva (2012), por seu turno, trazem a opinião de Shaw e Perkins (1994) – ilustrada na figura 3, de que

[...] a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade que a organização possui de adquirir conhecimentos com a sua experiência e a

experiência dos outros, alterando a sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos. Nesta concepção, a essência do aprendizado organizacional alicerça-se na capacidade de adquirir novos saberes a partir das vivências e interações sociais (SHAW; PERKINS, 1994 *apud* ALMEIDA; SILVA, 2012, p.2).

Figura 3: Modelo de aprendizagem organizacional, de Shaw & Perkins.



Fonte: Adaptado de Shaw e Perkins (1994 *apud* ALMEIDA; SILVA, 2012, p.2).

E, conclui-se com Deming (*apud* SENGE, 2006), afirmando-se que são as organizações com mais habilidades pessoais e interpessoais, com maior distribuição do poder decisório, com liderança de indivíduos em todos os níveis e que tenham desenvolvido o pensamento sistêmico como forma de reduzir custos, é que serão líderes em seu segmento.

Outro detalhe a ser destacado refere-se ao fato de se verificar, no conceito de GC, a centralidade do indivíduo e da sua experiência para a criação de novo conhecimento na organização. Identifica-se, daí, que, no âmbito da GC, há que se terem meios para se resguardar esta experiência, bem como viabilizar o seu compartilhamento, o que, segundo Engelbreth (2009), equivale ao que se denomina de memória organizacional e lições aprendidas, isto é, trata-se de narrativas que explicitam um conhecimento tácito ou um entendimento adquirido por uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa (já que a lição relata o que era esperado acontecer, os fatos e desvios ocorridos, a análise das causas desses desvios e o que pode ser aprendido durante o processo).

Assim, quando o colaborador explicita as suas experiências e as lições que aprendeu com elas, permite que outros, ao acessar este conhecimento, tenham uma base sólida para tirar as suas próprias conclusões e, a partir daí, possam tomar decisões mais acertadas quanto às suas práticas e a problemas vivenciados no ambiente organizacional ou fora dele. Diante da importância que os objetos memória organizacional e lições aprendidas tem para o presente estudo, na sequência, realiza-se um estudo acerca do tema de modo mais detalhado.

## 2.3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Para Meyer Jr. (2014, p. 20),

[...] muitas das iniciativas desenvolvidas são bem sucedidas, com resultados positivos e benefícios ao sistema de administração, com impacto no desempenho da organização. Administradores empreendedores e criativos podem ser encontrados não só no topo da hierarquia das universidades, mas principalmente em posições distintas, tanto no nível intermediário como no operacional. Estas últimas estão mais próximas das principais ações e iniciativas que sustentam a atividade acadêmica: transmissão e incorporação do conhecimento, portanto, centrais à missão organizacional. Práticas relevantes emergem de iniciativas individuais ou grupais, oriundas muitas vezes de microações localizadas.

Todavia, alerta o autor, “Muitas dessas experiências raramente são compartilhadas para o resto da própria organização com perdas para o aprendizado organizacional” (MEYER Jr., 2014, p.20). Além do que, “é tempo de recuperar a racionalidade da prática na administração das organizações acadêmicas, de resgatar as boas experiências, compreendê-las, aprender com elas e disseminá-las” (p.24). Uma das maneiras para transmitir conhecimento (figura 4) é a interativa, que, por ser direta entre as partes, como o diálogo, constitui-se na “forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes”, pois qualquer dúvida sobre o entendimento da informação passada pode ser imediatamente esclarecida (PMBOOK, 2013, p. 295).

Figura 4: Classificação dos métodos de transmissão do conhecimento

Métodos	Exemplos
<b>Comunicação Interativa</b> <u>Garante o entendimento</u>	Reuniões, Telefonemas, Mensagens Instantâneas, Videoconferências, etc.
<b>Comunicação Ativa</b> <u>Destinatário específico que precisam receber a informação</u>	Cartas, Memorandos, Relatórios, <i>Email</i> s, Faxes, Correio de Voz, <i>Bolgs</i> , Comunicados de Imprensa, etc.
<b>Comunicação Passiva</b> <u>Grandes volumes de informações. requer que o destinatário acesse o conteúdo</u>	Sites na <i>intranet</i> , <i>E-Learning</i> , Banco de Dados de Lições Aprendidas, Repositório de Conhecimento, etc.

Fonte: adaptado de PMBOOK (2013).

Como alerta a fonte PMBOOK (2013), em se considerando a vida agitada do mundo contemporâneo, promover a reunião de um grupo de indivíduos não é tarefa tão simples, fazendo com que a opção por uma comunicação passiva para transmitir conhecimento e boas práticas em uma organização apresenta-se como a melhor opção, a exemplo dos Bancos de Lições Aprendidas e Repositórios de Conhecimento. Encontra-se, justamente, nesta reflexão a motivação para se analisar o significado da Memória Organizacional (MO).

Também identificada pelos termos Memória Coletiva ou Memória Corporativa, a MO consiste no “acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento”, devendo, por conseguinte, estar de alinhada com os objetivos e diretrizes da organização, no sentido de aumentar a sua eficiência (MENEZES, 2006, p. 31). O conceito trazido aqui mostra que a MO refere-se a um local, ou dispositivo, onde fica reunido o conhecimento sobre as atividades da organização, sendo gerada ao longo de sua existência e pela colaboração e experiência de todos que ali trabalharam ou que ainda trabalham. Dessa forma, ela pode ser gerada por qualquer indivíduo da organização que experienciou soluções ou meios de melhorar a sua prática, ou de outrem, e que deseje disseminar esse aprendizado para que outros, inspirados por ele, possam também colaborar com a organização. Em sua pesquisa, Medina (2013, p.5) salienta que a formulação de uma MO “faz referência aos mecanismos de codificação do conhecimento”, por meio de “repositórios que ajudem a sua recuperação”.

Acreditando de modo similar no poder da MO, Conklin (2001, p.3) comenta que este sistema é capaz de ampliar “o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa”. Compreensão semelhante possuem Zangiski, Lima e Costa (2009, p.14), para os quais a MO

[...] é o processo de armazenagem de informações baseadas na história organizacional, as quais podem ser resgatadas e utilizadas como apoio à tomada de decisões. O estoque de informações deve considerar as experiências bem sucedidas e mal sucedidas. A construção da memória organizacional viabiliza a existência da organização independentemente deste ou daquele

indivíduo, pois a informação permanece na empresa mesmo após o desligamento do indivíduo

Já, Oliveira (2002) e Walsh e Ungson (1991) apontam que os sistemas de MO são efetivados por três diferentes processos, a saber:

a) Aquisição/Organização: Diz respeito à coleta e registro do conhecimento na MO;

b) Retenção: Trata de guardar o conhecimento experiencial, colocando-o à disposição de todos na organização;

c) Recuperação: Relaciona-se ao processo por meio do qual a memória é acessada, para que possa gerar novo conhecimento na organização.

Em uma perspectiva relativamente diferenciada, Rojas (2011, p.10) comenta que

[...] os SMO podem ser caracterizados pelo seu **conteúdo**, ou seja, o tipo de conhecimento que são capazes de manter; **estrutura**, a forma como o conhecimento é organizado; **os processos operativos**, que são: a coleta, que se refere à filtragem de conteúdo incluído na memória organizacional; a manutenção, no sentido de que os sistemas de memória tendem a mudar à medida que são formalmente mantidos ou atualizados; e o acesso que pode ser feito através de pessoas ou das tecnologias baseadas em computador.

A memória organizacional reside na mente dos colaboradores de uma organização e na relação que tais indivíduos estabelecem com o seu trabalho. Mas, a memória organizacional também pode ser depositada em repositórios digitais, ou estar embutida em processos de trabalho ou nos produtos ou serviços oferecidos pela organização, o que reflete as lições aprendidas a partir de experiências passadas no ambiente laboral. Desenvolvendo deliberadamente a MO, os gestores tem condições de promover a melhora da *performance* organizacional, ao aplicar o conhecimento armazenado para guiar a realização de atividades organizacionais e a tomada de decisão.

A ideia é fazer com que a memória armazenada possa ser usada para gerar aprendizado individual, posto que, com poucas ou sem oportunidades em aprender com outros, corre-se sempre o risco de haver estagnação intelectual. Diante deste cenário, é fundamental que se garanta a retenção desse tipo de conhecimento, evitando-se a sua fuga ou o seu esquecimento. Na perspectiva da gestão do conhecimento,



alertam Cross e Baird (2000), a solução, para a organização, é garantir a sistematização da captação, retenção e compartilhamento da sua MO. Cross e Baird (2000) citam o exemplo de uma empresa que fixou que, uma vez por semana, seus colaboradores deveriam documentar detalhes sobre as respectivas realizações no ambiente laboral e, a partir daí, deveriam se encontrar para comparar, consolidar e identificar o que eles haviam aprendido com elas e o que este aprendizado possibilitou a melhora do seu desempenho. Na sequência, todo este material passava a ser aplicado durante seis semanas em todos os projetos de desenvolvimento de produtos e, com isso, o aprendizado da equipe foi sendo consolidado e usado para modificar e melhorar o próprio processo de desenvolvimento de produto (CROSS; BAIRD, 2000).

Na visão de Cross e Baird (2000), e também de Rojas (2011), este conhecimento pode ainda crescer, quando, na continuidade, for usado para a organização introduzir o produto no mercado. Infere-se, daí que o aprendizado acerca das experiências revisadas resultou em modificações no processo de desenvolvimento do produto e garantiu que os colaboradores recebessem treinamento alinhado ao trabalho deles. E, assim, a melhoria continua é transformada em uma prática da organização.

Todavia, sempre que um novo conhecimento é criado, mecanismos de gestão de conhecimento devem ser colocados à disposição para retê-lo na forma de memória organizacional, de modo que se maximizem seu impacto e utilização por um longo período de tempo (ROJAS, 2011). Em verdade, este conhecimento tácito, e também o explícito, relativos à experiência individual no trabalho, deve ser codificado e organizado em um formato apropriado de acordo com determinados critérios (ou atributos) de inclusão em uma memória organizacional formal (GOUVEIA; MONTALVÃO; BRITO, 2010; OLIVEIRA, 2002). Em termos operacionais, os efeitos trazidos, pela MO, quanto à inovação e melhora dos processos organizacionais, serão obtidos com mais eficiência e agilidade com o apoio das TDICs (ROJAS, 2011; OLIVEIRA, 2002). Nestes termos, enfatizam Cross e Baird (2000), não se trata simplesmente de inserir a MO em um sistema informatizado, mas, sim, facilitar a sua retenção e acesso por meio de conjunto de informações (atributos) que, quando tratadas, permita a busca do conhecimento de interesse dos indivíduos.

A infraestrutura de informática tem, neste contexto, um papel particularmente fundamental. Em verdade, a tecnologia digital é uma realidade para as organizações da qual não se pode mais se abster. Compreende-se que não é mais viável se administrar sem auxílio de uma

TDIC, já que, “as empresas precisam utilizar alguma tecnologia para executar operações e realizar sua tarefa” (CHIAVENATO, 2000, p. 96). Esta condição solicita, para a elaboração de um sistema informatizado de MO e de lições aprendidas, que se investigue de que forma este sistema contribuirá para os seus usuários e para a organização como um todo, como se caracteriza a realidade da organização e quais são os atributos relacionado ao conhecimento que merecem ser retido. Sobre este último assunto, destacam-se os atributos elaborados por Gouveia, Montalvão e Brito (2010), em seu trabalho de pesquisa, que são:

- a) Identificação do indivíduo que experimentou uma lição aprendida;
- b) Data de ocorrência e cadastro da lição aprendida;
- c) Identificação do processo administrativo, a respeito do qual ocorreu a lição aprendida;
- d) Descrição do fato/ocorrência;
- e) A Lição que foi aprendida.

Além destes atributos, vale assinalar a necessidade de se registrar o setor onde se desenvolveu o processo. Ademais, aspectos técnicos (sobre *hardware*, *software* e tecnologia de rede) referentes ao desenvolvimento e implantação da MO informatizada são igualmente relevantes (ROJAS, 2011; GOUVEIA; MONTALVÃO; BRITO, 2010; OLIVEIRA, 2002).

Por último, é preciso, ainda, compreender que, na organização, naturalmente, estarão presentes barreiras relativas a características do conhecimento experiencial, além daquelas de ordem técnica e cultural, todas significativas para tornar real a aquisição (captura) e a externalização (figura 2) do conhecimento tácito (informal), segundo sugere Conklin (2001, p.1). Diante desta certeza, o autor (CONKLIN, 2001) aponta, inicialmente, quatro barreiras que dificultam o desenvolvimento e uso de projetos de MO, a saber:

- a) O conhecimento organizacional informal, como um “animal selvagem, é difícil de ser capturado” (p.5, tradução nossa);
- b) A abordagem usual para desenvolver e usar uma MO, quanto a preservar documentos, é mais efetiva se comparada ao propósito de preservar o contexto, que é o que dá significado ao documento;
- c) O conhecimento perde a sua relevância, e, com isso, o seu valor, ao longo do tempo;
- d) Um ambiente competitivo, com litígios, pode criar um “incentivo econômico” para a “amnésia organizacional”, posto que, nestas condições, tudo que fica registrado pode ser usado contra o

indivíduo ou contra a organização (p.5, tradução nossa). A solução, portanto, é não registrar.

Na seqüência, Conklin (2001) afirma que existem outras duas classes de barreiras que merecem ser observadas, que são:

a) Quanto às barreiras culturais, tem-se:

- Ênfase cultural a artefatos, como em documentos, manuais e normativas, o que resulta na exclusão de processos;

- Resistência à aquisição (captura) do conhecimento em decorrência do esforço exigido, do medo de litígio, e o medo de se perder a segurança no trabalho; além da

- Resistência ao reuso, devido ao esforço requerido e à baixa probabilidade de se encontrar conhecimento realmente relevante;

b) Sobre as barreiras técnicas, tem-se:

- Como tornar a aquisição (captura) de conhecimento fácil ou até transparente;

- Como assegurar a relevância e inteligibilidade do conhecimento recuperado.

Das barreiras até aqui apresentadas, cabe salientar a importância, antes de tudo, em se introduzir o costume do uso e compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Fazendo uso das palavras de Davenport e Prusak (1998), Mussi (2002) lembra que os fatores culturais tem forte influência sobre o compartilhamento do conhecimento nas organizações, pois, como afirmam os autores, “a adoção e a aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura da empresa” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 125 *apud* MUSSI, 2002, p.88). Na continuidade, Mussi (2002, p.88) destaca que, um dos grandes desafios da gestão “é promover uma cultura de confiança que expresse a ideia de que a partilha do conhecimento é muito mais valiosa, tanto para o indivíduo quanto para a organização, do que o enclausuramento desse conhecimento”.

Depreende-se, do exposto, que os desafios de gestão que devem transpostos para se alcançar êxito na gestão do conhecimento por meio de uma ferramenta de memória organizacional solicitam especial atenção, sob pena de a organização investir em algo que não trará os resultados desejados. Por esse motivo, o atual estudo faz também uma análise do fenômeno em foco a partir desta perspectiva.

## 2.4 CULTURA

A compreensão do comportamento do indivíduo frente a processos de mudança e de inovação, tal como o que se sugere neste trabalho quando da introdução de um sistema de lições aprendidas e de memória organizacional em um setor de uma universidade federal brasileira pressupõe, naturalmente, a análise do aspecto cultura. Neste contexto, cabe dizer que a cultura organizacional funciona como uma lente a partir da qual os integrantes de uma organização compreendem o seu contexto e o comportamento que tem frente a ele. Esta concepção fica evidente a partir do próprio conceito de cultura organizacional, uma vez que “a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (SCHEIN, 2009, p. 8). Segundo Schein (2009, p. 16), cultura organizacional refere-se ao

padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a seus problemas. [...] Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo.

As suposições básicas compartilhadas passam, assim, a funcionar como crenças comuns aos integrantes da organização. Nestas condições, Morgan (1996, p.125) assinala que “tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta”. E, acrescenta o autor recordando que,

quando compreendida dessa forma, a cultura pode não mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno

ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem (MORGAN, 1996, p.135).

Depreende-se daí sobre a existência de artefatos culturais, que são compartilhados entre os integrantes de uma organização e que são capazes de influenciar o seu comportamento, uma vez que são tais “artefatos que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização” (MORGAN, 1996, p.136). Freitas (2013), em sua obra, elenca como sendo sete os artefatos ou elementos que constituem a cultura organizacional, quais sejam:

- a) Valores: representam aquilo que é importante para o sucesso da organização, em termos de padrões que devem ser alcançados por seus integrantes;
- b) Crenças e pressupostos: referem-se àquilo que é considerado como a verdade da organização, e, neste sentido, vale dizer que “uma verdade não é questionada nem discutida, ele é natural” (p.17);
- c) Ritos, rituais e cerimônias: trata-se de “atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional” (p.19);
- d) Sagas e heróis: aqui, tem-se as “narrativas heróicas, ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como eles foram vencidos” (p.21);
- e) Histórias: dizem respeito a “narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado” (p.23);
- f) Tabus: estes determinam o que está além dos limites aceitáveis, cujo acesso não é permitido;
- g) Normas: elas tem a ver com o conjunto de procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais.

Em sendo a cultura organizacional um fenômeno vivo, ativo, é possível verificar o seu potencial como meio de influenciar integrantes da organização em processos de inovação e mudança, e também de consolidação de uma cultura, como, por exemplo, daquelas voltadas ao uso de tecnologias informacionais para o registro e compartilhamento de conhecimento.

Neste contexto, Schein (2009) aponta o líder como sendo o principal responsável por iniciar a criação de uma cultura, assim como por fixá-la e transmiti-la. Sobre o assunto, Schein (2009, p.212) afirma que, basicamente, as culturas emergem de três formas: (1) as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização; (2) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve; e (3) as novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes. Na continuidade, o autor (SCHEIN, 2009) indica dois grandes grupos de mecanismos por meio dos quais os líderes fixam crenças, valores e suposições na organização, que são:

- a) Ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam: Para Schein (2009, p.231), se os líderes estiverem conscientes de que podem influenciar a partir do próprio exemplo que dão, ao prestarem atenção de forma sistemática a certas coisas, “isto se torna um poderoso meio de comunicar uma mensagem, especialmente se os líderes forem totalmente consistentes em seu próprio comportamento”;
- b) Mecanismos de articulação secundária e de reforço: são mecanismos capazes de perpetuar as suposições, correspondendo ao *design*, à estrutura, à arquitetura, aos rituais, às histórias e as declarações formais presentes na organização.

Por conseguinte, fazendo uso de tais mecanismos, não somente o líder formal, mas qualquer outro integrante da organização que assume a liderança em um processo de mudança, será capaz de fazer com que os demais assumam determinados valores, crenças e suposições culturais, ao lhes ensinar “novas formas de perceber, pensar e sentir”, sendo necessário que o processo de socialização de novos artefatos ocorra baseado no “conjunto completo de mecanismos descritos” (SCHEIN, 2009, p.253).



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, faz-se a descrição dos procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento do presente estudo. Inicia-se, assim, com a caracterização da pesquisa, quando se identifica a natureza e a abordagem apontadas para o estudo. Na sequência, apresenta-se a classificação da pesquisa, quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Partindo de tais definições, são especificados o universo e sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas e instrumentos selecionados para a coleta e para a análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo aplicada. Pois, segundo Vergara (2014), este tipo de pesquisa tem o propósito de produzir conhecimento para aplicação de solução de um problema específico, buscando entender como lidar com problemas humanos, tendo, como base, referenciais teóricos. Esta é justamente a situação do atual estudo, uma vez que, identificados os benefícios da experiência vivida no ambiente laboral para a criação de novo conhecimento e, portanto, o quanto é nocivo a sua evasão, e não retenção, que, para a UFSC, o foco é na saída e aposentadoria de servidores dos departamentos que integram o CFM, busca-se, aqui, como solução, o desenvolvimento de uma MO apoiada por TDICs.

Ainda, o estudo possui abordagem qualitativa, pois, com base na caracterização dada por Vergara (2014), verifica-se um esforço particular por parte do pesquisador em compreender os significados que o fenômeno em foco sinaliza, tendo como fonte direta de dados o ambiente natural, isto é, os departamentos do CFM, da UFSC.

#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos seus fins, esta pesquisa é de caráter descritivo. Já, quanto aos meios, é um estudo de caso, uma pesquisa de campo, uma pesquisa bibliográfica e documental.

Portanto, trata-se de um estudo de caso com fins descritivos, pois se pretende obter uma completa descrição dos processos administrativos realizados nos departamentos que integram o CFM da UFSC, não



importando os números envolvidos (baseando-se em BOYD; STASCH, 1985).

Desta forma, é ainda uma pesquisa de campo, uma vez que a coleta de dados acontece no ambiente em que a criação do conhecimento acontece e deverá ser registrada como memória organizacional.

Além disso, há uma pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica, para possibilitar “conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precissão conceitual e investir na consciência crítica” (DEMO *apud* ROESCH, 2005, p. 105), servindo, ainda, “para orientar o método do trabalho e os procedimentos de coleta e análise dos dados” (ROESCH, 2005, p.105). Por conseguinte, para a pesquisa bibliográfica, são estudados os seguintes temas:

- a) Administração universitária, estrutura departamental e gestão administrativa;
- b) Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional;
- d) Memória organizacional.

Complementarmente, na pesquisa documental, consideram-se documentações internas, atas, memorandos, portarias e resoluções que determinam procedimentos administrativos relacionados aos departamentos do CFM.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO: UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

Como o universo, ou população, corresponde àqueles elementos cujas características são de interesse da pesquisa, então, aqui, o universo se refere aos processos relativos à gestão administrativa dos departamentos que integram o CFM, da UFSC, e lições aprendidas a partir deles.

Já, os sujeitos, isto é, os informantes da pesquisa, são os técnico-administrativos em educação, mais precisamente, os chefes de expediente, dos Departamentos do CFM da UFSC, além dos professores que ocupam as chefias de tais departamentos (quadro 1), todos, portanto, ocupando função de gestão na citada unidade de ensino. Os primeiros, chefes de expediente (quadro 1), foram selecionados como participantes da pesquisa uma vez que desenvolvem atividades de apoio à gestão acadêmica e administrativa dos departamentos. Já, os segundos, chefes de departamento (quadro 1), por serem diretamente responsáveis pela gestão administrativa do departamento sob seu comando.

Quadro 1: Quantidade de sujeitos entrevistados, por Departamento do CFM/UFSC.

<b>Tipo de Respondente</b>	<b>Departamento de Matemática</b>	<b>Departamento de Física</b>	<b>Departamento de Química</b>
Chefe de Expediente	2	1	2
Chefe de Departamento	2	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, conforme se observa no quadro 1, para o Departamento de Matemática (MTM), foram entrevistados dois chefes de expediente e dois chefes de departamento; para o Departamento de Física (FSC), foram, respectivamente, um chefe de expediente e um chefe de departamento; e, quanto ao Departamento de Química (QMC), o total de sujeitos da pesquisa é três, sendo dois chefes de expediente e um de departamento.

Todos os sujeitos foram escolhidos de forma não-probabilística, considerando-se o critério de acessibilidade e de tipicidade. Além disso, em algumas situações, pelo critério da acessibilidade, fez-se a opção por incluir mais de um sujeito, como ocorreu no caso da chefia de expediente do Departamento de Matemática e do de Química, como também no caso da chefia de departamento do MTM (Quadro 1).

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, além da pesquisa documental e bibliográfica, utiliza-se a observação direta e, ainda, entrevistas semiestruturadas com os sujeitos de pesquisa, por meio de roteiros de entrevista (apêndices A, B e C). Dessa forma, antes de se fazerem as especificações quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados, torna-se fundamental apresentarem-se as categorias e fatores da análise da pesquisa, que são mostrados no quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta de dados

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Fatores de análise</b>	<b>Técnicas e instrumentos de coleta</b>	<b>Sujeitos da pesquisa</b>
a) Apontar	Desafios e	Possibilidades	Entrevista	Gestores

<p>desafios e possibilidades em se criar e utilizar um sistema de lições aprendidas e memória organizacional, para a retenção do conhecimento relativo à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC</p>	<p>possibilidades em se criar e utilizar um sistema de lições aprendidas e memória organizacional, para a retenção do conhecimento</p>	<p>quanto à: - captura - retenção - compartilhamento do conhecimento - uso de um sistema informatizado Barreiras relativas a características do conhecimento experiencial, além daquelas de ordem técnica e cultural para tornar real a aquisição (captura) e a externalização do conhecimento tácito (informal): Conklin (2001)</p>	<p>semiestruturada (Apêndice A)</p>	<p>dos departamentos do CFM</p>
<p>b) Descrever processos relativos à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC</p>	<p>Caracterização de processos relativos à gestão administrativa de um departamento universitário</p>	<p>- objetivos - insumos - desenvolvimento do processo - saídas</p>	<p>Observação e Entrevista semiestruturada (Apêndice B) Pesquisa documental</p>	<p>Gestores dos departamentos do CFM</p>
<p>c) Identificar critérios para o gerenciamento de lições</p>	<p>Critérios para o gerenciamento de lições</p>	<p>Critérios para a organização, procura (acesso) e</p>	<p>Observação e Entrevista semiestruturada</p>	<p>Gestores dos departamentos do CFM</p>

aprendidas sobre a gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC necessários para o SMO em estudo	aprendidas sobre a gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC necessários para o SMO em estudo	seleção do conteúdo do SMO, a partir dos critérios de Gouveia, Montalvão e Brito (2010).	(Apêndice C)	
d) Delinear o projeto conceitual de um sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional, que torne possível a captação, retenção e compartilhamento do conhecimento relativo à gestão administrativa dos Departamentos do CFM, da UFSC.	Projeto conceitual de um sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional	Conteúdo; Estrutura; e Processos operativos de busca seleção do conteúdo do SMO, com base em Rojas (2011). Além de uma breve descrição do ambiente tecnológico necessário para o funcionamento do	- Pesquisa documental e bibliográfica e dados coletados por meio dos Apêndices A, B e C.	-----

Fonte: Elaborado pelo autor.

Especificamente, para o alcance do objetivo A, isto é para apontar desafios e possibilidades em se criar e utilizar um sistema de lições aprendidas e memória organizacional, para a retenção do conhecimento e experiências referentes à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC, desenvolve-se o roteiro de entrevista disposto no Apêndice A. Tal roteiro é formado, inicialmente, na parte I, por três perguntas, que se destinam a levantar o perfil do respondente, e, depois, por cinco perguntas (parte II) que tratam de descobrir a percepção dos gestores

sobre contribuições da gestão do conhecimento a gestão do CFM (questão 4) e quanto a facilidades na captura (questão 1), retenção (questão 6) e compartilhamento de memória organizacional (questão 7), e sobre o uso de um sistema informatizado (questão 8). A parte III, por sua vez, contém seis perguntas, delineadas com base em Conklin (2001), que são:

a) três (de 9 até 11) sobre relativas às características do conhecimento informal, que dificultam o desenvolvimento e uso de projetos de MO;

b) uma (12) sobre barreiras culturais;

c) duas (15 e 16) sobre barreiras técnicas.

Para o objetivo B, define-se o roteiro para a entrevista semiestruturada e, também, para a observação direta. Neste roteiro, presente no Apêndice B, usa-se uma pergunta básica para identificar os processos de gestão administrativa mais comumente realizados em cada um dos departamentos do CFM, da UFSC.

Para o objetivo C, a atenção está na visão dos entrevistados sobre possibilidades de critérios para a organização, procura e seleção de lições aprendidas. Para tanto, considera-se a lista de atributos trazidos por Gouveia, Montalvão e Brito (2010), conforme explicitado no quadro 2, anterior, sendo que, no roteiro, há três questões (Apêndice C), uma para cada ação relativa à gestão da MO (organização, procura e seleção).

Finalmente, por meio de uma Pesquisa documental e bibliográfica e, ainda, com base nos dados coletados por meio dos Apêndices A, B e C, elabora-se a proposta de um sistema informatizado de gestão de MO para os departamentos que integram o CFM, da UFSC. Para tanto, consideram-se aspectos relativos a *software* (o próprio sistema informatizado), além de instruções para uso do citado sistema.

Vale lembrar, ainda, sobre a coleta de dados, que as entrevistas foram realizadas em local diferente daquele onde atua o sujeito de pesquisa, para que se evitassem interrupções no processo. Além disso, foi solicitado a cada entrevistado que suas respostas fossem gravadas, para que, posteriormente, pudessem ser transcritas. Antes de se iniciar cada uma das entrevistas, foi apresentado aos sujeitos (quadro 2) um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D), no qual foram estabelecidas as condições da participação deles no estudo. Ao aceitá-las, assinando o documento, o sujeito passou a ser entrevistado.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados são analisados pelo modelo interpretativo de Triviños (1987), baseando-se na experiência do pesquisador, na realidade pesquisada e na teoria sobre o tema em questão. Neste contexto, ressalta-se a atuação do pesquisador, como técnico-administrativo em educação do Centro de Física e Matemática.

Por fim, trata-se de uma pesquisa de corte transversal, tendo como espaço de tempo o período que vai de outubro de 2016 a fevereiro de 2017.



## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo trata de apresentar, analisar e discutir os dados pesquisados da realidade em foco, isto é, sobre processos inerentes à gestão administrativa dos departamentos do CFM, da UFSC, e, ainda, acerca da visão dos seus gestores quanto a usar uma ferramenta de gestão do conhecimento relativo à memória organizacional e lições aprendidas do setor.

Como ponto de partida, faz-se a caracterização do citado Centro de Ensino da UFSC, na primeira seção do atual capítulo (em 4.1). Em seguida, na segunda seção (4.2), apresenta-se o perfil dos sujeitos da pesquisa (quadros 1 e 2). Após, são trazidos os dados que permitem o alcance dos objetivos específicos traçados na pesquisa (quadro 2), conteúdo este analisado e interpretado nas seções 4.2 até 4.5, buscando-se respeitar a sequência estabelecida para eles por ocasião do seu delineamento (no capítulo 1).

### 4.1 O CENTRO DE CIÊNCIAS FÍSICAS E MATEMÁTICAS DA UFSC

A Unidade da UFSC denominada Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM) foi criada, em 1975, incluindo os departamentos de Física e Matemática, criados antes pela Reforma Universitária de 1970 que adotou a departamentalização e o sistema de créditos. Os dois departamentos foram os primeiros a se desligarem do Centro de Estudos Básico para se integrarem à citada Unidade. Só no ano seguinte, em 1976, com a extinção do Centro de Estudos Básico, é que o Departamento de Química passou a fazer parte do CFM que, mesmo com essa inclusão, manteve sua sigla. Os três cursos de Licenciatura: Química; Física; e Matemática (física já existia desde 1974 e matemática desde 1964), foram os primeiros cursos de graduação da Unidade.

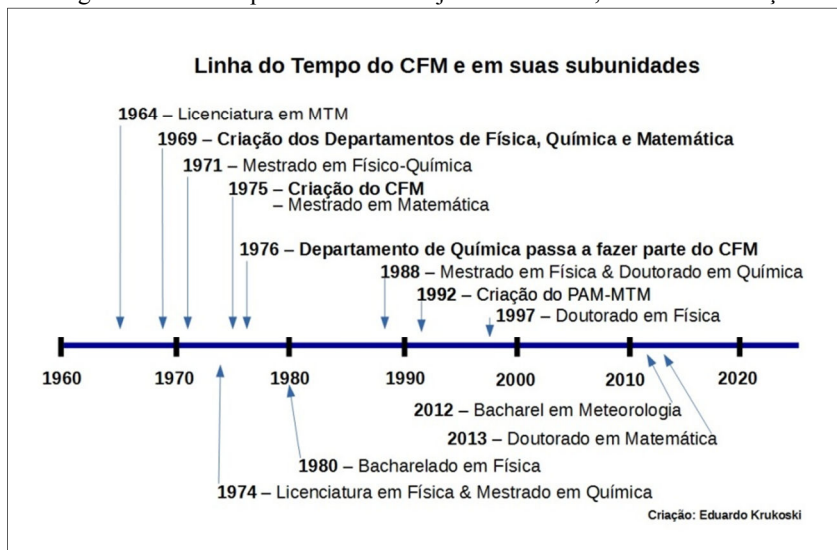
Os cursos de Pós-Graduação disponibilizados pelo Centro além do de Físico-Química, existente desde 1971, e o recém-criado Mestrado em Matemática, foram abertos, em 1979, os cursos de Pós-Graduação em Química e em Física.

Em 1980, iniciou o Bacharelado em Física e, em 1988, a Pós-Graduação na mesma área. Em 1990, a Química implantou seu Doutorado. Em 2012, o Departamento de Física implantou o Curso de Bacharelado em Meteorologia. Segundo o histórico do CFM, o curso de Pós-Graduação em Físico-Química recebeu, até seu desmembramento, a



nota máxima nas avaliações da CAPES. O mestrado de Pós-Graduação em Física, após receber, nas avaliações da CAPES, sucessivos conceito máximo, conquistou uma recomendação da própria entidade avaliadora de que implantasse o curso de Doutorado em Física – o que aconteceu em março de 1997. Já, o curso de Pós-Graduação em Matemática, após um período de dificuldades, alcançou o conceito 4 da CAPES, em 2001 (CFM, 2017). Na figura 5, a seguir, pode-se ter uma ideia dos eventos que marcaram a trajetória do CFM, desde a sua criação.

Figura 5: Eventos que marcaram a trajetória do CFM, desde a sua criação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O CFM conta, atualmente, com 186 docentes, todos com nível de doutorado. Destacando-se na área da pesquisa, atualmente, o referido Centro ocupa, na UFSC, o primeiro lugar na produção científica em termos de periódicos nacionais e internacionais.

No que tange ao seu corpo discente, Os números de alunos regulares na graduação e na pós-graduação no CFM podem ser mais bem visualizados no quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Total de alunos, por nível de ensino, do CFM da UFSC.

<b>ALUNOS REGULARES NA GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO NO CFM</b>				
ALUNOS REGULARES NA GRADUAÇÃO NO CFM				Total
Matemática	Bacharelado 196	Licenciatura 182	Licenciatura Noite 103	481
Física	Bacharelado 262	Licenciatura 315	Meteorologia 109	686
Química	Bacharelado 362	Licenciatura 183		545
TOTAL DE ALUNOS REGULARES NA GRADUAÇÃO:				1.712
ALUNOS REGULARES NA PÓS-GRADUAÇÃO NO CFM				Total
Matemática	Mestrado 23	Doutorado 25	Pós-Doutorado 5	53
Física	Mestrado 31	Doutorado 54	Pós-Doutorado 19	104
Química	Mestrado 68	Doutorado 106	Pós-Doutorado 20	201
TOTAL DE ALUNOS REGULARES NA PÓS-GRADUAÇÃO:				358

Fonte: UFSC (20917a).

Levando em conta o número de docentes em cada departamento, em uma relação aluno/professor, têm-se as seguintes taxas, conforme o quadro 4, mostrado na sequência.

Quadro 4: Quantidade de alunos por professor, no CFM da UFSC.

	Alunos	Docentes	STA	Aluno/Docentes
Matemática	534	67	7	7,97 Alunos por Docente
Física	790	70	10	11,28 Alunos por Docente
Química	746	49	28	15,22 Alunos por Docente

Fonte: UFSC (20917a).

A relação Aluno/Docente no Departamento de Química é maior

porque tem a participação de 21 TAE's que atuam exclusivamente nos laboratórios, auxiliando nas atividades de ensino e de pesquisas dos alunos. Já, o número menor na relação Aluno/Docente do Departamento de Matemática do fato de este oferecer disciplinas da área para vários outros cursos da UFSC.

Diante desse cenário, cabe, aqui destacar que, para o desenvolvimento das suas atividades, o citado centro de ensino da UFSC conta com 13 subunidades organizadas em diferentes áreas de estudo, quais sejam:

a) Na Matemática:

- Subunidade 1: Departamento de Matemática;
- Subunidade 2: Pós-Graduação de Matemática (Mestrado e Doutorado);
- Subunidade 3: Coordenadoria do curso de Graduação em Matemáticas (Licenciatura e Bacharelado);
- Subunidade 4: Coordenadoria do Curso de Licenciatura em Matemática na modalidade: Educação à Distância (Semipresencial);

b) Na Física:

- Subunidade 5: Departamento de Física;
- Subunidade 6: Pós-Graduação em Física (Mestrado e Doutorado);
- Subunidade 7: Coordenadoria do curso de Graduação em Física (Licenciatura e Bacharelado);
- Subunidade 8: Coordenadoria do curso de Graduação em Meteorologia (Bacharelado);
- Subunidade 9: Coordenadoria do Curso de Licenciatura em Física na modalidade: Educação à Distância (Semipresencial);

c) Na Química:

- Subunidade 10: Departamento de Química;
- Subunidade 11: Pós-Graduação em Química (Mestrado e Doutorado);
- Subunidade 12: Coordenadoria do curso de Graduação em Química (Licenciatura e Bacharelado);

d) Na parceria conjunta de 3 Unidades, o Centro de Ciências Físicas e Matemática (CFM), Centro de Ciências da Educação (CED) e o Centro de Ciências Biológicas (CCB), encontra-se a seguinte subunidade:

- Subunidade 13: Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica (PPGECT).

Ainda, enfatiza-se a presença da Biblioteca Setorial do CFM, criada, em 1971, para atender as necessidades dos cursos de Pós-Graduação em Química, Física e Matemática. Nestes termos, a aludida biblioteca não se constitui em uma subunidade, já que se encontra diretamente vinculada à direção do Centro.

A direção do CFM, como em qualquer centro de ensino da UFSC, conta com o apoio de uma secretaria que apresenta a importante missão de coordenar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração dos departamentos e cursos de graduação e de pós-graduação, nos campos da Física, Matemática e Química.

Todas as Subunidades e a própria Direção do CFM possuem docentes no cargo de chefia. Em cada departamento, há um técnico-administrativo em educação (TAE) exercendo a função de Chefe de Expediente, e no caso da Secretaria da Direção, há um TAE na função de Coordenador Administrativo, totalizando 14 TAE's, que somados aos demais, por conseguinte, formam o seguinte quadro de pessoal do CFM:

- a) ocupando cargos de nível médio:
  - assistente em administração: 21 TAE's;
  - auxiliar em administração: 6 TAE's;
  - auxiliar de biblioteca: 1 TAE;
  - administrador de edifícios: 1 TAE;
  - técnico de laboratório: 7 TAE's;
  - técnico em química: 4 TAE's;
  - técnico em mecânica: 1 TAE;
  - técnico em eletromecânica: 1 TAE;
  - técnico de tecnologia da informação: 1 TAE;
  - assistente de laboratório: 2 TAE's;
  - técnico de tecnologia da informação: 1 TAE;
  - bombeiro hidráulico: 1 STA;
  - contramestre: 1 TAE;
  - contador: 1 TAE; e
  - contínuo: 1 TAE.
- b) STA que ocupam cargos de nível superior são:
  - administrador: 2 TAE's;
  - analista de tecnologia da informação: 1 TAE;
  - farmacêutico: 1 TAE;
  - químico: 5 TAE's; e
  - técnico em assuntos educacionais: 2 TAE's.

Como se observa na lista anterior, no mento há um total de 60 TAE's atuando no CFM. Já, o total de docentes no CFM é de 186. Para melhor visualizar os totais recém mencionados, tem-se a figura 6, a seguir, que traz a distribuição dos TAE's e docentes nas subunidades, na Biblioteca Setorial e na Secretaria da Direção do CFM.

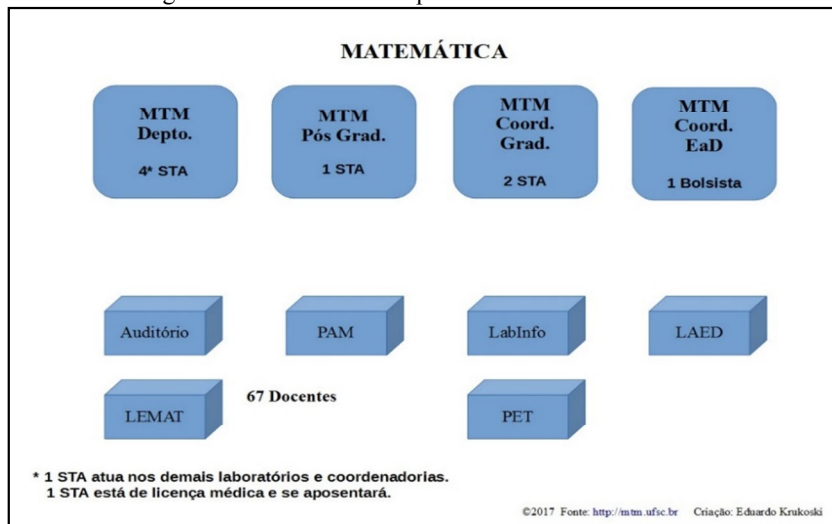
Figura 6: Distribuição dos servidores, no CFM da UFSC

Centro de Ciências Físicas e Matemáticas					
Recursos Humanos distribuídos nas Subunidades MTM, FSC, e QMC					
Matemática		Física		Química	
STA	Docentes	STA	Docentes	STA	Docentes
7	67	10	70	28	49
Deppto. 4		Deppto. 3		Deppto. 3	
Pós. 1		Pós.FSC. 1		Pós.QMC 3	
Coord. 2		Coord.FSC 1		Coord.QMC 1	
		Coord.MET 1		Lab's 21	
		Lab's 4			
Total STA na MTM, FSC e QMC = 45			Total Docentes = 186		
STA na Direção do CFM = 8					
STA na Biblioteca Setorial do CFM (BSCFM) = 5					
STA na Pós-Graduação em Educação Ciências e Tecnologias (PPGECT) = 2					
<b>Total geral de STA (Unidade e Subunidades) = 60</b>					

Fonte: UFSC (20917a).

Na seqüência, visando, ainda, a ilustrar a estrutura do CFM, foram elaboradas as figuras seguintes (figuras 7 e 8).

Figura 7: Servidores do Departamento de Matemática



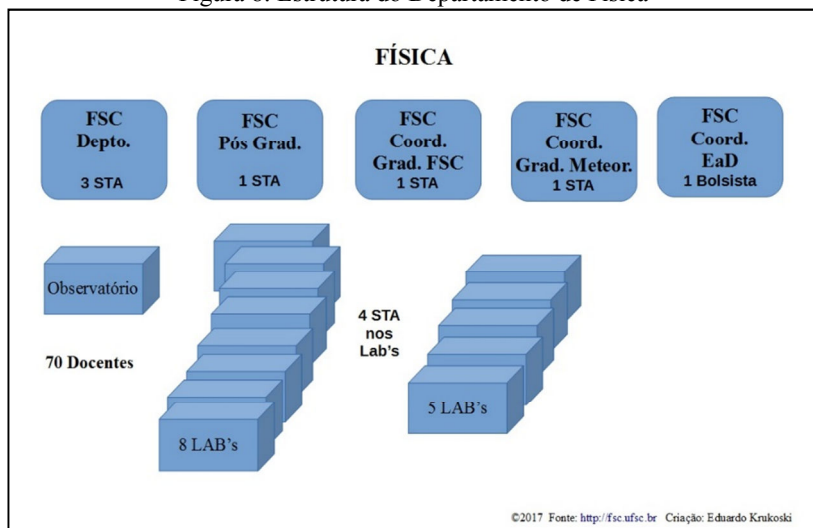
Fonte: Dados primários (2017).

Vale, aqui, assinalar que os docentes do Departamento de Matemática (figura 7) podem atuar em projetos que possuem laboratórios ou podem se candidatar como coordenador, membro nato, de uma das três Câmaras (Ensino, Pesquisa e Extensão), ou como membro de uma delas por um mandato de três anos. Para isso, devem ser realizadas eleições que acontecem em reuniões de colegiado.

No Departamento de Física, além de toda a estrutura física já comentada, pode-se perceber um significativo número de laboratórios (cinco) para atender demandas das suas disciplinas práticas (Figura 8). Mais precisamente, encontram-se lá os laboratórios, a seguir:

- a) Laboratório de Astrofísica;
- b) Laboratório de Física Atômica e Molecular;
- c) Laboratório de Física da Matéria Condensada e Mecânica Estatística;
- d) Laboratório de Física Matemática e Teoria de Campos; e
- e) Laboratório de Física Nuclear e de Hádrons.

Figura 8: Estrutura do Departamento de Física



Fonte: Dados primários (2017).

O Departamento de Química, por sua vez, tem o maior número de laboratórios de todo o CFM. Mas, isso se justifica pela divisão que se aplica às áreas da Química, sendo elas: A Química Analítica; Físico-Química; Química Inorgânica; Química Orgânica; e Educação em Química. Ademais, é responsabilidade de tal Departamento comprar e armazenar produtos de controle rígido, materiais explosivos, drogas, corrosivos ou tóxicos controlados por órgãos, como a Polícia Federal e Exército. Para isso, o Departamento de Química criou o Setor de Infraestrutura que encerra as citadas atribuições, o qual conta com a presença de um TAE para realizar as suas atividades.

Nas entrevistas, porém, constatou-se que o servidor que atua no Setor de Infraestrutura, do Departamento de Química, está lá há muito tempo (cerca de 30 anos), e sempre sozinho, não havendo, no momento, nenhuma perspectiva de contratação ou transferência de outro TAE para o setor que pudesse acompanhá-lo e, desse modo, apreender a rotina do local.

#### 4.2 DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO USO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: A VISÃO DOS GESTORES DO CFM-UFSC

Os dados obtidos com a aplicação do roteiro de entrevista (Apêndice A, Parte I) para traçar o perfil dos sujeitos selecionados para o presente trabalho tratam de oferecer um contraponto à opinião deles sobre o tema estudado, tornado, assim, possível que as respostas sejam reforçadas ou que se traga um novo ponto de vista a elas.

Nestes termos, inicialmente, identifica-se variação significativa entre os chefes de expediente, posto que um deles trabalha há apenas um ano e seis meses na UFSC, enquanto outro já contabilizou 40 anos na Instituição (quadro 5).

Quadro 5: Tempo de trabalho dos sujeitos na UFSC

<b>Tipo de Respondente</b>	<b>Departamento de Matemática (MTM)</b>	<b>Departamento de Física (FSC)</b>	<b>Departamento de Química (QMC)</b>
Chefe de Expediente (CE)	CE1: 1 ano e 6 meses CE2: 38 anos	2 anos e 4 meses	CE1: 34 anos CE2: 34 anos
Chefe de Departamento (CD)	CD1: 23 anos CD2: 25 anos	40 anos	19 anos

Fonte: Dados primários (2017).

Observando-se o quadro 5, é possível verificar que, apesar de haver servidores com reduzida vivência, em relação ao tempo de serviço na UFSC, como o entrevistado CE1, do MTM, e o CE do Departamento de Física – respectivamente, com 1 ano e seis meses e 2 anos e 4 meses -, todos os demais tem mais do que 15 anos de atuação na Instituição.

Igualmente, em relação ao tempo de serviço no Departamento em que atualmente atuam (questão 2, do Apêndice A), os dados seguem aqueles evidenciados pelo quadro 5, como mostra o quadro seguinte (quadro 6).

Quadro 6: Tempo de trabalho dos sujeitos no atual Departamento de Ensino

<b>Tipo de Respondente</b>	<b>Departamento de Matemática (MTM)</b>	<b>Departamento de Física (FSC)</b>	<b>Departamento de Química (QMC)</b>
Chefe de Expediente	CE1: 1 ano e 6 meses	1 ano e 3 meses	CE1: 17 anos CE2: 28 anos



(CE)	CE2: 26 anos		
Chefe de Departamento (CD)	CD1: 23 anos CD2: 25 anos	40 anos	17 anos

Fonte: Dados primários (2017).

O quadro 6 também revela que, enquanto um dos sujeitos (CE, do FSC) tem apenas 1 ano e três meses de experiência no departamento em que atua, na UFSC, o entrevistado com mais tempo de serviço no seu departamento (CD, do FSC) possui 40 anos de atividade lá.

A questão 3, do Apêndice A, por sua vez, faz o levantamento do tempo que cada sujeito entrevistado possui ocupando o cargo de chefia no departamento em que atua (Quadro 7).

Quadro 7: Tempo de trabalho dos sujeitos no cargo de chefia, no atual Departamento de Ensino

<b>Tipo de Respondente</b>	<b>Departamento de Matemática (MTM)</b>	<b>Departamento de Física (FSC)</b>	<b>Departamento de Química (QMC)</b>
Chefe de Expediente (CE)	CE1: 5 meses CE2: 26 anos	1 ano e 3 meses	CE1: 16 anos (atualmente, responsável pela manutenção da infraestrutura do departamento) CE2: 28 anos
Chefe de Departamento (CD)	CD1: 1 ano e 6 meses CD2: 2 anos como chefe (e 2 anos como sub-chefe)	10 anos (não ininterruptos)	1 ano e 6 meses

Fonte: Dados primários (2017).

O quadro 7 ilustra uma situação heterogênea quanto ao tempo de atuação dos sujeitos no cargo de chefia em seus respectivos departamentos. O chefe de expediente 2 do Departamento de Matemática exerce a função há apenas 5 meses. Novamente, os dois chefes de departamento de Matemática e o de Química, além do chefe de expediente de Física não tem tanta experiência na função, já que apresentam, nesta ordem, um ano e seis meses, dois anos, um ano e seis meses e um ano e três meses (quadro 7). Em contrapartida, o chefe de expediente 1 do Departamento de Matemática está na função há 26 anos,

o chefe do Departamento de Física, há 10 anos, além dos dois chefes de expediente do QMC terem 16 e 28 anos, respectivamente.

A seguir, são apresentados os desafios e possibilidades no uso de um SMO no CFM, da UFSC, na visão dos seus gestores.

#### 4.2.1 POSSIBILIDADES NO USO DE UM SISTEMA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CFM

Delineado o perfil dos respondentes, inicia-se a parte II do roteiro de entrevista (Apêndice A).

Nestes termos, quando perguntados sobre **como a gestão do conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento das atividades nos departamentos de ensino do CFM**, os respectivos chefes foram unânimes a respeito da ausência de meios adequados para a transmissão do conhecimento necessário para administrá-los e quanto ao importante papel desempenhado por suas secretarias neste contexto. Como exemplo, cita-se a fala do chefe de Departamento de Física, como segue:

No Departamento de Física, como chefe de departamento, o que acontece, os meus antecessores, eles criaram suas rotinas, mas eles nunca tiveram a preocupação de passar para o seguinte, essas rotinas estabelecidas. Em princípio, tinha uma secretária que sabia, em linhas gerais, o que fazer. Mas você tem que aprender todo o processo. Você tem que aprender a ser chefe de departamento, não é você ter que depender de uma pessoa. Porque se, por acaso, ela falta ou alguma coisa você tem que dar continuidade ao trabalho. Você tem que entender do trabalho dela, você tem que entender como você vai mandar... Para quem que você manda um ofício? Para quem que você manda um memorando? Para quem que você manda um memorando circular? Existe uma ordem hierárquica para isso. E isso ninguém nunca te explicou. Você tem que ir abrindo caminho à machadada, como a gente diz. Agente tem que ir descobrindo como é que o processo funciona (CDF).

Seguindo a mesma perspectiva, o ex-Chefe de Departamento de Matemática (CDM), ao ser entrevistado, acrescentou a possibilidade de

haver formas diferentes de se interpretar uma mesma legislação, pois, para ele,

[...] a legislação passa por interpretação. Já que lei é interpretativo aí você tem que entender o que foi que o administrador pensou quando estava tentando montar essa lei e, aí, para você não criar a sua própria interpretação, [...], você procura auxílio na escala superior, dentro da universidade, a chefia do departamento tem que ir na pró-reitoria correspondente ao assunto [...] e, depois, você tem o caminho para seguir e tenta fazer isso funcionar. Com a ajuda, basicamente dos funcionários. Porque boa parte dos serviços a gente faz, mas o nosso serviço acaba no momento de tomada de decisão. O nosso secretário do departamento (Chefe de Expediente) acaba sendo um cara polivalente. [...]. Eu acho que tem algo que está acontecendo bem dentro da universidade, talvez precisasse, talvez não, certamente precisa ser aprimorado, mas cada pró-reitor cada setor da universidade, poderia colocar a legislação pertinente aos assuntos que ela trata lá dentro. Tem algumas que fazem isso. Um caso bem organizadinho é a página da CPPD. Os assuntos que envolvem afastamento de docente, progressão funcional, estágio probatório, você vai tratar com alguém na CPPD e a hora que você entra na página da CPPD você vê lá “Legislação Pertinente” e aí você sabe do que se trata. Eu acho que tem outras páginas que também tem isso. No momento que a universidade fizesse algo como uma padronização de cada setor, deixar bem claro qual a legislação pertinente, isso iria ajudar bastante. Porque quando você tem que resolver um assunto, aquele negócio que eu falei de ir procurar a interpretação que o gestor da universidade gostaria de dar para aquele assunto. Muitas vezes você tem dificuldades para conversar com pessoas. Porque você conversa com a pessoa, a interpretação é uma, conversa com outra a interpretação é outra e depende da maneira que você fala para mesma pessoa a interpretação dessa mesma pessoa muda. Se você tiver a legislação lá e você puder olhar, eu acho que isso vai ajudar (CDM).

Como se observa no relato anterior, do ex-CDM, apesar de se reconhecerem as dificuldades impostas por possíveis interpretações diferentes da legislação praticada na UFSC para o desenvolvimento das suas atividades, o mesmo entrevistado indica como alternativas de solução a padronização e a organização por assunto do conhecimento necessário para se administrar um departamento.

Já os técnico-administrativos em educação entrevistados, além do que foi igualmente comentado pelas chefias sobre **como a gestão do conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento das atividades**, consideram as decisões sobre o futuro dos departamentos em que atuam depende muito do conhecimento passado, a exemplo, do que afirma o anterior Chefe de Expediente do Departamento de Matemática (CEDM), ao responder que “todo o conhecimento, tudo aquilo que você obtém dentro da universidade, a partir da hora que você vai comandar um departamento tão grande quanto o nosso é, tudo aquilo que você adquiriu junto à Universidade contribui e muito para o desenvolvimento do departamento”. Já, o CEDM atual tem certeza da importância da GC, pois, para ele, “a gestão do conhecimento é a base para saber o que já foi ocorrido, até então, e como planejar o futuro do departamento, definir ações e estratégias”. A Chefe de Expediente do Departamento de Química (CEDQ) entende que o seu conhecimento e experiência, adquiridos ao longo de seus 15 anos em outro departamento da UFSC, foram muito importantes. Graças a esse conhecimento, ela pode transformar o departamento de química que, segundo ela, “não estava sendo adequadamente administrado e nem se usava de criatividade para isso”, em uma secretaria que “funcionasse perfeitamente, respeitando os indivíduos”. Em contrapartida, o Responsável pela Infraestrutura do Departamento de Química (RIDQ), na sua entrevista, assim como o Chefe de Expediente do Departamento de Física e os chefes de departamento, compreende a relevância da GC, alertando, ainda, para as características da organização em questão – a universitária, ao explicar que os servidores novos, recém-admitidos na UFSC,

[...] não tem aquele jogo de cintura, para trabalhar dentro dos padrões organizacionais, mas com jogo de cintura com abertura. Que você possa trabalhar lidando com a burocracia e, hoje a Universidade está muito, tem muita burocracia, e às vezes ela complica o trabalho. Tem que conhecer como funciona para poder se virar? Se você não tem

conhecimento anterior, que é o nosso caso, do pessoal mais antigo, que a gente trabalhava mais abertamente sem muita burocracia, tudo fica mais difícil [...] (RIDQ).

Depreende-se do sentimento externalizado pela totalidade de entrevistados a similaridade com o que é exposto por autores da área sobre o assunto em pauta, pois, para Cardoso (1984), por exemplo, é fundamental o apoio das chamadas secretarias dos departamentos de ensino de uma universidade na execução do conjunto de atribuições que lhe é conferido. Além disso, tal como relatado pelos pesquisados, Meyer Jr. (2014) e Souza (2010) recordam que, apesar da existência de padrões e normas que orientam e disciplinam o funcionamento de uma universidade, em especial a pública, na dinâmica universitária, há outros fatores que afetam o processo decisório, os quais são oriundos da convivência do próprio modelo burocrático com o colegiado, o político e com a anarquia organizada. Exatamente o que ressalta a CEDQ, ao reconhecer a criatividade e competência dos antigos servidores que lá trabalharam e contribuíram, ao afirmar que ele “fizeram a UFSC ser o que é hoje, e sem acesso a tecnologias”.

Por fim, não se pode deixar de comentar acerca da importância atribuída pelos entrevistados tanto ao conhecimento quanto à gestão de tal recurso para o desenvolvimento das atividades dos departamentos em foco. A CEDQ resume isso em sua entrevista, ao afirmar que: “o que aprendi ao longo dos anos na UFSC e em minha vida particular auxilia muito no desenvolvimento das minhas atividades”. Neste âmbito, seguem as ideias trazidas por Davenport (1999), Meyer Jr. (2014), Figueiredo (2005) Drucker (1988), Probst Raub e Romhardt (2002) e Davenport e Prusak (1999), segundo os quais a criação de novo conhecimento e, portanto, a obtenção dos resultados desejados, depende tanto daquele conhecimento presente na legislação, em documentos, em repositórios, como também naqueles embutidos nas rotinas e nos processos e que são decorrentes das práticas organizacionais. Essa perspectiva traz o ser humano como elemento central da organização, posto que é na sua mente em que ocorre a criação do conhecimento, o que justifica a preocupação de CDF e RIDQ quanto a não haver meios formais que garantam a transmissão do conhecimento adquirido para um novo profissional que esteja chegando para atuar no departamento. Afinal, como bem diz (BARTON, 1998, p. 18), o conhecimento é o saber e “acumula-se lentamente ao longo do tempo e é configurado e canalizado para certas direções, pela ação de centenas de decisões

gerenciais cotidianas. O saber tampouco acontece apenas uma vez; está constantemente nascendo”.

A questão 5, do Apêndice A, trata de desvendar a visão dos entrevistados sobre facilidades que um sistema de memória organizacional poderia oferecer para a **captura** de conhecimento e lições aprendidas no ambiente de trabalho, para os departamentos do CFM. Por unanimidade, chefes de departamentos e de expediente, concordaram que o conhecimento produzido no Departamento deverá ser acessado por meio do seu *site*, ou do próprio Centro. O CDM atual enfatizou que “esse sistema deveria fazer parte da estrutura departamental para que consiga dar velocidade à gestão”. Já, seu antecessor, preocupou-se no controle de acesso, de modo que “apenas os chefes de departamento, de expediente e os TAE’s lotados nos Departamentos do CFM” tivessem acesso a ele.

O CDF se preocupou na organização das informações ali guardadas, enquanto o Chefe de Departamento de Química (CDQ) deu prioridade ao formato texto, ao expressar: “... aí pode ter essa parte impressa, documento impresso, para capturar bem esse conhecimento, porque a gente vai interpretando, acaba trabalhando muito, baseado nos regimentos, as normativas”, mas se o assunto for mais específico, poderia ser em formato de vídeo. O CEDM sugeriu, para obter mais eficiência, o “uso de palavras-chaves, isto é, baseada em expressões usadas nas rotinas, normas, portarias e Leis”. Enquanto a Chefe de Expediente do Departamento de Física (CEDF) disse que o sistema evitará “aquelas anotações em cadernos, pois bastaria fazer a busca na hora que precisasse”.

Já, o Chefe de Infraestrutura do Departamento de Química (CIDQ), que possui um conhecimento de seu departamento de quase três décadas, acha melhor alguém vir pessoalmente capturar seus conhecimentos, indo ao encontro do que afirma McElroy (2011), para o qual é grande o desafio de capturar informações suficientes para gerar um registro de conhecimento que beneficie a organização ao ser disseminado. E, para finalizar, ressalta o CEDM: “eu acho uma falha minha não ter feito isso anteriormente, de transcrever tudo aquilo que eu aprendi, não apenas aqui no Departamento, como em toda a Universidade”.

Diante das visões expostas sobre a possibilidade de captura de conhecimento por meio de um Sistema de Memória Organizacional, com base no conceito elaborado por Conklin (2001), os entrevistados revelam preocupação quanto aos limites impostos por tal tecnologia. Apesar disso, reconhecem o importante papel que as TDIC's assumiram

na atual sociedade, e, portanto, para viabilizar a captura de conhecimento do CFM, tal como sugerem Gouvea, Montalvão e Brito (2010).

Na sequência, para a questão 6, do Apêndice A, procurou-se obter a visão dos entrevistados quanto a facilidades que gostariam de ver oferecidas por um sistema de memória organizacional para a **retenção** do conhecimento e lições aprendidas. Afinal, onde efetivamente e como se pode estocar, além da mente humana, o conhecimento obtido e gerado em um ambiente organizacional? Aqui, vale lembrar que, para Probst, Raub, e Romhardt (2002), a retenção do conhecimento refere-se a uma ação de seleção, armazenamento e atualização desse recurso para que possa ser usado por outras pessoas na solução de problemas, em caso dúvida, podendo também ser adaptados para a criação de novos conhecimentos.

Assim, ao acessarem o conceito de retenção de conhecimento, os pesquisados foram unânimes ao recomendar o uso do repositório digital já disponibilizado pela UFSC. Além disso, outro sujeito, um chefe de departamento, sugeriu como alternativa o repositório do CFM por achar que, nele, “seria possível a retenção de conhecimentos mais específicos relativos ao setor, e que não interessariam aos outros centros e departamentos da UFSC”. Seu antecessor na chefia ainda deu ênfase à importância desse local de armazenamento, alertando para o fato de que a “primeira facilidade seria ter um sistema de busca altamente eficiente, isso é indispensável”. Na continuidade, este mesmo entrevistado fez questão de assinalar sobre a necessidade de que o conhecimento retido ali estivesse no formato de texto, explicando que é “mais natural, porque as pessoas não tem equipamento, não dispõe de tempo, não vão alimentar um sistema com vídeo”.

Outras preocupações apresentadas pelos sujeitos referem-se à primordialidade de o sistema contar com alguém que pudesse fazer o papel de mediador e de se dar uma atenção especial à qualidade e validade do seu conhecimento, tal como indicam as falas a seguir:

É um sistema importante. Mas, precisa ter uma espécie de mediador. Tenho receio. A primeira pergunta a se responder seria: Quem teria direito a fazer essas intervenções no ambiente? Então, teria um gestor próximo. Um moderador próximo. Moderador longe não funciona! A ideia de se ter um moderador é essencial. Sem isso não vai funcionar. É a minha opinião. Tem que ter um moderador e esse, tem que ter disposição, tempo, paciência, porque um colaborador escreve como

ele acha que deve ser. Entre escrever como deve ser e apontar o que está errado e alguém encaixar isso dentro da legislação pertinente da universidade, porque pode ser assim e aqui a gente não tem um passo a passo, mas tem uma diretriz para seguir. Isso dá trabalho. Muitas vezes, cai em polêmicas (não sei se vou para esquerda ou direita!) e a outra, e você pode se envolver em polêmica. Acho uma coisa delicada aí! O moderador teria que ter um bom conhecimento e um bom tempo para ir atrás dessas coisas. Normalmente, você coloca alguma coisa lá, não que seja oficial, mas tem certo caráter de responsabilidade? O cara que vai fazer isso tem que tomar um baita cuidado!

A chefe de expediente do Departamento de Química (CEDQ), também no sentido valorizar a retenção do conhecimento no formato texto, frisou que documentos contendo conhecimento deveriam ser de caráter digital, “e não digitalizados, como muitos existentes na UFSC”, já que, “dessa forma, seria facilitada a busca por segmentos de conhecimento retido no repositório”.

A questão (sete) trouxe um cenário dicotômico quanto à visão que os respondentes tem acerca das facilidades que o sistema em estudo poderia oferecer para o **compartilhamento do conhecimento** em seus respectivos ambientes de atuação. Três dos sujeitos apenas se restringiram a apontar ferramentas que possibilitassem a troca de conhecimento, da seguinte maneira:

a) O primeiro CDM entrevistado sugere o uso de “Links na página da UFSC e do Departamento”;

b) O segundo CDM entrevistado entende que o conhecimento produzido no seu departamento poderia ser compartilhado em um “*site* ou um programa que você rodaria”;

c) O segundo CEDQ compreende como adequada a adoção de um manual.

A divisão de opiniões, contudo, fica por conta do direito de acesso a tal conhecimento. Pois, enquanto três entrevistados (CDM1; CDF1; e CEDF) consideram que o conhecimento produzido em cada Departamento, e de interesse dele, deva ser de amplo acesso, para outros três (CDM2; CDQ; CEDQ1), tal acesso deve ser restrito somente aos usuários de cada departamento. Assim, como justificativas para o amplo acesso, tem-se:



[...] Os departamentos tem certa proximidade, tem identidades semelhantes. Ainda, as informações de um departamento também são úteis para o outro. Então, seria interessante que a gente tivesse acesso ao conjunto de informações dos outros departamentos (CDM1).

A ferramenta deveria ser acessível a qualquer pessoa. Existe a transparência no serviço público. Exemplo, você quer ir trabalhar em outro órgão. Outro órgão obteria uma licença, poderia puxar todas as informações quais são suas capacidades, suas habilidades, seu treinamento, e etc., para um arquivo dele. Seria fantástico. [...] (CDF)

A ferramenta deveria estar disponível para qualquer pessoa de qualquer departamento. Os departamentos têm rotinas iguais. Com isso, conseguindo fazer uma ferramenta de MO de amplo acesso, o conhecimento lá presente poderia ser compartilhado com os demais Centros da UFSC. Assim, vai todo mundo falar a mesma língua, e poderemos unificar os termos e os procedimentos. (CDEF)

Em contrapartida, os que não defendem a ideia anterior alegam que:

Se isso é uma coisa para a administração dos departamentos, deixa isso na página de cada departamento [...]. Tem coisas específicas de cada departamento. Coisas comuns, tudo bem. Mas, por exemplo, tem conhecimentos sobre a gestão do laboratório de física que não se aplicam em outros Departamentos. (CDM2)

Bem melhor estar no site de cada departamento, pois, tem as especificidades de cada local. É sério o problema de patrimônio. (CEDF)

Que fosse compartilhado para os novos e de livre acesso a todos do Departamento de Química. (CDQ)

Apesar de ser legítima a preocupação daqueles que defendem o compartilhamento do conhecimento somente entre os servidores de um mesmo departamento, a visão dos que defendem um compartilhamento

mais amplo confere com aquela trazida por especialistas, como Senge (2013), para o qual processos colaborativos, que aconteçam mediante uma comunicação não hierarquizada entre os seus setores, é que podem conduzir o indivíduo a uma visão holística da organização. Igualmente, para Nonaka e Takeuchi (1997), reside, aí, a chave para a criação de novo conhecimento.

Finalmente, a última pergunta da parte II do Roteiro de Entrevista (Apêndice A) buscou identificar as facilidades observadas pelo pesquisado no uso de uma ferramenta de gestão da MO e de lições aprendidas no ambiente de trabalho que seja caracteristicamente digital. A preferência, entre os respondentes (CEDM1; CDM1; CDM2; CEDQ1 e CDQ), foi pelo uso de um *site* da Internet para cumprir com a finalidade mencionada. Neste contexto, traz-se, aqui, a resposta de CDQ, que sugere também uma forma de classificar o conhecimento, em Diretoria, Chefia e Coordenação. Os demais apresentam dicas que merecem particular atenção, como se observa, a seguir, por meio das suas falas:

Um aplicativo seria o ideal, com acesso de qualquer local. Dentro do seu próprio celular e você teria todas as informações ali (CEDM).

Mais ou menos o que o Google faz. Uma ferramenta de busca que permita localizar o conhecimento de acordo com o interesse do usuário. Neste caso, o conteúdo poderia ser dividido em Profissional; Assuntos específicos da UFSC; Universidade como um todo; Do serviço público como um todo (Níveis: Federal; Estadual; Municipal). E que tivesse toda a tua vida ali para consulta (CDF).

Qualquer uma que dissemine o conhecimento, porque precisamos lidar com muitos processos! Que substitua a “colinha” que fazemos para tirar dúvida (CEDF).

Tínhamos uma sala que os calouros assistiam uma apresentação sobre o Departamento. Um vídeo mostrando aulas de laboratório. Apresentava algumas aulas, e durava cerca de 1 hora, o professor fazia algumas intervenções. Funcionava! Abria um interesse dos alunos. Se tivesse um vídeo para o servidor novo que entra na UFSC, [...] com depoimentos sobre a rotina do setor, chamando a atenção sobre as dificuldades do início do trabalho. Porque todo

mundo entra perdido! Um manual e um vídeo para situar. Esse material poderia ficar disponível na Internet (CEDQ2).

Os depoimentos, muito embora não coincidentes, distinguem o importante papel desempenhado pelas TDICs para o alcance dos efeitos esperados quando do uso de sistemas de MO, tal como sugerem Rojas (2011) e Oliveira (2002).

#### 4.2.2 BARREIRAS NO USO DE UM SISTEMA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO CFM

Seguindo-se a classificação de Conklin (2001) quanto a barreiras que dificultam o desenvolvimento e uso de projetos de MO, elaboram-se, nesta seção, a análise e a interpretação da visão dos sujeitos de pesquisa a respeito do tema.

No que tange às barreiras relativas às características do conhecimento informal, que dificultam o desenvolvimento e uso de projetos de MO, a primeira questão (nove, do Apêndice A) tratou de compreender sobre dificuldades existentes para a captura (e registro) do conhecimento informal referente à gestão administrativa do departamento em o entrevistado atua. As respostas para esta questão desvelam pontos de vistas diversos. Inclusive, para um dos entrevistados (CEQ1), não há nenhuma dificuldade relativa à captura do conhecimento no setor em que está lotado.

Contudo, para a maioria dos entrevistados (cinco dos nove), o maior gerador de dificuldades para a captura de conhecimento informal é o receio que o indivíduo tem em perder poder ao compartilhar o conhecimento que detém, posição esta ilustrada pelas seguintes falas:

As barreiras são as usuais quando se tenta fazer algo desse nível. Na verdade, as pessoas, muitas vezes, detêm as informações e o conhecimento que tem e não querem disponibilizar compartilhar, como se fossem uma garantia para elas. [...]. (CDM1)

[...] tem gente, por exemplo, que diz que vai se aposentar e quer levar tudo que sabe com ele e que os próximos se danem! (CEDF)

As respostas anteriores confirmam o entendimento de Conklin (2001), para o qual um dos fatores de impacto negativo no uso de

sistemas de MO constituem-se justamente no medo de se perder segurança no trabalho, pois, o fato de o servidor deter determinado conhecimento acaba por valorizar o seu desempenho.

De outro modo, dois dos nove entrevistados chamam a atenção sobre a falta de tempo dos servidores para ficar registrando todo o conhecimento produzido no ambiente. Acerca desta visão, vale destacar aquela trazida pelo CEQ2, que diz:

A dificuldade para capturar e registrar é o tempo. Eu não tenho tempo. Tua anotação é a tua memória. É difícil, a universidade é muito grande! O universo de assuntos e problemas é infinito. (CEDQ2)

Reside aí o desafio a ser enfrentado pelo gestor, como indica Conklin (2001), uma vez que este deverá ser um facilitador do processo, de sorte que o argumento relativo à falta de tempo seja enfraquecido.

Por fim, a manifestação do CDM2 está relacionada especificamente à informalidade característica do próprio conhecimento tácito, já que, para ele, “o problema é que o conhecimento informal, muda com o tempo. A cada momento, o conhecimento informal necessário para organização do departamento é outro. [...] a maior dificuldade é entender qual o conhecimento que você precisa para aquele momento”.

Além disso, ao serem questionados, por meio da questão 10 (Apêndice A) sobre o hábito do departamento em garantir a preservação de documentos, quando comparado ao hábito do registro do contexto em que é usado e/ou produzido, os sujeitos da pesquisa mostraram-se divididos. Pois, enquanto quatro deles confirmam o hábito de preservar documentos (CDF; CEDF; CDQ; CEDQ1), outros quatro negam (CDM1; CDM2; CEDM2; CEDQ2), sendo que apenas o respondente CEDM1 ficou indeciso. Quanto à primeira tendência, em se buscar a preservação de documentos produzidos no departamento chamam particularmente a atenção as falas dos entrevistados CDF e CEDF, que são expostas a seguir:

Como chefe, todo documento produzido eu mando arquivar ou digitalizar. No meu caso, tudo que eu faço tem uma cópia impressa guardada e arquivada por ano/mês. (CDF)

Sempre tive bastante preocupação em manter um arquivo do que fazemos, principalmente, o que sai do departamento, de

documentos importantes, o que não é enviado por SPA. (CEDF)

Em contrapartida, a resposta de CEDM2 serve de exemplo para aqueles que negaram haver o hábito da manutenção de documentos em seus respectivos departamentos, como se observa na sequência:

Não é preservado o documento feito. Aquilo que foi resolvido, decidido, o contexto, preservado em algum local não é feito. (CEDM2)

Vale identificar, ainda, que, apesar da quantidade equilibrada de respostas negativas e positivas em relação ao hábito de preservar documento, nenhum respondente confirma iniciativas voltadas a preservar o contexto, que, segundo Conklin (2001), é o que dá significado ao documento. Isto implica em dizer que preservar documentos sem haver, concomitantemente, o registro do contexto em que ele foi produzido não possui valor, indicando que, neste âmbito, os departamentos do CFM precisam evoluir se desejarem desenvolver e usar a sua MO.

Na questão seguinte (questão 11, do Apêndice A), o propósito é verificar se os servidores dos departamentos em estudo reconhecem a relevância e o valor do conhecimento informal referente à gestão administrativa da unidade. Acerca desta particularidade, apenas três respondentes (CEDM; CEDF; CEDQ1) julgam que, no departamento em que atuam, costuma-se reconhecer a importância e o valor do conhecimento informal. Todos os demais (seis dos nove sujeitos) tem opinião oposta. Acerca da primeira posição, mostra-se a fala do entrevistado CEDM1 que diz:

As pessoas não tem dificuldade de reconhecer o valor do conhecimento informal. Quando a pessoa fica mais tempo no departamento, ela retém um grande conhecimento informal, passando a ser respeitada como sendo de grande relevância dentro daquele departamento. (CEDM1)

O respondente CDM1, diferentemente, cita a dificuldade dos servidores que atuam no seu departamento em reconhecer a importância do conhecimento tácito para a administração administrativa, porque, diz ele, as pessoas lá “imaginam que esse tipo de conhecimento não é relevante. Mas, são extremamente relevantes principalmente para o departamento. Os professores não tem ideia de como é que isso funciona” (CDM1). Como complemento, o respondente CDM1 entende

que o “ambiente altamente competitivo entre professores pode ser um forte motivador para que haja, entre pares, algo como uma amnésia organizacional”. No mesmo sentido, destaca-se a visão de outro servidor do mesmo departamento, ao afirmar que, neste setor, o indivíduo “não reconhece a importância do conhecimento informal. Jamais foi reconhecida e eu acho que dificilmente vai ser” (CEDM2).

Não obstante se confirmarem, entre os servidores do CFM, dificuldades em se valorizar o potencial do conhecimento tácito para a gestão administrativa dos departamentos, interessante se fazem as palavras do entrevistado CEF que traduzem a sua preocupação e esforço em apresentar uma alternativa de solução, como se observa a seguir:

Nossas experiências administrativas e o trabalho que a gente faz poderiam ser sim, fontes de pesquisa. Poderíamos montar, por exemplo, um grupo para estudar melhores práticas de gestão universitária. (CEDF)

A entrevista aplicada junto aos sujeitos de pesquisa, a partir do uso do roteiro disponível no Apêndice A, permitiu, ainda, conhecer um pouco mais sobre a existência de barreiras culturais ao compartilhamento de conhecimento e ao possível uso de um sistema de MO no Centro de Física e Matemática da UFSC (CFM).

Neste contexto, quanto aos hábitos, na UFSC, e no departamento em que o respondente atua, referentes à atenção dada a artefatos (documentos, manuais e normativas), as respostas são muito similares e revelam a preocupação dos gestores entrevistados em seguir as normas da Universidade. O entrevistado CEDQ1, por exemplo, foi veemente ao sugerir que, no departamento em que atua, os servidores sempre procuram “fazer pelas normas legais [...]”. E, acrescenta, lembrando que: “vivemos atualmente em uma administração truncada, parada, o que nos leva a utilizar nossa criatividade para chegarmos aonde queremos” (CEDQ1). Igualmente, a fala de CDM2 pode ser usada para ilustrar o consenso em torno da questão ora em análise, pois, ele diz: “Tratando-se de uma lei federal, uma resolução da universidade, não reclame, não resuma. Enquanto é vigente você tem que tomar cuidado e tem que seguir” (CDM2). Depreende-se, desse quadro, que a atenção dos sujeitos está voltada exclusivamente ao uso de documentos e regras definidas pela legislação, tanto local - da UFSC -, como federal. Em contrapartida, nenhum dos depoimentos revela preocupação com o aspecto processual, tanto é que CDM1 comenta: “[...] não documentamos como foi feito pelo professor. É mais fácil fazer”.

Dando seguimento à análise das barreiras técnicas ao desenvolvimento e uso de um sistema de MO no CFH, da UFSC, a próxima pergunta feita aos entrevistados (questão 13, do Apêndice A) trata de verificar dificuldades técnicas relativas à facilidade e transparência de captura de conhecimento informal no departamento em que se encontram. A esse respeito, com exceção de dois pesquisados (CEDM2 e CEDQ1), que não se posicionaram, os outros sete dividiram-se em, basicamente, dois grupos. O primeiro grupo, formado por uma minoria (CEDM1 e CDQ), aponta o processo de captura de conhecimento informal no departamento como sendo de fácil realização, podendo ser, por conseguinte, expressa pelas falas seguintes:

Fácil. Tenho conseguido criar um relacionamento fácil com as pessoas. Sempre transparente e sempre fácil acesso. Não tive nenhum tipo de impedimento de acesso aos professores e os TAE's que trabalham comigo. (CEDM1)

[...] os servidores que trabalham comigo tem se mostrado extremamente solícitos, prestativos, disponibilizando qualquer conhecimento que é solicitado a eles. (CDQ)

Já, a maioria (cinco respondentes) percebe dificuldades na aludida atividade, sempre relacionadas às características do conhecimento tácito, como ressaltado, por exemplo, pelos pesquisados CDM1 e CDF, respectivamente:

Não é fácil. Porque a atividade de captura é desorganizada e implica em uma dificuldade na hora de definir o conhecimento que se deseja ter (CDM1).

No setor, não se costuma guardar o conhecimento informal (CDF).

Por último, a questão 14 (Apêndice A) abordou a cultura presente na UFSC e no CFM quanto ao compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. Apenas três respondentes confirmam a existência de uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento. Neste cenário, entre as declarações colhidas com as entrevistas, chama à atenção aquela oferecida por CEDM1, que diz:

Apareceu uma TAE nova aqui no Departamento. Logo, fui passando tudo que sei para ela. Nunca tive medo de passar o meu conhecimento, [...]. Esse tipo de coisa não existe! Se eu souber, e tiver condições de passar, eu vou passar.

Mesmo mostrando-se adepto à idéia do compartilhamento do conhecimento, o discurso do respondente anterior (CEDM1) indica que a iniciativa dele é particular e não se constitui em uma prática inerente à cultura local. Esta mesma postura fica evidenciada pela fala de CEDM2, que comenta:

Não necessariamente existe uma cultura definida de compartilhamento de conhecimento aqui no departamento. O que aprendi estou passando agora. Você aprende uma coisa hoje, daqui a trinta, sessenta dias, o outro funcionário está precisando, está naquela mesma situação, você vai lá e passa o que sabe a ele. Existe sim um compartilhamento. (CEDM2)

A ausência da aludida cultura é confirmada pelos demais (seis) entrevistados, que apresentam posicionamentos bem similares. Entre eles, ressalta-se a forma incisiva e direta como o CDM1 se pronuncia: “Não, não existe essa cultura”. A realidade exteriorizada por meio do atual estudo evidencia barreiras culturais ao compartilhamento do conhecimento no CFM e, como consequência, ao uso de ferramentas, como a MO, aqui proposta. Nota-se, assim, um distanciamento da prática em relação à teoria, pois, conforme alerta Mussi (2002), os fatores culturais tem forte influência sobre o compartilhamento do conhecimento.

#### 4.3 PROCESSOS INERENTES À GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS DEPARTAMENTOS DO CFM

Com o objetivo de caracterizar as atividades administrativas desenvolvidas nos departamentos do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), foi feito um levantamento no Regimento Geral da UFSC (1982b) no que diz respeito ao funcionamento das unidades departamentais da Instituição, a partir do que, com base no consta na Seção II do citado documento, foram identificadas as atribuições, a saber:

Art. 26. Compete ao Departamento:

- I – elaborar as normas do seu funcionamento, atendidas as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário;
- II – eleger o Chefe e o Subchefe;
- III – aprovar o Plano de Aplicação dos Recursos;



IV – aprovar o Plano de Trabalho do Departamento;

V – ministrar o ensino das disciplinas a ele pertinentes;

VI – promover o desenvolvimento da pesquisa, em articulação com o ensino e a extensão;

VII – apreciar a relotação, admissão ou afastamento dos servidores docentes técnico-administrativos;

VIII – promover e estimular a prestação de serviços à Comunidade, observando a orientação geral do Conselho Universitário;

IX – orientar e fiscalizar todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como estágios supervisionados dos alunos no âmbito do Departamento, nos diversos níveis de estudos universitários, de acordo com as normas estabelecidas;

X – examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos Corpos Docente e Discente, encaminhando ao Diretor da Unidade, informados e com parecer, os assuntos cuja solução transcenda suas atribuições;

XI – deliberar sobre os pedidos de afastamentos de servidores docentes e técnico-administrativos para realização de estudos no País e no exterior;

XII – exercer outras atribuições previstas por Lei, Regulamento, Estatuto e Regimento da Universidade e no seu próprio Regimento.

§ 1o As decisões do Departamento serão tomadas sempre pela maioria dos membros presentes, obedecido o disposto no art. 2o deste Regimento. Em caso de urgência e inexistindo *quorum* para o funcionamento, o Chefe do Departamento poderá decidir *ad referendum* do Departamento, ao qual a decisão será submetida dentro de trinta dias.

§ 2o Persistindo a inexistência de *quorum* para nova reunião, convocada com a mesma finalidade, será o ato considerado ratificado.

§ 3o É facultado ao Departamento deliberar mediante colegiados especiais, sendo a composição e as atribuições desses colegiados definidas de acordo com critérios estabelecidos no Regimento do Departamento.

Além do Regimento Geral da UFSC (1982b), com o propósito de se obterem informações complementares a respeito daquilo que se realiza nos departamentos do CFM em termos de gestão administrativa, procedeu-se à coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada junto aos sujeitos da pesquisa, com base no roteiro disposto no Apêndice B, do atual trabalho.

Diante desta perspectiva, verifica-se que, apesar de se observarem convergências nas respostas dos sujeitos, aquela trazida por CEDMI caracteriza-se como sendo a mais completa, posto que descortina uma maior quantidade de processos inerentes à gestão administrativa dos departamentos do CFM, os quais são citados, na sequência:

- a) processos de progressões de professores;
- b) contratações de professores efetivos e substitutos;
- c) guarda e arquivamento de processos;
- d) distribuição de disciplinas e confecção do Plano de Atividades

Departamental (PAD);

- e) locação de alunos, quando tem vagas excedentes;
- f) matrícula de aluno isolada;
- g) atendimento no balcão (alunos e professores), para prestação

de informações;

- h) processo seletivo dos monitores;
- i) manutenção do patrimônio (prédio e equipamentos).

Os demais entrevistados complementam, assinalando ainda a presença dos processos, a saber:

a) recebimento da grade de horários das aulas dos departamentos com as disciplinas;

- b) afastamento de professores;
- c) domínio da legislação;

d) atendimento de demanda dos professores, alunos e coordenadorias;

- e) administração a falta de professor;
- f) tratamento de afastamento de professor;
- g) montagem do processo de estágio probatório docente;

h) TAE's devem filtrar, por prioridade, problemas do setor, para a chefia imediata;

- i) atenção a processos de compra do departamento;
- j) gestão de relatórios de viagem dos professores;
- k) cuidado com a rotina administrativa.

Outro levantamento foi feito, além do Regimento Geral da UFSC (1982b), refere-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UFSC 2015-2019) que serviu de base de sustentação para o alinhamento

das definições das atribuições dos processos e atividades dos departamentos, como: a missão; visão; valores; estratégias; diretrizes; e políticas da instituição (UFSC, 2015a). Com isso, foram identificados os seguintes atributos da Instituição em foco, a UFSC:

**Missão:** A UFSC tem por missão 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, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

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

**Valores:** A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida, com base nos seguintes valores:

- Acadêmica e de Qualidade: Uma instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, na pesquisa e na extensão.
- Inovadora: Uma instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.
- Atuante: Uma instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social.
- Inclusiva: Uma instituição compromissada com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, e com o intuito de superar as desigualdades regionais do estado de Santa Catarina, mantendo a concepção de uma universidade verdadeiramente pública e compromissada com a sociedade catarinense e brasileira.

- Internacionalizada: Uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
- Livre e Responsável: Uma instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
- Autônoma: Uma instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências.
- Democrática e Plural: Uma instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica.
- Bem Administrada e Planejada: Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
- Transparente: Uma instituição que presta contas de suas ações e decisões à comunidade.
- Ética: Uma instituição orientada para a responsabilidade ética, social e ambiental.

Regimentos internos de Unidades e Departamentos da UFSC, a exemplo daquele disponibilizado no *site* do Centro de Ciências da Saúde (CCS, 2016), foram também considerados para levantamento das atribuições administrativas dos departamentos do CFM, além de resoluções normativas do CUn. Para esta a pesquisa documental, foram analisados os seguintes documentos:

- a) Na página do Centro Tecnológico – CTC, um excelente trabalho de mapeamento dos processos de trabalho de cada subunidade do Centro;
- b) No Centro de Ciências da Saúde – CCS, o Regimento Interno de sua Unidade;
- c) No CUn, o Regimento Geral da UFSC (1982b) e Resoluções Normativas;
- d) Na página da UFSC, o Plano De Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-1019 (UFSC, 2015a);
- e) No Departamento de Física, o Regimento Interno (2017);
- f) No Departamento de Matemática, o Regimento Interno (2017).

As informações obtidas nas subunidades e unidades anteriormente mencionadas revelaram a inexistência de um mapeamento de processos e de uma listagem de atividades gerais que são comumente realizadas por elas. A exceção fica por conta do mapeamento de processos feito pelo CTC (CTC, 2015).

Todavia, os entrevistados foram unânimes em afirmar que cada departamento do CFM define o seu “Como se Faz” (CDM1). Pois, segundo eles, cada departamento cria uma metodologia própria de trabalho por terem características distintas.

Diante do exposto, e a partir das informações levantadas para o atual estudo, tornou-se possível criar um quadro (quadro 8) que identifica os seguintes elementos:

- a) Processo;
- b) Descrição; e o
- c) Local onde as atividades transitam.

Destaca-se que as atividades citadas pelos gestores, Chefe e Chefe de Expediente, executam nas Secretarias dos Departamentos do CFM. Outras podem ter sido esquecidas ou criadas, mas a ferramenta proposta terá uma função de entrada para novos processos e atividades. Algumas rotinas de trabalho das secretarias são exclusivas de determinado departamento, devido às suas peculiaridades. É o caso do Departamento Químico e o do Departamento de Física.

Antes, porém, de se partir para a descrição das características de cada atividade e processos administrativos, é interessante o esclarecimento de expressões técnicas frequentemente adotadas ao longo do trabalho realizado pelos gestores nas secretarias dos Departamentos do CFM, que são:

a) **Montar um processo físico:** significa montar uma capa padrão de processos, existentes nas secretarias, colando a etiqueta gerada na abertura de um processo digital, ou seja, todo processo físico deve existir um na forma digital, criado no Sistema de Processos Administrativos – SPA. As páginas entregues e necessárias para a tramitação do processo serão anexadas, numeradas (obrigatórias nos concurso), com carimbo do departamento e rubrica em cada página;

b) **Abrir um processo digital no SPA** significa criar qualquer processo junto à administração da UFSC. O tipo ou motivo são definidos na primeira página durante a criação. Para anexar documentos ao processo, é necessário digitalizá-los antes nos *scanners*, sendo que as impressoras corporativas permitem isso. O único meio de criar um processo digital é via página na Internet do SPA (<http://acesso.egestao.ufsc.br/solar>);

c) **Abrir uma Solicitação digital no SPA** significa solicitar junto à Administração da UFSC conserto, manutenção, alteração, inclusão de servidor em algum sistema da Universidade. É importante deixar o nome e ramal de contato do interessado na primeira página da solicitação. Destaca-se que documentos digitalizados podem ser anexados ao processo;

d) **Entrar no SPA** significa acessar, com um navegador de internet, *browser*, o *site* do SPA, fazer a identificação do usuário por meio da sua Identidade UFSC – IDUFSC. Neste caso, somente TAE's ou um docente gestor (cadastrado pelo chefe de expediente via solicitação digital no SPA, anexando-se a nomeação feita no Colegiado como Chefe do Departamento em uma Portaria emitida pelo Centro) terá permissão de criar processos ou solicitações digitais;

e) **Criar seu IDUFSC** significa criar, no site <http://idufsc.ufsc.br>, uma identidade única dentro da UFSC, composta por no mínimo seis caracteres com um ponto entre eles, e uma senha, de no mínimo oito caracteres contendo pelo menos um alfanumérico e uma letra maiúscula. Isso só será possível após o CPF do docente ou STA, recém-admitido, ser cadastrado pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SeTIC nos sistemas digitais da universidade.

Quadro 8: Descrição dos processos realizados no CFM, no âmbito da gestão administrativa.

<u>Nome do Processo</u>	<u>Descrição</u>	<u>Local</u>
<b>Afastamento de docente ou TAE - Curta Duração</b>	Professor ou TAE solicita afastamento para a participação de algum evento ou capacitação de curta duração no Brasil ou no exterior. Sendo no país e durante o ano letivo, ele avisa ao chefe como vai repor as aulas, preenche um formulário de afastamento e deixa na secretaria para arquivamento em sua pasta. Para fora do país, o professor ou TAE deve entregar um requerimento de afastamento completo, com a autorização assinada pelo chefe de departamento, na secretária. Um processo físico é montado pelo secretário e encaminhado à SEGESP que publica no diário oficial e devolve à secretaria para arquivar na sua pasta, aguardando ele retornar. Retornando, preenche o formulário <i>Relatório de Viagem</i> , e entrega, junto com os comprovantes de participação, na	Secretaria

	secretária para serem digitalizados, anexados ao processo e enviados à SEGESP. Na volta, o processo é arquivado em sua pasta na secretaria.	
<b>Afastamento de docente ou TAE - Longa Duração</b>	<p>Professor ou TAE solicita afastamento para doutorado, pós-doutorado no Brasil ou no exterior. O professor entrega na secretaria a solicitação, um processo físico é montado junto com um processo no SPA, preenchendo-se os seguintes campos:</p> <p><b>Grupo de Assunto:</b> Afastamento  <b>Assunto:</b> Afastamento – Pós-Doutorado</p> <p>Outras opções:  Afastamento – Doutorado  Afastamento – Mestrado</p> <p>O chefe do departamento, ao tomar ciência e aprovando, indica um relator para o processo. Este deverá fazer um relato do processo que será examinado e discutido na reunião de colegiado para aprovação e decidir como sua ausência será suprida pelos demais docentes, alguns departamentos possuem em seu regimento interno que esse tipo de afastamento não justifica a contratação de professor substituto. O colegiado aprovando, o secretário atualiza no processo a decisão do colegiado, com data, carimbo e a assinatura do chefe. Encaminha o processo à Direção do Centro, que analisará, podendo aprovar ou não e encaminhará o processo para a Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD ou DDP/PRODEGESP se for um TAE. Aprovado nas demais estâncias, ao retornar à secretaria, deve-se dar recebimento no SPA e arquivá-lo até o final do afastamento. Em seu retorno, o secretário encaminha o processo ao professor solicitando os certificados obtidos acompanhado de um relatório contando as atividades realizadas. Devolvendo o processo, o secretário encaminha ao relator para seu parecer para que na próxima reunião de colegiado ele seja submetido à aprovação. Depois é encaminhá-lo à Direção do Centro para que os trâmites necessários sejam realizados. Quando o Centro devolver o processo, ele deve ser arquivado em sua pasta na secretaria.</p>	Secretaria e CPPD ou PRODEGE SP-DDP
<b>Concurso Público para</b>	A organização de concurso começa em uma reunião de colegiado que definirá a área de conhecimento e os nomes para a comissão de avaliação, membros da	Secretaria, PROGRA, Sala de

<b>Professor Adjunto</b>	banca e secretário. Em seguida, a secretaria preenche os formulários disponíveis no site da PROGRAD, monta um processo no SPA com tudo digitalizado e envia à PROGRAD que oficializará sua abertura com a publicação do Edital. Depois da homologação das inscrições dos candidatos, a direção do centro emite uma portaria oficializando a Banca, o secretário e o cronograma do concurso para envio à SEGESP que publicará. Se o membro externo da banca não participar via videoconferência, o secretário do concurso solicita diárias e passagens para ele. Após a realização da prova escrita é feito um ajuste no cronograma para as demais provas (didática e memorial), finalizando com uma audiência pública para a divulgação dos resultados. As atas do concurso são anexadas ao processo e enviadas à PROGRAD e todo o material do concurso é guardado pelo secretário da banca. Os aprovados tomam posse assim que a SEGESP informar sobre o dia e o local. O chefe do departamento e o diretor do centro são chamados para esse dia.	aula e SE-GESP
<b>Alteração de Nota</b>	O Professor preenche, para cada aluno, um formulário específico que se encontra na secretaria, assina e entrega ao secretário para alteração da nota no Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR. Caso o sistema esteja fechado, a secretária elabora um memorando solicitando a alteração da nota, abre uma solicitação digital no SPA, anexa os formulários e o memorando e encaminha, para o Departamento de Administração Escolar – DAE. Para instalar ou atualizar esse sistema, para o sistema operacional MS/Windows®, é necessário baixar o instalador, InstaladorCAGR, na página do SeTIC: <i><a href="http://setic.ufsc.br/downloads/">http://setic.ufsc.br/downloads/</a></i>	Secretaria e DAE
<b>Aprovação de Projeto</b>	Professor entrega os documentos relacionados ao projeto, geralmente de pesquisa ou extensão, para aprovação ao coordenador responsável. O coordenador indicará um relator que fará um parecer e enviará para o Chefe do Departamento, que aprovará por Ad Referendum e entregará os documentos para o secretário que deve acessar o Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão – SIGPEX, com seu <i>login</i> e senha, localizar o	Secretaria ou o coordenador



	professor e seu projeto e registrar sua aprovação. Após o registro, o secretário deve inserir um tópico na pauta da reunião do Colegiado para sua aprovação. Aprovando, o secretário deve arquivar o projeto na pasta de projeto correspondente na secretaria.	
<b>Controle de Acesso aos Prédios</b>	Aluno, TAE, professor novo ou visitante, solicita acesso a algum ambiente (prédio do departamento e/ou laboratório) controlado pela secretaria. O cadastramento é feito pelo programa de Controle de Acesso, NetControl, instalado num computador da secretaria. Passa-se o cartão da UFSC do interessado no leitor de entrada do ambiente requerido para saber a chave desse cartão e incluí-lo no sistema de acesso.	Secretaria
<b>Contratação de Monitores</b>	Após a PROGRAD divulgar, via memorando, o número de vagas e os prazos referentes à contratação dos monitores. O coordenador de estágios, junto com os professores, vão averiguar quais disciplinas os alunos necessitam mais de monitoria. Com essa informação o coordenador elabora com os professores quais disciplinas e quantos monitores, dentro do número de vagas que a PROGRAD disponibilizou, serão necessários na monitoria. Uma prova para cada uma dessas disciplinas é elaborada pelos professores e o secretário organiza a divulgação da abertura de bolsa de monitoria, a data e o local que será realizado. Escolhidos os monitores mais capacitados, o secretário convoca-os e faz o cadastro deles no sistema de monitoria – MONI ( <a href="http://moni.sistemas.ufsc.br">http://moni.sistemas.ufsc.br</a> ).	Secretaria
<b>Concurso Público para Professor Substituto</b>	Definido o número necessário de professores substitutos, o secretário preenche o formulário para abertura de processo seletivo simplificado ( <a href="http://prograd.ufsc.br/formularios">http://prograd.ufsc.br/formularios</a> ) e envia à PROGRAD que vai aprovar o edital e encaminhar à SEGESP para publicação. Os candidatos vão à secretaria se inscrever. O chefe do departamento emite duas portarias: a homologação das inscrições e a Banca de Avaliação. O cronograma do processo seletivo e a prova didática é montada pela banca e o secretário divulga as datas nos sites, no mural do departamento e também encaminha por e-mail aos candidatos. Antes da prova, o candidato entrega na secretaria seu currículo, faz o sorteio do ponto (tema) da prova didática. Os currículos são avaliados pela	Secretaria, PROGRAD e SEGESP

	<p>banca junto a prova para decidir os contratados. Uma ata com a decisão é feita pelo presidente da banca e enviada para o secretário divulgar nos sites, no mural do departamento e também por e-mail aos candidatos aprovados. A ata é anexada ao processo e encaminhada pelo secretário para a SEGESP efetivar a contratação, por meio de um memorando assinado pelo chefe do departamento, junto à PROGRAD (pedindo a contratação).</p>	
<p><b>Contrato de Professor Voluntário</b></p>	<p>O professor, normalmente aposentado, que deseja retornar voluntariamente a dar aulas, abrirá um processo físico na secretaria explicando os motivos que será avaliado pelo Colegiado do Departamento. O secretário abre um processo digital no SPA e um processo físico, anexando as páginas entregues pelo professor e carimbando-as. O processo é encaminhado ao chefe do departamento que define um relator, envia um aviso por e-mail e entrega o processo para seu parecer. Feito o parecer, este é anexado ao processo pelo secretário que incluirá na pauta da próxima reunião de colegiado. Se aprovado, o secretário anexa o documento da aprovação ao processo e envia para a direção do CFM o processo físico pelo malote e digital via SPA.</p>	<p>Secretaria e Direção do Centro</p>
<p><b>Digitação de Notas – Graduação</b></p>	<p>As notas devem ser inseridas no sistema CAGR pelos professores. Quem usa a ferramenta de ensino a distância Moodle® nas disciplinas do curso presencial para digitar as notas não terão trabalho, elas podem ser transferidas para o CAGR de dentro do Moodle®. O secretário pode ajudar e ensinar o professor nesse processo caso ele tenha dificuldades, mas é necessário que o professor saiba executar sozinho esse procedimento para evitar demora na divulgação. É importante o secretário saber os dias que o sistema CAGR estará aberto para digitação de notas, um e-mail para os professores seria recomendável, para que todos tenham tempo suficiente.</p>	<p>Página do Moodle®, Página do CAGR ou Secretaria</p>
<p><b>Distribuição de Correspondências e Processos</b></p>	<p>As correspondências e processos físicos chegam pelo malote na secretaria do departamento, o secretário verifica se todas são para seu setor (algumas são registradas e necessitam de assinatura de recebimento) e distribui nos escaninhos dos docentes. Ao mesmo tempo, as correspondências e processos físicos que</p>	<p>Secretaria</p>

<b>físicos</b>	saem do departamento são entregues a esse TAE responsável pelo malote para distribuição.	
<b>Elaboração do Plano de Atividade Departamental</b>	<p>A cada semestre, é feito, seguindo os prazos do calendário acadêmico, o Plano de Atividade Departamental – PAD. Nesse processo, é gerada uma planilha dos professores do departamento contendo todas as atividades de pesquisa, algumas de extensão(que foram credenciadas pelo colegiado) e as disciplinas que vão ministrar no semestre com as respectivas cargas horárias. Essa planilha é elaborada após o recebimento de todos os horários das disciplinas requeridas pelas coordenadorias dos cursos da universidade. Com essa informação, o coordenador de ensino prepara uma planilha para distribuir as disciplinas entre os professores (efetivos, substitutos e visitantes) na qual os critérios e prioridade de escolha são definidos de forma diferente em cada departamento. Feita a distribuição, o secretário entra no sistema de Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes (PAAD) para digitar carga horária de ensino. Como o PAAD recebe a carga horária de pesquisa e extensão dos docentes, fornecida pelos respectivos coordenadores, o total de horas de todos é apresentado na reunião do colegiado para aprovação. Aprovado nesta instância, vai para o CFM aprovar e depois o DEN/PROGRAD aprova. Esses dados ficam disponíveis na página na Internet do PAAD:</p> <p><i><a href="https://paad.sistemas.ufsc.br/restrito/dte/listaDepto.xhtml">https://paad.sistemas.ufsc.br/restrito/dte/listaDepto.xhtml</a></i></p> <p>Por último os docentes entram no sistema PAAD para informar o horário de atendimento aos alunos.</p>	Secretaria-ria
<b>Eleições de Chefe e Coordenadores</b>	<p>Caso as eleições de Chefe de Departamento, Coordenadores dos Cursos de graduação e Pós-graduação forem feitas no mesmo período, um memorando é feito pelo secretário para a direção do Centro solicitando a abertura de Edital. O CFM faz o Edital de Convocação das Eleições, indicando, em Portaria, os membros da comissão eleitoral e envia pelo SPA ao departamento. Com Edital e a Portaria recebidos, o secretário imprime para divulgação no mural e envia por e-mail para todos os docentes. Os interessados em se candidatar para chefe e</p>	Secretaria-ria e Auditório

	<p>coordenador envia um e-mail para o secretário preparar: uma urna; as cédulas com os nomes dos candidatos; e a lista para assinatura com o nome dos membros do colegiado. Feita a eleição, a comissão eleitoral realiza a contagem dos votos, divulga o resultado e o secretário do departamento redige uma ata que será encaminhada via SPA à direção do CFM. Caso a eleição seja só para coordenador, o secretário do departamento é dispensado de redigir a ata, mas é ele quem envia para a Direção do Centro.</p>	
<p><b>Estágio Probatório o – Docente</b></p>	<p>Após a chegada do novo professor, o secretário irá receber um memorando da SEGESP com instruções para abrir um processo físico colocando o memorando como primeira página. Feito o processo, o secretário informa ao novo professor que ele deve apresentar 4 relatórios referentes ao 6º, 12º, 24º e 30º mês a partir de sua posse, é entregue a ele um calendário indicando os meses e anota em sua agenda os meses que ele precisa cobrar do docente. O chefe do departamento é comunicado pelo secretário da necessidade de se montar uma comissão avaliadora para acompanhar o estágio probatório. Definida a comissão pelo chefe, o secretário oficializa a comissão redigindo uma portaria e anexa ao processo. Nos períodos de avaliação, após o recebimento do relatório, o secretário anexa este ao processo e entrega em mãos ou deixa no escaninho dos membros da comissão, enviando um e-mail para avisar que o processo aguarda o parecer deles. Após todos os membros darem seus pareceres, o processo é levado para a reunião do colegiado para ser discutido e aprovado. Caso falte informação ou precise de alteração, o secretário avisa o docente em estágio probatório o que é preciso para que ele possa corrigir e enviar para a comissão. Estando tudo certo pela comissão, as correções são anexadas ao processo e levado ao colegiado novamente para aprovação. Aprovado, o processo é carimbado com o veredicto do colegiado, o professor é informado sobre o resultado. Depois do quarto relatório aprovado, o processo é enviado por malote à CPPD junto com o processo digital via SPA. A CPPD avalia os pareceres para que ele seja aprovado em seu estágio probatório e torne professor efetivo.</p> <p><i><a href="http://cppd.ufsc.br/assuntos-inerentes/estagio-">http://cppd.ufsc.br/assuntos-inerentes/estagio-</a></i></p>	<p>Secretaria</p>

	<i>probatorio/tramite-estagio-probatorio/</i>	
<b>Estágio Probatório - TAE</b>	<p>No período de 36 meses, a aptidão e a capacidade do servidor para o desempenho do cargo serão avaliados pela chefia imediata que, além de ser o responsável pelo acompanhamento, acompanha e o orienta nas atividades de acordo com as atribuições do cargo. É fundamental que o servidor tenha as condições necessárias ao desempenho do cargo para que ele possa apresentar um bom nível de qualidade e produtividade. Somente decorrido este período, o servidor, se habilitado, será confirmado no cargo. Por esse motivo, é importante verificar a sua adequação à função pública e o seu compromisso para com o trabalho, não sendo recomendável efetuar comparações, pois cada indivíduo é diferente, devendo-se tomar por base, exclusivamente, os resultados do servidor. As fichas de acompanhamento são preenchidas pela chefia imediata em quatro Períodos: do 1º ao 4º mês após admissão; do 4º ao 8º mês; do 8º ao 12º mês; e do 12º ao 18º mês. As avaliações serão realizadas no 9º, 18º e 32º mês usando as fichas de acompanhamento como subsídio.</p> <p><i><a href="http://prodegesp.ufsc.br/ddp/dafdc/estagio-probatorio/">http://prodegesp.ufsc.br/ddp/dafdc/estagio-probatorio/</a></i></p>	Secretaria-ria
<b>Manutenção de Infraestrutura</b>	<p>Todos os problemas e necessidades relativas à manutenção predial (alvenaria, hidráulica, elétrica, iluminação, vidraçaria etc...) são realizados pela Prefeitura Universitária – PU. É necessário abrir uma solicitação digital no SPA, descrevendo o problema de forma objetiva e no final da descrição o contato e ramal do solicitante.</p> <p>Nos campos:  <b>Grupo de Assunto:</b> Manutenção  <b>Assunto:</b> Manutenção – PU</p> <p>Após a solicitação ser preenchida e concluída, na página que aparece a confirmação do cadastro, escolha a opção “<i>Encaminhar</i>”, na página seguinte, nos Dados do Encaminhamento, o Motivo da tramitação é “<i>Para Providência</i>”, no campo Tarefa coloque “<i>Encaminha para outro setor</i>”, e no campo <b>Setor</b> coloque PU/PROAD.</p>	Secretaria-ria e PU
<b>Marcação de Férias</b>	<p>A marcação de férias, tanto para docente como TAE, é feita pelo sistema administrativo de recursos humano – ADRH. A SEGESP envia à secretaria uma tabela com</p>	Secretaria-ria

	<p>a escala de férias de todos do departamento. O secretário avisa todos, por e-mail, sobre o prazo para marcarem as férias na secretaria. As férias são marcadas e assinadas por todos nesse documento. Na data informada no aviso da SEGESP, o sistema ADRH é aberto para digitação das férias pelo secretário. Após tudo digitado, o secretário imprime o relatório gerado, agora oficial, e envia um e-mail para que todos compareçam na secretaria para confirmar as férias assinando no relatório.</p> <p>Para instalar ou atualizar esse sistema, para o sistema operacional MS/Windows®, é necessário baixar o instalador, InstaladorADRH, na página do SeTIC: <i><a href="http://setic.ufsc.br/downloads/">http://setic.ufsc.br/downloads/</a></i></p>	
<b>Matrícula : Aluno Ouvinte e Disciplina Isolada</b>	<p>Aberta à comunidade, a matrícula de aluno ouvinte e disciplina isolada é ofertada quando há vagas remanescentes nas disciplinas do departamento. Alunos de outros cursos também podem se matricular. O aluno interessado acessa a página <i><a href="http://www.disciplinainisolada.ufsc.br">www.disciplinainisolada.ufsc.br</a></i>; na data prevista no calendário acadêmico, se matricula, imprime o relatório e leva junto com seu histórico escolar, identidade e uma justificativa, feita a mão, contando porque quer fazer essa disciplina à secretaria do departamento. O secretário junta os documentos e encaminha ao chefe do departamento para serem avaliados. A lista de alunos com pedidos deferidos e indeferidos pelo chefe é entregue ao secretário que entra no CAGR para atualizar o <i>status</i> deles no sistema. Por último, o secretário arquivava os documentos entregues em uma pasta destinada aos alunos de disciplinas isoladas e ouvintes.</p>	Balcão
<b>Matrícula : Aluno Intercâmbio</b>	<p>Os alunos de intercâmbio acadêmico de graduação já chegam com uma pré-matrícula para cursarem, mas, na data prevista no calendário acadêmico, eles podem se matricular em mais disciplinas, mesmo que a turma esteja sem vaga disponível. O departamento abrirá uma vaga. O secretário entra no sistema CAGR e no menu Departamento, escolhe “Matrícula Especial”, seleciona o aluno pelo nome e clica em “Solicitação”, feito isso, adicione as disciplinas que ele deseja cursar aumentando o número de vaga se necessário.</p>	Balcão
<b>Pedido de</b>	As solicitações de material de escritório para o	Secretaria

<p><b>Material – Almoxarifado</b></p>	<p>departamento é feita pelo sistema SPA no módulo “Pedidos”. No campo:</p> <p><b>Categoria:</b> Material de consumo</p> <p>Recomenda-se salvar o pedido em arquivo, quando o almoxarifado entregar poderá conferir, ou imprimir uma cópia para garantir a retirada do material, se for retirar pessoalmente, no Almoxarifado Central.</p> <p>Produtos de limpeza agora são entregues e controlados diretamente pela empresa terceirizada.</p>	<p>e Almo-xarifa-do Central</p>
<p><b>Pedido de Material - Permanente</b></p>	<p>Para se fazerem solicitações de material permanente,, é necessário preencher um formulário de “Solicitação de Material Permanente” que se encontra na página do CFM:</p> <p><a href="http://cfm.ufsc.br/files/2015/09/Solicitacao_material_permanente_ARP-Ata_de_Registro_de-Precos.doc">http://cfm.ufsc.br/files/2015/09/Solicitacao_material_permanente_ARP-Ata_de_Registro_de-Precos.doc</a></p> <p>Preenchido, o documento com os dados do solicitante, setor, ramal, especificação da solicitação e valor a ser empenhado, o formulário deve ser digitalizado para ser anexado em uma solicitação digital no SPA que o secretário abrirá e escolherá no campo:</p> <p>Nos campos:</p> <p><b>Grupo de Assunto:</b> Solicitação</p> <p><b>Assunto:</b> Compra - material permanente</p> <p>Após a solicitação ser preenchida e concluída, anexe, na aba <i>Peças</i>, o formulário preenchido, assinado e já digitalizado. Pode-se anexar também:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- um memorando justificando a necessidade da compra;</li> <li>- Ficha de Tombamento, disponível em: <a href="http://dcom.proad.ufsc.br/formularios/">http://dcom.proad.ufsc.br/formularios/</a>;</li> <li>- Autorização formal de utilização do saldo.</li> </ul> <p>Após preencher e anexar tudo na solicitação, na aba <i>Tramitação</i>, escolha a opção “Encaminhar”, na página seguinte, no campo:</p> <p><b>Dados do Encaminhamento:</b> “Para Providência” nos campos:</p> <p><b>Tarefa:</b> “Encaminha para outro setor”</p> <p><b>Setor:</b> SCOM/CAF/CFM</p>	<p>Secretaria e Direção do Centro</p>
<p><b>Correspondências</b></p>	<p>O sistema de malote da UFSC pode ser utilizado por qualquer docente. As correspondências comuns são postadas normalmente pelo malote. O professor deixa o que quer enviar na secretaria e quando o servidor do Centro responsável pelo malote passa, leva este</p>	<p>Secretaria</p>

	<p>material, entregando as novas correspondências. Sendo envio de Sedex, o secretário entrega ao interessado um formulário de solicitação para ser preenchido: dados do professor/servidor; motivos do envio; e destinatário. Uma solicitação digital é aberta no SPA pelo secretário que escolherá, nos campos:</p> <p><b>Grupo de Assunto:</b> Solicitação</p> <p><b>Assunto:</b> Providência – Solicitação</p> <p>Após a solicitação ser preenchida e concluída, anexe o formulário já digitalizado, preenchido e assinado na aba <i>Peças</i>.</p> <p>As correspondências que chegam para os docentes pelo malote na secretaria são colocadas por qualquer TAE da secretaria, no escaninho correspondente.</p>	
<p><b>Progressão o Funcional – Professores</b></p>	<p>As progressões dos níveis da carreira docente descritas aqui vão até Associado IV. O professor monta um memorial descritivo das atividades, anexa os documentos necessários para comprovação delas, e abre um processo físico na secretaria e um processo digital no SPA com o campo:</p> <p><b>Grupo de Assunto:</b> Professor</p> <p><b>Assunto:</b> Professor - Progressão Funcional</p> <p>Outras opções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Professor - Progressão Horizontal</li> <li>Professor - Progressão Vertical</li> </ul> <p>Após a solicitação ser preenchida clica-se em “Concluir”</p> <p>Caso ainda esteja em estágio probatório, ele pede ao secretário uma cópia das avaliações anteriores, tira cópia e anexa no processo físico. A mesma comissão que avalia seu estágio probatório é que se encarregará de dar o parecer, na próxima reunião de colegiado. Aprovado, o secretário junta ao processo o parecer do colegiado, com data, carimbo e o chefe deve assinar. Uma cópia da ata da reunião também deve ser anexado ao processo. O processo físico é encaminhado pelo malote para o CPPD e o processo digital também via SPA. Ao retornar o processo, o secretário pede o docente que compareça a secretaria para tomar ciência e assinar. O processo físico e digital são arquivados.</p> <p>Caso o docente seja professor associado, a direção do centro é que define uma comissão para avalia e dá um parecer. Esse parecer é analisado na reunião do conselho do CFM, a ata da reunião é anexada ao</p>	<p>Secretaria</p>



	<p>processo e este encaminhado pelo malote à CPPD e o processo digital também via SPA. Quando os processos, físicos e digital, voltarem à secretaria, o secretário avisa o docente que compareça a secretaria para tomar ciência e assinar. O processo físico e digital são arquivados.</p> <p>Caso o docente não seja professor associado nem em estágio probatório, o chefe designará uma comissão para avaliação do processo. Essa comissão é oficializada por uma portaria, feita pelo secretário, contendo o nome do presidente e de seus membros. Um cópia é anexada ao processo. O presidente da comissão recebe do secretário o processo para ser avaliado. Feita a avaliação, a comissão elabora um parecer que será apresentado na reunião do colegiado. Aprovado, o secretário tira uma cópia da ata da reunião, carimba o parecer da comissão, com a data e assinatura do chefe, anexa os dois documentos ao processo e envia para a CPPD (processo físico e digital). Retornando o processo, o secretário chama o docente à secretaria para tomar ciência e assinar. O processo físico e o digital são arquivados.</p>	
<p><b>Progressão o para Professor Titular.</b></p>	<p>É o último nível possível da carreira docente. O interessado deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e) possuir o título de doutor;</li> <li>f) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;</li> <li>g) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, administração acadêmica e produção profissional relevante, ou defesa de Tese acadêmica inédita.</li> </ul> <p>Possuindo esses requisitos acima e deve elaborar um Memorial da Avaliação de Desempenho – MAD, um descritivo das atividades acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão e administração). Elaborado, o professor protocola o MAD para ser encaminhado à CPPD que analisará se o professor tem a pontuação necessária (40 pontos). Caso tenha, o professor elabora seu Memorial de Atividades Acadêmicas (MAA), devidamente comprovado, impresso em quatro vias, encaminha à secretaria para que o secretário monte um processo físico com o MAA em anexo, abra um processo digital no SPA e encaminha, os dois, a direção do CFM. Ao</p>	<p>Proto-colo, Secretaria e Direção do Centro</p>

	<p>receber o processo, a direção da Unidade constituirá a comissão avaliadora composta por quatro membros, sendo, no mínimo, três externos à UFSC, por portaria. Daí em diante, a direção do CFM se encarrega de providenciar as passagens, estadias dos membros, local e tudo que for preciso até terminar todo o processo. Após o término, o processo é enviado à secretaria para arquivamento.</p>	
<p><b>Prova – Pedido 2ª Chamada</b></p>	<p>Pedido de 2ª chamada de prova de todas as disciplinas que o departamento oferece é recebido no balcão da secretaria pelo aluno ou seu representante em até 3 dias úteis após a primeira avaliação. Dias de greve de ônibus não contam! Só terá direito à prova substitutiva, o aluno que apresentar uma justificativa prevista na legislação. Um formulário, fornecido pela secretaria, é entregue para preenchimento dos dados do aluno, disciplina, turma, professor, justificativa e o comprovante, original ou cópia junto com o original para ser conferido, que comprove o ocorrido no dia da primeira avaliação. O secretário preenche um recibo, entrega ao aluno avisando que é para ele mostrar ao professor na próxima aula. O secretário recebe o formulário com o comprovante anexo e deixa no escaninho do professor.</p>	<p>Secretaria</p>
<p><b>Recolhim en-to no Malote</b></p>	<p>Quando chegam correspondências de grande volume, a direção do centro é comunicada para que o docente providencie a retirada no Malote Central da UFSC. O secretário avisa o docente responsável para que ele providencie a retirada.</p>	<p>Secretaria</p>
<p><b>Reservas de Auditório e Salas</b></p>	<p>A secretaria deve possuir uma agenda de controle de cada sala e auditório sob sua responsabilidade, elas serão alocadas pelos professores e alunos. Alguns departamentos usam a Agenda do <i>Google</i>® para esse controle por ser fácil de divulgar as agendas dos ambientes na página do departamento na Internet. Caso o local esteja livre, o secretário deve preencher a reserva descrevendo quem vai ministrar, qual o título do evento ou disciplina (aula, seminário, defesa, colóquio, etc) para futuras estatísticas de uso desses locais. As chaves devem ser pegadas e devolvidas, assim que terminar, na secretaria, no horário de atendimento ou deixada no escaninho da secretaria.</p>	<p>Secretaria</p>

<p><b>Reunião do Colegiado</b></p>	<p>Composta por todos os docentes em atividade no Departamento, sob a presidência do chefe do departamento e secretariada pelo chefe de expediente que, ao final, redigirá uma ata contendo tudo que foi deliberado em reunião. Sua convocação, por iniciativa de seu presidente ou atendendo a pedido de, pelo menos, 1/3 (um terço) de seus membros, será por escrito ou por meio eletrônico constando, a ata da última reunião, a pauta do que será discutido e votado, com no mínimo de dois dias úteis de antecedência. O colegiado tem poder de deliberar sobre o que consta na Seção II do Regimento Geral da UFSC e de seu regimento interno. Toda reunião se inicia com a leitura e aprovação da ata anterior e seguindo a ordem da pauta de sua convocação. Ao final, o secretário, depois de redigir a ata da reunião, disponibilizará na página do departamento um <i>link</i> da última ata aprovada.</p>	<p>Auditó-rio</p>
<p><b>Revisão de Avaliação</b></p>	<p>O aluno que não concordar com a correção de sua prova poderá requisitar, em até 48 horas após a divulgação da nota, uma revisão da correção feita pelo seu professor. Um formulário próprio, disponibilizado na secretaria, deverá ser preenchido, datado, assinado pelo aluno e entregue ao secretário que confere e encaminha ao chefe. O chefe convocará, em até 48 horas, o professor para que ele, na presença do aluno reavale sua correção. Caso persista a nota, o aluno terá mais 2 dias úteis, contados da data da ciência, para recorrer ao Departamento, novamente o secretário encaminha o pedido ao Chefe que designará uma comissão constituída por três professores, excluída a participação do professor da disciplina, para reavaliação da prova. Caso a nota seja alterada, o secretário executa o procedimento de alteração de nota.</p>	<p>Balcão e Secretaria</p>
<p><b>Solicitação de Diária e Passagem - Professor</b></p>	<p>O docente ou um colaborador eventual estrangeiro que um docente queira convidar podem preencher o formulário específico para solicitação de passagem e/ou diárias para participar de eventos na UFSC ou fora dela. Os formulários se encontram na página do Centro: <a href="http://cfm.ufsc.br">http://cfm.ufsc.br</a> , no menu: <i>Navegação, escolha: FORMULARIOS, Diárias e Passagens</i>. Lá se encontra todos os formulários necessários para o afastamento: Concessão de diárias e passagens;</p>	<p>Secretaria e Direção do Centro</p>

	<p>Concessão de Diárias e passagens – Colaborador; Autorização da Chefia; Declaração de uso de veículo cedido; Declaração de uso de veículo oficial; Declaração de uso de veículo próprio; e Relatório de viagem. Preenchido, é entregue no departamento para que o secretário abra uma solicitação digital SPA com os dados do professor. São preenchidos os campos:</p> <p><b>Grupo de Assunto:</b> Solicitação</p> <p><b>Assunto:</b> Passagem – Diária</p> <p>Após a solicitação ser preenchida e concluída, anexe o formulário já digitalizado, preenchido e assinado pela chefia na aba <i>Peças</i>. Por último, na aba <i>Tramitação</i>, escolha a opção “Encaminhar” e na página seguinte no campos:</p> <p><b>Dados do Encaminhamento:</b> “Para Providência”</p> <p><b>Tarefa:</b> “Encaminha para outro setor”</p> <p><b>Setor:</b> SCOM/CAF/CFM</p>	
<b>Validação de Disciplina</b>	<p>Quando um aluno ou seu representante quiser validar as disciplinas feitas em outro curso ou em outra instituição. Ao abrir um processo em sua coordenadoria ou no Departamento de Administração Escolar – DAE, ele traz o processo em mãos ou chega via malote. O secretário recebe o processo físico, e digital via SPA, entrega ao coordenador de ensino para avaliar, após seu parecer no processo o secretário encaminha, o processo físico e digital, ao setor de origem ou para o próximo departamento caso tenha mais disciplinas para validação.</p>	Balcão ou Malote
<b>Programa das Disciplinas – para Validar</b>	<p>Um aluno que cursou as disciplinas oferecidas pelo departamento quer validar em outra instituição. O secretário pede o código da disciplina, imprime o programa da disciplina, carimba, rubrica e entrega ao aluno.</p>	Balcão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Feita a descrição de processos relativos à gestão administrativa dos departamentos do CFM, da UFSC, a próxima seção destina-se ao cumprimento do objetivo da pesquisa - Identificar critérios de procura e de seleção relativos do conteúdo relativo à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC e presente na ferramenta em estudo os processos.

#### 4.4 CRITÉRIOS DE PROCURA E SELEÇÃO DO CONHECIMENTO DISPONÍVEL NO SMO PROPOSTO

Aqui, o propósito é verificar a visão dos sujeitos quanto aos critérios que devem ser usados para organizar, localizar e selecionar (filtrar) determinado conhecimento no sistema de MO a ser proposto para o CFM, da UFSC. O pressuposto é de que cada organização, ou unidade organizacional, terá a sua própria maneira de representar o conhecimento organizacional, isto é, elas devem decidir como irão armazenar e usar o seu conhecimento experimentado, e, ainda, como os indivíduos terão acesso a ele.

Para fazer tal definição, este trabalho elaborou um conjunto de quatro questões dispostas no Apêndice C, como já comentado no capítulo 3, que integraram o roteiro de entrevista aplicado junto aos sujeitos selecionados para a pesquisa (quadro 1). Neste contexto, destaca-se que, antes de se iniciar cada entrevista, foi apresentado ao entrevistado uma lista de atributos típicos de um sistema de MO, segundo compreensão de Gouveia, Montalvão e Brito (2010), quais sejam:

- a) Identificação do indivíduo que experimentou a lição aprendida;
- b) Data de ocorrência e do cadastro da lição aprendida;
- c) Identificação do processo administrativo, a respeito do qual ocorreu a lição aprendida;
- d) Descrição do fato/ocorrência;
- e) Lição que foi aprendida;
- f) Setor onde se desenvolveu o processo.

Com base nesta lista, o entrevistado poderia confirmar a lista, e/ou sugerir a inclusão/exclusão de outros atributos.

A primeira questão tratou de verificar quais critérios/atributos poderiam ser adotados para promover a organização do SMO, do Departamento, na visão dos seus integrantes entrevistados. Sobre o assunto, dois sujeitos da pesquisa optaram por não apresentar uma resposta. Outros três (CDM1; CDF; e CDQ), apenas confirmaram a importância dos atributos dispostos na lista (Apêndice C). Contudo, ocorreram proposições por parte dos outros, quais sejam:

- a) CDM1: sugeriu que se acrescentasse um campo para inserir o *Feedback* de quem fez uso do conhecimento;
- b) CDM2: acrescentou o atributo Identificação de quem inseriu o conhecimento no SMO;
- c) CDM1: identificou a necessidade de se reservar um campo destinado a Conselhos para resolução de conflitos. Neste caso, esta

opção poderia ser um conteúdo do próprio atributo Descrição do fato/ocorrência, indicada por Gouveia, Montalvão e Brito (2010);

d) CEDF: para este entrevistado é igualmente importante que sejam indicadas as fontes consultadas por aquele que está inserindo a lição aprendida.

O quadro 9, a seguir, faz uma síntese dos atributos necessários para organizar um SMO para os departamento do CFM da UFSC.

Quadro 9: Atributos de organização do SMO, do CFM da UFSC.

FONTE	ATRIBUTO
Literatura: Gouveia, Montalvão e Brito (2010)	a) Identificação do indivíduo que experimentou a lição aprendida
	b) Data de ocorrência e do cadastro da lição aprendida
	c) Identificação do processo administrativo, a respeito do qual ocorreu a lição aprendida
	d) Descrição do fato/ocorrência
	e) Lição que foi aprendida
	f) Setor onde se desenvolveu o processo.
Entrevistas: CEM1; CEM2; CDM1; CDM2; CDF; CEF; CDQ; CEQ1; CEQ2	a) <i>Feedback</i> de quem fez uso do conhecimento
	b) Identificação de quem inseriu o conhecimento no SMO
	c) Conselhos para resolução de conflitos
	d) fontes consultadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, perguntaram-se, aos sujeitos de pesquisa, quais critérios eles entendiam que deveriam ser adotados para a procura (busca) de lições aprendidas no Departamento (questão 2, do Apêndice C). Novamente, registra-se que, para a questão atual, não foi possível obter respostas daqueles dois entrevistados. Os demais, contudo, foram enfáticos em reconhecer o papel significativo das palavras-chave como critério a ser aplicado pelos usuários do SMO do seu departamento para localizar certa lição aprendida por um colega, ou, até mesmo, um conjunto delas.

Neste contexto, cabe registrar que, para o CEDM1, também é interessante o uso de Leis, Normas ou Portarias para buscar lições aprendidas. Já, o CEDM2 sugere ainda que se adote, como critério de busca, o Nome do Indivíduo que experimentou e do que registrou a lição aprendida. Finalmente, tanto para o CDM1, como para o CEDF, o SMO tem que ser de fácil utilização, permitindo com que seja usado, até, pelo

usuário mais leigo em informática.

O quadro 10, na sequência, faz uma síntese dos critérios citados pelos entrevistados para a busca de lições aprendidas em um SMO a serviço dos departamentos do CFM, da UFSC.

Quadro 10: Critérios de busca de lições aprendidas no SMO, do CFM da UFSC.

FONTE	ATRIBUTO
Entrevistas: CEM1; CEDM2; CDM1; CDM2; CDF; CEDF; CDQ; CEDQ1; CEDQ2	a) palavras-chave
	b) Identificação de Leis, Normas ou Portarias
	c) Nome do indivíduo que registrou a Lição Aprendida

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a questão 3 (Apêndice C) trata de verificar a visão dos entrevistados acerca dos critérios que podem ser adotados para a seleção de lições aprendidas nos seus respectivos Departamentos. Dos sete respondentes, um (CEDM2) aponta o código de identificação do documento associado à lição aprendida como meio para se fazer isso. Nesta mesma linha, o sujeito CDM1 e o CEF compreendem que a identificação da legislação/norma referente à lição apreendida seria a opção mais interessante para o usuário selecionar o que deseja obter, em um SMO. Já, para o entrevistado CDF, algo (número ou código) que identifique, seja uma legislação ou um documento associado, constitui-se em importantes formas para se selecionar determinada lição aprendida no SMO. Por último, vale trazer a opinião do CDM1, para o qual a determinação de critérios, seja para organizar, procurar ou selecionar conteúdos em bases informatizadas, representa um desafio, pois, segundo afirma, “é um problema tradicional organizar a informação. [...] tem que ser um processo de inteligência artificial”.

Quadro 11: Critérios de seleção de lições aprendidas no SMO, do CFM da UFSC.

FONTE	ATRIBUTO
Entrevistas: CEDM1; CEDM2; CDM1; CDM2; CDF; CEDF; CDQ; CEDQ1; CEDQ2	a) palavras-chave
	b) Identificação de Leis, Normas ou Portarias
	c) Documentos associados à Lição Aprendida

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 11, anterior, sintetiza os critérios citados pelos entrevistados para a seleção de uma lição aprendida em um SMO usado

pelos departamentos do CFM, da UFSC.

Finalmente, com base nas informações obtidas a respeito da realidade em foco, isto é, do Centro de Física e Matemática (CFM), da Universidade Federal de Santa (UFSC), sobre a possibilidade de poder contar com a presença de um sistema de memória organizacional (SMO) no ambiente de trabalho, para que seus servidores possam registrar e resgatar as lições ali aprendidas, é elaborado, na próxima seção, um projeto conceitual<sup>3</sup> para a ferramenta em questão. Tal projeto permitirá, após a conclusão da pesquisa, o desenvolvimento de um aplicativo (*software*) capaz de ser executado em computador.

#### 4.5 PROJETO CONCEITUAL PARA UM SISTEMA DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DO CFM DA UFSC

O modelo conceitual elaborado (quadro 12), neste trabalho, concentra-se nas características fundamentais de um sistema de memória organizacional a ser implementado e implantado para atender demandas de conhecimento dos departamentos que integram o CFM, da UFSC. Nestes termos, as características do aludido SMO referem-se, basicamente, àquelas citadas por Rojas (2011), isto é, relacionadas ao seu conteúdo (tipo de conhecimento que é capaz de manter); à sua estrutura (à forma como o conhecimento é organizado), e aos processos operativos relacionados à busca e à seleção do seu conteúdo. Além disso, faz-se, aqui, uma breve descrição do ambiente tecnológico necessário para o funcionamento do SMO.

Ademais, cabe ressaltar que o sistema em questão leva em consideração os critérios indicados por Gouveia, Montalvão e Brito (2010) para o seu gerenciamento, os quais, por meio desta pesquisa, foram acrescidos por aqueles trazidos pelos entrevistados por serem tidos como igualmente fundamentais para este propósito.

Assim, quanto ao conteúdo, o foco é nas lições aprendidas pelos indivíduos quando experimentam eventos relacionados aos processos e atividades realizados nos departamentos do CFM. Trata-se, portanto, das experiências vividas pelos integrantes do Centro estudado no âmbito da gestão administrativa do ambiente.

---

<sup>3</sup> No projeto conceitual, são omitidos detalhes e especificações sobre o *hardware* e o *software* envolvido na solução do problema, como, por exemplo, relacionado às estruturas de armazenamento e de processamento de dados.



No que tange à estrutura necessária para o gerenciamento do SMO pesquisado, sugere-se que o conhecimento inerente às atividades e processos da gestão administrativa do CFM seja organizado da seguinte maneira:

a) Nome da Lição Aprendida (experiência do indivíduo – página da Wiki), que pode ser:

- Processo (ou atividade) a respeito do qual ocorreu a lição aprendida: abre-se uma caixa de diálogo na qual o usuário do SMO pode selecionar um dos Nomes dos Processos listados no quadro 8;

- Outros assuntos administrativos, tendo como opções: Administração das pessoas; Administração de recursos físicos; Administração de recursos materiais; Administração de recursos informacionais;

- Aspectos culturais, relativos a valores, histórias, práticas e hábitos do setor;

b) Número sequencial atribuído automaticamente à Lição Aprendida, de acordo com a ordem com que foi registrada no SMO;

c) Data de registro da Lição Aprendida: data registrada automaticamente, em dias, mês e ano (quatro dígitos), sendo determinada pela data atual do sistema operacional do computador;

d) Identificação (nome do usuário – figura 10) do indivíduo que registrou a Lição Aprendida: abre-se uma caixa de diálogo na qual o usuário do SMO pode selecionar a categoria a qual pertence, como servidor ou colaborador na UFSC (Docente; TAE; Estudante-estagiário). A partir daí, abre-se espaço para que o usuário digite o usuário e senha para entrar no sistema;

e) Identificação (nome do usuário) do indivíduo que experimentou a lição aprendida: nome do servidor que experimentou a lição aprendida: pode-se adotar a mesma sistemática anterior, proposta para a Identificação (nome e matrícula) do indivíduo que registrou a Lição Aprendida;

f) Data de ocorrência da lição aprendida: data registrada, em dias, mês e ano (quatro dígitos);

g) Descrição do fato/ocorrência: a Lição Aprendida efetivamente, descrita na forma de texto, em espaço especialmente reservado para receber até 500 caracteres;

h) Setor onde se desenvolveu a Lição Aprendida: abre-se uma caixa de diálogo na qual o usuário poderá optar por selecionar um dos três Departamentos que integram o CFM;

i) Opção para anexar arquivo, que pode ser um documento, uma planilha de cálculo, uma imagem; uma imagem com movimento; uma imagem com movimento e som; um arquivo de som; um conjunto de slides;

j) *Feedback* de quem fez uso do conhecimento: espaço reservado para receber o retorno (opcional) de quem aplicou a Lição Aprendida;

k) Fontes consultadas: espaço reservado para receber informações sobre fontes consultadas (opcional) de quem registrou ou experimentou a Lição Aprendida;

l) Palavras-chave: Aqui, abre-se uma caixa de diálogo onde o usuário do SMO deverá registrar até 3 palavras-chave associadas à Lição Aprendida;

m) Leis ou normas: espaço reservado para receber informações sobre Leis e normas (opcional) associadas à Lição Aprendida.

Finalmente, a busca e a seleção do conhecimento registrado no SMO podem ser realizadas à luz dos seguintes critérios:

a) Nome da Lição Aprendida (Processo a respeito do qual ocorreu a lição aprendida; Outros assuntos administrativos; Aspectos culturais);

b) Número sequencial atribuído automaticamente à Lição Aprendida no SMO;

c) Data de registro da Lição Aprendida;

d) Identificação (nome do usuário) de quem registrou a Lição Aprendida;

e) Identificação (nome do usuário) de quem experimentou a lição aprendida;

f) Data (dia ou mês ou ano) de ocorrência da lição aprendida;

g) Setor onde se desenvolveu a Lição Aprendida;

h) Palavras-chave: Aqui, abre-se uma caixa de diálogo onde o usuário do SMO poderá escolher, por meio de um menu de opções, até 3 palavras-chave associadas à Lição Aprendida.

Quadro 12: Resumo dos elementos integrantes do projeto conceitual de um SMO para o CFE, da UFSC

Tipo de Característica do SMO	Descrição das Características do SMO
CONTEÚDO	LIÇÕES APRENDIDAS NO CFM
ESTRUTURA	Nome da Lição Aprendida (experiência do indivíduo – Página da Wiki), que pode ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo (ou atividade), a respeito do qual ocorreu a lição aprendida;</li> <li>- Outros assuntos administrativos (Administração)</li> </ul>

	<p>das pessoas; Administração de recursos físicos; Administração de recursos materiais; Administração de recursos informacionais);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos culturais do setor</li> <li>b) Número sequencial da Lição Aprendida;</li> <li>c) Data de registro da Lição Aprendida;</li> <li>d) Identificação (nome do usuário – Contribuíram para essa página – figura 13) do indivíduo que registrou a Lição Aprendida (figura 10);</li> <li>e) Identificação (nome do usuário) do indivíduo que experimentou a lição aprendida (figura 10);</li> <li>f) Data de ocorrência da lição aprendida;</li> <li>g) Descrição do fato/ocorrência: a Lição Aprendida;</li> <li>i) Opção para anexar arquivo;</li> <li>j) <i>Feedback</i> de quem fez uso do conhecimento;</li> <li>k) Fontes consultadas;</li> <li>l) Três Palavras-chave;</li> <li>m) Leis ou normas (opcional) associadas à Lição Aprendida.</li> </ul>
<p>PROCESSOS OPERATIVOS DE BUSCA E SELEÇÃO DA LIÇÃO APRENDIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nome da Lição Aprendida (Processo a respeito do qual ocorreu a lição aprendida; Outros assuntos administrativos; Aspectos culturais – Página da Wiki);</li> <li>b) Número sequencial atribuído automaticamente à Lição Aprendida no SMO;</li> <li>c) Data de registro da Lição Aprendida;</li> <li>d) Identificação (nome do usuário) de quem registrou a Lição Aprendida;</li> <li>e) Identificação (nome do usuário) de quem experimentou a lição aprendida;</li> <li>f) Data (dia ou mês ou ano) de ocorrência da lição aprendida;</li> <li>g) Setor onde se desenvolveu a Lição Aprendida;</li> <li>h) Seleção de, até, três Palavras-chave.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a descrição das características fundamentais de um SMO que possibilitará o registro e o compartilhamento do conhecimento referente à gestão administrativa dos Departamentos que integram o CFM, da UFSC, descreve-se, na sequência, uma ideia de como seria constituído um ambiente computacional capaz de acolher as funcionalidades do referido Sistema. Observa-se que não são trazidas, aqui, informações detalhadas sobre o assunto, posto que estas não são

tidas como essenciais ao projeto conceitual de um sistema de informação, conforme indicado por Manzione (2013). Além disso, destaca-se que a opção aqui feita, relativa ao *software* que pode rodar a aplicação em estudo, permitiu o desenvolvimento de um protótipo. Dessa forma, a escolha do *software* capaz de acolher o SMO do CFM denomina-se Tiki Wiki CMS Groupware®. Este sistema de gerenciamento de conteúdo adotado apresenta uma série de funcionalidades que são expostas por meio do quadro 13, a seguir.

Quadro 13: Funcionalidades oferecidas pelo Tiki Wiki CMS Groupware

<b>Globais</b>	<b>Específicas</b>
<b>Wiki</b> (definições de processos, atividades e outros assuntos relacionados a Adm.Univ.)	<b>Galeria de arquivos</b> (figuras, fotos, áudios e vídeos)
<b>Blog</b> (notícias, informativos, chamados)	<b>Artigos</b> (ideias e trabalhos de pesquisas em Adm.Univ.)
<b>Fóruns</b> (dúvidas e discussões sobre Adm.Univ.)	<b>Formulários</b> (Permite a criação de formulários)
<b>Enquetes</b>	<b>Planilha</b>
<b>Calendário</b> (agendar e gerenciar as atividades)	<b>Comunicados</b> (avisos gerais)
<b>Categoria</b> de conteúdo, itens de diferentes tipos (wiki's, artigos, blogs, etc.) podem ser categorizados e podem ter permissões para controlar o acesso ao conteúdo.	<b>Tags</b> (etiquetas para procura)
<b>Índice de procura indexado</b> (Permite procurar por todo conteúdo do site usando um índice gerenciado pelo Tiki)	<b>Pesquisas</b> (cria questionários múltipla escolha ou resposta aberta)
	<b>Minichat</b> (bate-papo entre os usuários da Wiki)
	<b>Slideshow</b> (exibição de imagens, apresentação)
	<b>Mural</b> (recados curtos e rápidos)

	<b>Compartilhamento</b> (pode gerenciar quem pode acessar as informações em nível de usuário, grupo ou categoria)
--	---

Fonte: Adaptado de Computing (2016), Moodle (2001) e Tiki (2017).

O Tiki Wiki CMS Groupware® é um *software* livre desenvolvido para ser usado como uma plataforma de groupware, isto é, que permite trabalho colaborativo (COMPUTING, 2016).

Segundo a revista Computing (2016), a palavra *wiki* significa rápido, ligeiro, veloz, e vem do idioma havaiano "*Wiki wiki*" = "extremamente rápido". Falar em *Wiki*, em ambientes de tecnologia, significa a possibilidade de se desenvolver e usar uma coleção de documentos em hipertexto ou um *software*, ambos, para passíveis de serem construídos de forma colaborativa (TIKI, 2017). O TIKI WIKI é, portanto, um sistema completo para gerenciamento de conteúdo (*Content Management System* – CMS), de Wiki's e de Sites colaborativos (TIKI, 2017; COMPUTING, 2016).

Em 2016, a Tiki foi considerada uma das dez melhores ferramentas de software livre colaborativo disponível (COMPUTING, 2016). E, diferentemente de uma aplicação apenas para Wiki, o Tiki Wiki CMS Groupware, projeto iniciado em 2002, foi desenvolvido para ser um *software* colaborativo em ambiente de trabalho, além de ser facilmente configurado, permitindo que seja personalizado às características da organização onde será implantado. Além disso, a aplicação TIKI possui uma enorme variedade de recursos, conforme visto no quadro 13, que ajudam a comunicação, a externalização, retenção, disseminação, combinação e internalização do conhecimento entre seus usuários. Essa variedade de recursos foi o principal motivo para a escolha desta tecnologia, uma vez que ela (Tiki) torna possível o desenvolvimento de um portal (interface) por meio do qual o usuário do CFM poderá acessar e registrar as Lições Aprendidas durante as atividades que realiza no âmbito da gestão administrativa do Centro.

O protótipo em questão foi desenvolvido em fevereiro de 2017 e, logo após, em março de 2017, foi implantado em um computador do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da UFSC. Desde, então, vem sendo testado por TAE's que tem se apresentado como voluntários. A aludida aplicação mostra-se para tais voluntários por meio das seguintes telas (figuras 9 a 12).

Figura 9: Página Inicial, antes de entrar numa conta.

CFM

MTM FSC OMU/FC

Memória Organizacional e Lições Aprendidas dos Departamentos do CFM / UFSC

Uma Wiki dos Departamentos: Física - Matemática - Química

Bem vindo!

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Bem vindo a Memória Organizacional e Lições Aprendidas dos Departamentos do CFM

Uma Wiki dos Departamentos do CFM

MATEMÁTICA CF - FÍSICA CF - QUÍMICA CF

Compartilhe suas experiências e conhecimento!

Os novos servidores gostariam de saber como foi e como é administrar um Departamento Universitário.

**Entre!**

★

Já se aposentou? Contribua!  
É a experiência? Compartilhe suas experiências!  
É novo? Veja as contribuições e edite se necessário. As atualizações serão feitas por vocês!  
A política aqui é apenas pelo conhecimento aprimorado continuamente. Porque uma Universidade anda com a Sociedade, não esqueça que ela é sua, de todos e queremos o melhor para nós!

Use! Use! Use! Essa ferramenta de conhecimento, foi a melhor em termos de conjunto. Ao lado você encontra várias outras funções além da Wiki, a principal delas, que permita começar numa dúvida ou descoberta nos *Fóruns*... Pode contribuir com imagens que contenham conhecimento... use *Printda tela!* Deixe na Galeria de Arquivos.

Use! Quanto mais gente usar compartilhando suas dúvidas, outros percebendo suas dificuldades resolverão mostrar as suas soluções para elas. Aos poucos as dificuldades vão acabando porque todos sabemos um pouco, se todos contribuir com o seu saber! Isso aqui será realmente útil para a administração universitária. A ideia é criar um local para tirar dúvidas e gerar soluções tendo para que a *universidade* sempre a sua *missão* CF, *respostas* de referências externas de *Regimentos, Posturas e Leis*, coloque a *Ente* para elas, como eu fiz agora na palavra *missão!* Tudo bem documentado leva a dar confiança daquilo que está escrito na Wiki dos Departamentos do CFM. Começar pequeno, mas com vontade de dar o seu melhor, é a forma como penso de criar inovação.

Bom trabalho!

Eduardo Krulski

Analista de TI do Departamento de Matemática;  
Administrador da Wiki dos Departamentos do CFM/UFSC.

Ao abrir a página inicial da ferramenta (figura 9), textos de incentivo a colaboração, tanto para os mais experientes como os recém-contratados, são exibidos:

**Uma Wiki dos Departamentos do CFM  
MATEMÁTICA - FÍSICA - QUÍMICA  
Compartilhe suas experiências e conhecimento!**

Os novos servidores gostariam de saber como foi e como é administrar um Departamento Universitário.

**Entre!**

Já se aposentou? Contribua!

É experiente? Compartilhe suas experiências!

É novo? Veja as contribuições e edite se necessário. As atualizações serão feitas por vocês!

A política aqui é apenas pelo conhecimento aprimorado continuamente. Porque uma Universidade anda com a Sociedade, não esqueça que ela é sua, de todos e queremos o melhor para nós!

Use! Usufrua dessa ferramenta de conhecimento, foi a melhor em termos de conjunto. Ao lado você encontra várias outras funções além da Wiki, a principal delas, que permita começar numa dúvida ou descoberta nos *Fóruns*... Pode contribuir com imagens que contemham conhecimento... um *Print* da tela! Deixe na Galeria de Arquivos.

Use! Quanto mais gente usar compartilhando suas dúvidas, outros, percebendo suas dificuldades resolvam mostrar as suas soluções para elas. Aos poucos as dificuldades vão acabando porque todos sabemos um pouco, se todos contribuir com o seu saber isso aqui será realmente útil para a administração universitária. A ideia é criar um local para tirar dúvidas e quais soluções tomar para que a universidade cumpra a sua [missão](#). Importante, dê referências externas de Regimentos, Portarias e Leis, coloque o link para elas, como eu fiz agora na palavra missão! Tudo bem documentado leva a dar confiança daquilo que está escrito na Wiki dos Departamentos do CFM. Começar pequeno, mas com vontade de dar o seu melhor, é a forma como penso de criar inovação.

Bom trabalho!

Eduardo Krukoski



Figura 10: Página Inicial, Entrada do usuário.

CFM  
MTM  
FSC  
CONCURSO

Memória Organizacional e Lições Aprendidas dos Departamentos do CFM / UFSC  
Uma Wiki dos Departamentos: Física - Matemática - Química

**Bem vindo!**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Bem vindo a Memória Organizacional e Lições Aprendidas dos Departamentos do CFM

Uma Wiki dos Departamentos do CFM  
MATEMÁTICA - FÍSICA - QUÍMICA

Compartilhe suas experiências e conhecimentos!  
Os novos servidores gostariam de saber como foi e como é administrar um Departamento Universitário.

**Entre!**

★

Já se aposentou? Contribua!  
É experiente? Compartilhe suas experiências!  
É novo? Veja as contribuições e edite se necessário. As atualizações serão feitas por você!  
A política aqui é apenas pelo conhecimento aprimorado continuamente. Porque uma Universidade anda com a Sociedade, não esqueça que ela é sua, de todos e queremos o melhor para nós!

Use! Uma ótima ferramenta de conhecimento, foi a melhor em termos de conjunto. Ao lado você encontra várias outras funções além da Wiki, a principal delas, que permita começar numa dúvida ou descoberta nos Fóruns... Pode contribuir com imagens que contemham conhecimentos... um *Print* da tela! Deixe na Galeria de Arquivos.

Use! Quanto mais gente usar compartilhando suas dúvidas, outros, percebendo suas dificuldades resolvam mostrar as suas soluções para elas. Aos poucos as dificuldades vão acabando porque todos sabemos um pouco, se todos contribuir com o seu saber isso aqui será realmente útil para a administração universitária. A ideia é criar um local para tirar dúvidas e quais soluções tomar para que a universidade consiga a sua *missão*. Importante, dê referências e datas de Regimentos, Portarias e Leis, coloque o link para elas, como eu fiz agora na palavra *missão*! Tudo bem documentado leva a dar confiança daquilo que está escrito na Wiki dos Departamentos do CFM. Começar pequeno, mas com vontade de dar o seu melhor, é a forma como penso de criar inovação.

Bom trabalho!  
Eduardo Kruskoski:

Usuário:  
Senha:  
 Lembre-se de mim (para 1 dia)  
  
[Esqueci minha senha](#)  
 Permanecer no modo seguro?

Após entrar com a conta e senha, o usuário terá acesso as últimas publicações no Fórum e no Blog, como mostra a captura da tela abaixo (figuras 11)

Figura 11: Página pós login.

**Uma Wiki dos Departamentos do CFM**

[MATEMÁTICA](#) - [FÍSICA](#) - [QUÍMICA](#)

**Compartilhe suas experiências e conhecimento!**

Os novos servidores gostariam de saber como foi e como é administrar um Departamento Universitário.

Últimas do Fórum

**ULTIMAS MENSAGENS NO FÓRUM**

1. Canetas de quadro branco... como melhorar?
2. Pedido de 2ª Chamada - Chefe de Depto. (Indeferido) X Docente (Deferido)
3. Duas turmas alocadas para o mesmo professor (já no CCA) com sobreposição de horário
4. Manutenção predial (Hidráulica, Elétrica e Alvenaria)

Últimas no Blog

Data	Título	Autor
2017-04-02	Versão nova navegador Firefox (Ver. 52) não permite mais rodar "Java Applet"	EduardoKrukoski
2017-04-01	O CFM - Sua história, estrutura e seus servidores	EduardoKrukoski
2017-03-31	Por que o CFM não tem a Química em sua sigla?	EduardoKrukoski
2017-03-29	Mensagem Inicial	admin
2017-03-10	Todos por uma UFSC compromissada profissionalmente, com a sociedade.	admin

Contribuíram para esta página: [EduardoKrukoski](#), [admin](#) e [mtm](#).

Última modificação da página em Terça-feira Maio 2, 2017 14:54:34 BRT por [EduardoKrukoski](#).

[Enviar](#)  
**mtm**, 18:18,  
 2017-03-31: Essa Wiki dos Departamentos do CFM tem muitos recursos! Pode usar o Blog(Post's) para publicar uma notícia, uma nota ou aviso. No Fórum, pode ser usado para discutir sobre um determinado assunto ou atividade para que outros deem opiniões/sugestões. [x]e  
[Ler Mais...](#)

**PRÓXIMOS EVENTOS**

Nenhum registro  
[+ Adicionar evento](#)

[Início](#)
[Fórum](#)
[Respostas](#)
[Histórico](#)
[Comentários](#)
[Respostas](#)
[Mais](#)












Todas as publicações no Fórum podem ser respondidas por qualquer dos usuários cadastrados na ferramenta, iniciando assim, uma discussão que poderá gerar uma nova definição de procedimentos ou melhores práticas em alguma atividade administrativa ou acadêmica. Criada uma definição nova ou uma descrição atualizada de alguma atividade, ela poderá ser mais um item para a Wiki da ferramenta. Abaixo é exibida a tela da página das *Wiki* (figura 12).

Figura 12: Páginas da Wiki (Lições Aprendidas)

Listar páginas wiki

Q Buscar... Buscar

A . B . C . D . E . F . G . H . I . J . K . L . M . N . O . P . Q . R . S . T . U . V . W . X . Y . Z . Todos

<input type="checkbox"/>	Página	Visitas	Última alteração ▼	Último autor	Versão
<input type="checkbox"/>	Bem vindo! Home	0	14:54	EduardoKrukoski	55 
<input type="checkbox"/>	Prova - Pedido 2ª Chamada	0	2017-04-26 10:51	EduardoKrukoski	1 
<input type="checkbox"/>	Wiki	0	2017-04-19 19:18	EduardoKrukoski	1 
<input type="checkbox"/>	Manutenção de Infraestrutura	0	2017-04-05 15:32	Erica	2 
<input type="checkbox"/>	CFM	0	2017-04-02 12:53	EduardoKrukoski	1 
<input type="checkbox"/>	Help Help	0	2017-04-01 16:33	mtm	2 
<input type="checkbox"/>	LGPL	0	2017-03-29 22:30	EduardoKrukoski	1 
<input type="checkbox"/>	Gestão acadêmica	0	2017-03-29 01:00	admin	1 
<input type="checkbox"/>	Reunião do Colegiado	0	2017-03-29 00:50	admin	2 
<input type="checkbox"/>	Política da dessa Wiki	0	2017-03-28 11:59	admin	1 
<input type="checkbox"/>	Como tudo começou	0	2017-03-28 11:57	admin	1 

Nas Wiki's criadas, as páginas de lições aprendidas (figura 12), qualquer usuário cadastrado pode editar e atualizar mantendo a ferramenta em dia com as modificações determinadas nas regulamentações, pelos colegiados e leis. Na sequência (figura 13) observa um exemplo de lição aprendida.

Figura 13: Página da Wiki (Lição Aprendida)

**Manutenção de Infraestrutura**

manutenção alvenaria hidráulica elétrica iluminação vidraçaria infraestrutura

Todos os problemas e necessidades relativas à manutenção predial (alvenaria, hidráulica, elétrica, iluminação, vidraçaria etc...) são realizados pela DMPI - Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura. É necessário abrir uma solicitação digital no SPA, descrevendo o problema de forma objetiva e no final da descrição o contato, ramal do solicitante e horário disponível para receber as equipes de manutenção.

Nos campos:  
 Grupo de Assunto: Manutenção  
 Assunto: Manutenção – Seoma

Após a solicitação ser preenchida e concluída, na página que aparece a confirmação do cadastro, escolha a opção "Encaminhar", na página seguinte, nos Dados do Encaminhamento, o Motivo da tramitação é "Para Providência", no campo Tarefa coloque "Encaminha para outro setor", e no campo Setor coloque DRE/SEOMA.

Importante salientar que conforme Memorando Circular 01/DRE/SEOMA/2017, todas as edificações devem estar previamente cadastradas no sistema SIEF. Cada solicitação de manutenção deve conter apenas um ambiente físico.

Contribuíram para esta página: Erica e *mtm*.  
 Última modificação da página em Quarta-feira Abril 5, 2017 15:32:36 BRT por Erica.

Editar Fonte Renomear Histórico Comentários Arquivos Mais ▾

Acima (figura 13) pode-se observar no protótipo o conteúdo de uma lição aprendida a respeito de como se faz um pedido de manutenção na infraestrutura das edificações. O título é a síntese, o mais curto nome que defina aquela atividade ou processo. Diante disto, o nome dado à lição (figura 13), a página *wiki*, foi: **Manutenção de Infraestrutura**. Reparem que logo abaixo o SMO adotado permite que você coloque *Tag's*, termos associados aquele conhecimento. Esses termos serão as palavras chaves, juntamente com as categorias, que serão usados para as buscas no sistema.

Na figura 13, após a descrição da lição, é informado quem contribuiu na elaboração e atualização desse conteúdo, no caso, os usuários: Erica e *mtm*.

O SMO adotado permite ver a evolução daquele aprendizado, o histórico daquela lição, uma vez que registra as atualizado feitas. Abaixo da lição aprendida (figura 13), clicando no botão "Histórico", uma nova tela aparece (figura 14) mostrando todas as modificações feitas pelos usuários do sistema, no exemplo: Erica e *mtm*. Selecionando dois usuários, que alteraram essa lição, e clicando no botão "Comparar" o sistema informa as alterações feitas por cada um deles (figura 15).

Figura 14: Histórico da lição aprendida (página wiki)

**Histórico: Manutenção de Infraestrutura**

Ver página Editar página Collapse Into Edit Sessions

## Histórico

Usar paginação 25 por página

Comparar diferentes ver Avançado

<input type="checkbox"/>	Informação	Versão		Comparar
<input type="checkbox"/>	2017-04-05 15:32 Erica	2 Atual		<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	2017-03-22 02:50 mtm	1		<input type="radio"/>

Select action to perform with checked... Ok

Figura 15: Alterações feitas na descrição da lição aprendida

Comparando versão 1 com a versão 2

« »

Linhas: 1-5	Linhas: 1-7
- Todos os problemas e necessidades relativas à manutenção predial (alvenaria, hidráulica, elétrica, iluminação, vidraçaria etc...) são realizados pela <b>Prefeitura Universitária – PU</b> . É necessário abrir uma solicitação digital no SPA, descrevendo o problema de forma objetiva e no final da descrição o <b>contato e ramal do solicitante</b> .	+ Todos os problemas e necessidades relativas à manutenção predial (alvenaria, hidráulica, elétrica, iluminação, vidraçaria etc...) são realizados pela <b>DMPI - Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura</b> . É necessário abrir uma solicitação digital no SPA, descrevendo o problema de forma objetiva e no final da descrição o <b>contato, ramal do solicitante e horário disponível para receber as equipes de manutenção</b> .
Nos campos:	Nos campos:
Grupo de Assunto: Manutenção	Grupo de Assunto: Manutenção
- Assunto: Manutenção – <b>PU</b> Após a solicitação ser preenchida e concluída, na página que aparece a confirmação do cadastro, escolha a opção "Encaminhar", na página seguinte, nos Dados do Encaminhamento, o Motivo da tramitação é "Para Providência", no campo Tarefa coloque "Encaminha para outro setor", e no campo Setor coloque <b>PU/PROAD</b> .	+ Assunto: Manutenção – <b>SEOMA</b> Após a solicitação ser preenchida e concluída, na página que aparece a confirmação do cadastro, escolha a opção "Encaminhar", na página seguinte, nos Dados do Encaminhamento, o Motivo da tramitação é "Para Providência", no campo Tarefa coloque "Encaminha para outro setor", e no campo Setor coloque <b>DRE/SEOMA. importante salientar que conforme Memorando Circular 01/DRE/SEOMA/2017, todas as edificações devem estar previamente cadastradas no sistema SIEF. Cada solicitação de manutenção deve conter apenas um ambiente físico.</b>

Como se trata de um protótipo, e não de uma solução final, há ainda a possibilidade de fazerem novos ajustes ao projeto conceitual aqui proposto. Adicionalmente, cabe salientar a necessidade de se realizar a gestão da mudança que o uso do SMO pode provocar no local onde será implantado, isto é no CFM, e, portanto, desde antes da sua implantação, de modo que sucesso esperado com ele seja possível. Nestes termos, são, levados em conta os dados levantados nesta pesquisa acerca dos desafios e possibilidades no uso de tal Sistema, que trazem a visão dos gestores entrevistados (quadro 1), os quais levaram à elaboração da seguinte lista de recomendações:

1) Esclarecer sobre o papel do SMO e sobre o papel de cada um para a criação e compartilhamento do conhecimento no Centro, desenvolvendo nos futuros usuários do SMO a consciência de que, quanto mais se compartilha o conhecimento, maiores são as chances de se criar novo conhecimento e de se agregar valor ao conhecimento que se tem, tal como recorda Conklin (2001). Esta ação é particularmente importante para se fortalecer, no CFM, uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento. Para isso, seria possível, também, se instituir o Minuto da Socialização do Conhecimento, marcando um horário para que todos, pelo menos duas vezes por semana, registrassem as suas Lições Aprendidas;

2) O acesso ao SMO em questão deve ser feito pelo próprio site do Centro;

3) O acesso ao SMO será permitido somente àqueles que atuam no Centro (docentes; TAE's e estagiários);

4) Disponibilizar, temporariamente, um estagiário para a captura do conhecimento daqueles que não se sentem ainda confortáveis ou acostumados a fazê-lo. Essa ação resolveria, entre outras barreiras, aquela relacionada à falta de tempo comentada pelos entrevistados;

5) Considerar a possibilidade de se utilizar o próprio repositório de dissertações e teses já disponíveis no site do Centro, e dos respectivos departamentos;

6) Antes de a Lição Aprendida ser definitivamente inserida no SMO, indica-se que seja revisada por alguém que garanta a qualidade e a validade do seu conteúdo. Neste contexto, o aspecto ético tem importância singular. Ainda, compreende-se que os gestores (chefes de departamento e chefes de expediente) poderiam ter tal atribuição, fazendo dessa prática uma rotina da Unidade. É importante, aí, que estes profissionais desfrutem da confiança dos seus colaboradores, o que facilita o processo de convencimento para que estes últimos internalizem mais facilmente a mudança;

7) A validação dos conteúdos inseridos no SMO, incluindo de arquivos anexados. Os conteúdos podem ser também validados por meio de assinaturas digitais;

8) Capacitar os servidores e estagiários do Centro para uso do Sistema em análise;

9) Disponibilizar um manual do usuário que explique como organizar e inserir Lições Aprendidas no SMO e como resgatá-las;

10) Garantir o acesso e uso do SMO por meio de dispositivos móveis.

Assinala-se que, apesar de haver entrevistados que preferem definir o acesso exclusivo para certos conteúdos do Sistema, a opção, nesta pesquisa, foi pelo amplo acesso daqueles que compõem o CFM, pois, o entendimento é de que, dessa forma, o indivíduo pode ter uma visão holística do setor.

Por fim, após a sua validação e revisão, e, elaboração do projeto físico, sugere-se que a solução aqui proposta, na forma de um projeto conceitual, possa ser implantada nos demais Centros de Ensino da UFSC, e, conseqüentemente, nos respectivos Departamentos, seguindo-se, nestes ambientes, as mesmas recomendações de gestão dispostas anteriormente. Na seção seguinte, elabora-se a conclusão para o presente estudo.





## 5 CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo era determinar elementos necessários para o desenvolvimento do projeto conceitual de um sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional para o Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da Universidade Federal de Santa Catarina. Para o alcance deste objetivo, foi necessário cumprir quatro objetivos específicos.

O primeiro buscava apontar desafios e possibilidades em se criar e utilizar um sistema de lições aprendidas e memória organizacional, para a retenção do conhecimento relativo à gestão administrativa dos Departamentos do CFM, da UFSC. Neste contexto, foi possível verificar que, apesar de não haver uma prática sistematizada de compartilhamento do conhecimento nos departamentos que integram o CFM, a maior parte dos entrevistados, que são gestores (chefes de departamento e chefes de expediente), reconhece a importância do processo e, portanto valorizam a possibilidade de poderem contar com um sistema de memória organizacional. A ausência de uma cultura voltada ao compartilhamento e à gestão do conhecimento é, por conseguinte, a barreira mais significativa para o sucesso de um empreendimento dessa natureza, tal como reconhecem os participantes do estudo.

O segundo objetivo específico promoveu a descrição dos processos relativos à gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC. Nesta etapa da pesquisa, foi possível, então, obter uma lista com a identificação desses processos e que fará parte do SMO, pois as lições aprendidas registradas neste sistema serão relativas ao seu conteúdo. Assim, a identificação dos processos tanto será importante para a organização do conteúdo no SMO, como pode ser aplicada para a seleção e procura de determinado conhecimento.

Assim, no que tange à identificação dos critérios para o gerenciamento de lições aprendidas sobre a gestão administrativa dos Departamentos do CFM/UFSC necessários para o SMO em estudo, este foi o terceiro objetivo específico da pesquisa. E, apesar de os entrevistados já partirem de um conjunto de critérios obtido da teoria, puderam também sugerir outros, tidos como igualmente importantes para eles. Como resultados, foram definidos critérios que consideram as especificidades do Centro.

Por fim, o último objetivo específico tratava de delinear o projeto conceitual do sistema de gestão de lições aprendidas e memória organizacional, que viabilizasse a captação, retenção e compartilhamento do conhecimento relativo à gestão administrativa dos

Departamentos do CFM, da UFSC. Como se trata de um projeto conceitual, o esforço, aqui, foi no sentido de apontar seus atributos essenciais, de modo que, posteriormente, um profissional da área de tecnologia de informação tenha condições de transformá-lo em um projeto físico e, finalmente, em um *software* capaz de rodar, no computador, as funcionalidades do citado Sistema.

O atributo inicial concentra-se na definição do conteúdo do SMO do CFM, isto é, nas lições aprendidas pelos colaboradores do setor (docentes, TAE's e estagiários). Em seguida, na definição da estrutura do Sistema, ou seja, da forma como o conhecimento será organizado nele, foram considerados, especialmente, os processos administrativos levantados por meio do segundo objetivo específico, outros assuntos administrativos, como a Administração das pessoas; Administração de recursos físicos; Administração de recursos materiais; Administração de recursos informacionais, e, por fim, aspectos culturais, relativos a valores, histórias, práticas e hábitos do setor. Porém, outros aspectos também foram levados em conta, como o número sequencial atribuído à Lição Aprendida registrada, a data e identificação do indivíduo que registrou a lição, assim como a identificação do indivíduo que viveu a lição aprendida, do local e da data da sua ocorrência, um texto com a descrição da lição aprendida, três palavras-chave, as fontes consultadas para o registro da lição, a identificação das leis e normas associadas à lição, além de um espaço reservado para que se anotem *feedbacks* quando da utilização da lição por alguém, e, então, uma alternativa para anexar arquivos correspondentes à lição.

Na sequência, a partir da forma como o SMO será organizado, foram identificados os critérios compreendidos como adequados para a busca e seleção de lições aprendidas que foram registradas no SMO.

Diante desse quadro, o pesquisador pode desenvolver um protótipo que foi implantado no Centro e que permitiu avaliar os efeitos do sistema proposto. Assinala-se, aqui, que o pesquisador é servidor do CFM e, também, conhecedor da área de tecnologia de informação, o que facilitou a elaboração de um aplicativo provisório. Para tanto, optou-se pelo *software* Tiki Wiki CMS Groupware, como *software* capaz de acolher o SMO do CFM, por disponibilizar uma série de funcionalidades e de ser de fácil uso e adaptação às especificidades do Centro.

Porém, como qualquer mudança gera resistência, principalmente quando se trata de mudança de comportamento no ambiente de trabalho, foi preciso ainda apresentar recomendações para a gestão do fenômeno no setor pesquisado. Partindo desse pressuposto, isto é, dessa

dificuldade, implantar um projeto de gestão do conhecimento, como um SMO, conclui-se sobre a importância em realizar, antes de tudo o planejamento, análise e criação de estratégias para a aplicação das novas práticas exigidas.

Neste contexto, é com base no valor da inovação que se pretende motivar, no ambiente estudado, o Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da UFSC, a aquisição, a retenção, o armazenamento e a disseminação de conhecimento relacionado às atividades de gestão administrativa que é gerado lá, especialmente, na forma de lições aprendidas por seus servidores.

Para obter êxito na aplicação das mudanças necessárias, o pesquisador conclui a seguir, sobre fatores que vão garantir a sustentabilidade do projeto ora em foco. Para que haja uma mobilização que garanta a continuidade dessa nova prática, as informações devem partir de um indivíduo capaz de transmitir confiança ou que tenha uma posição hierárquica alta para ser ouvido e seguido.

O ideal seria que o responsável pelas mudanças de práticas tenha as duas, confiança e poder dentro da empresa. É desejado que a alta administração, o presidente, diretor, as chefias da organização acreditem e incentivem o desenvolvimento desses novos hábitos, apoiando e praticando as novas práticas. Se é uma mudança de longa duração, é interessante gerar uma cultura organizacional incluindo essas novas práticas. Inicialmente, tão importante como todo o restante do processo, é fazer com que todos saibam o que cada setor e cada função exercem e o que precisam saber. Depreende-se, daí, que garantir a aplicação das novas práticas requer também políticas de gestão de pessoas. Afinal, os integrantes dessa organização são considerados colaboradores, não simples recursos humanos, indivíduos que conhecem a instituição que servem, qual a sua missão, o seu negócio e que seja o objetivo comum de todos.

Como apoio a essas mudanças, um sistema de informação digital atuando como ferramenta de apoio, que facilite integralmente a comunicação, a retenção e disseminação do conhecimento e a memória organizacional para integralização dessas novas práticas é o que se propõe nesta dissertação de mestrado. Um sistema que, ao permitir o registro de suas experiências, o indivíduo estará contribuindo para que um colega de trabalho possa realizar as suas atividades dentro de níveis superiores de qualidade, além de indicar de que forma poderá ser ajudado pelos demais na resolução dos problemas que vivencia na organização. Trata-se de um importante meio de se descobrirem, no CFM, da UFSC, melhores práticas para a gestão administrativa dos seus

processos.

Além disso, partindo de um pensamento mais otimista, esse repositório pode ser insumo para a criação de uma graduação em administração universitária. Pois ali conterà, se todos colaborarem, os conhecimentos necessários para uma administração universitária eficiente, eficaz e profissional será mais facilmente obtido. Diante dessa perspectiva, ressalta-se, novamente, o ser humano como elemento central do processo de criação de conhecimento. Afinal, sobretudo nas instituições universitárias, a inteligência é o insumo básico, e, concomitantemente, o seu produto.

Como último elemento deste capítulo, são trazidas sugestões para a realização de futuras pesquisas relacionadas ao tema em questão. Inicialmente, sugere-se a elaboração de um projeto físico do SMO aqui estudado e, finalmente, a sua implementação, agora, não mais na forma de um protótipo. Em seguida, indica-se a implantação do SMO nos demais Centros de Ensino da UFSC, buscando-se obter resultados para a sua validação. Finalmente, com a validação do sistema no âmbito da UFSC, um próximo estudo seria a elaboração de um modelo conceitual a ser aplicado em qualquer setor de qualquer universidade federal brasileira, sobretudo, naquelas que funcionam à luz da estrutura departamental.

## REFERÊNCIAS

ACKERMAN, M. S.; MALONE, T. W. **Answer Garden**: a tool for growing organizational memory. 1990. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/46822/answergardentool00acke.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2016.

ALMEIDA, Marcio. **A universidade possível**: experiências de gestão universitária. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, v.7, n.3, p. 15-28, jul./set. 2002. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/559/511>>. Acesso em: 10 maio 2016.

ATWOOD, M. **Organizational memory systems**: challenges for information technology. Proceedings of the 30th Hawaii International Conference on System Sciences. 2002. Disponível em: <<https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2002/1435/04/14350104.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

AUSTRÁLIA. Queensland Government. **A Guide for the Queensland Public Service**: managing an ageing workforce. 2008. Disponível em: <<http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/managing-an-ageing-workforce.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BARTON, Dorothu Leonard. **Nascentes do saber**: Criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BOYD, H. W.; STASCH, S. F. **Marketing research**: text and cases. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1985.

BRASIL, Ministério do Planejamento. **Notícias**: Idade da força de trabalho no serviço público preocupa governo. Brasília, 16 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/idade-da-forca-de-trabalho-no-servico-publico>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm)>. Acesso em: 12 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5540.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm)>. Acesso em: 4 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória no 1.648-7**. Dispõe sobre a qualificação de entidade como Organizações Sociais. Diário Oficial da União: Brasília, 24 abr. 1998. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/antigas/1648-7.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/1648-7.htm)>. Acesso em: 16 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes da base da educação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaaagerencial.pdf>> Acesso em: 14 maio 2016.

CAPES. **Periódicos CAPES/MEC**. 2017. Disponível em:

<<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 2 set. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecs, 2004

CARDOSO, Maria Luiza Pontes. **Departamento universitário: estrutura e funções**. São Paulo: edições Loyola, 1984.

CEGARRA-NAVARRO, Juan Gabriel.; SÁNCHEZ-POLO, Maria Tereza. Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs. **The**

**International Journal of Human Resource Management**, 22(1), 1–18, 2011. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/254300567\\_Influence\\_of\\_the\\_open-mindedness\\_culture\\_on\\_organizational\\_memory\\_An\\_empirical\\_investigation\\_of\\_Spanish\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/254300567_Influence_of_the_open-mindedness_culture_on_organizational_memory_An_empirical_investigation_of_Spanish_SMEs)>. Acesso em: 20 maio 2016.

CFM, **História do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas**, 2017. Disponível em:

<<http://cfm.ufsc.br/historico-do-cfm/>> Acesso em: 13 jan. 2017.

CHANG, J.; CHOI, B.; LEE, H. **An organizational memory for facilitating knowledge: an application to e-business architecture**.

Expert Systems with Applications 26, Korea Advanced Institute of Science and Technology: 2004, p203-215. Disponível em:

<<http://ejournal.narotama.ac.id/files/An%20organizational%20memory%20for%20facilitating%20knowledge.doc>>. Acesso em: 21 set. 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração** – teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2. Ed. NJ: Medford, Information Today, 1998.

\_\_\_\_\_. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press, 1998.

COLOMBO, Sonia S.; RODRIGUES Gabriel M. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre, Artmed, 2011, 375 p.

COMPUTER HISTORY, Fellow Awards: Hall of Fellows - **Jay W. Forrester**, 1995 Fellow. Mountain View: Copyright © 2016 Computer History Museum (CHM). Disponível em:

<<http://www.computerhistory.org/fellowawards/hall/jay-w-forrester>>. Acesso em: 17 set. 2016.

COMPUTING. The 10 best open source collaboration software tools.

**Revista online Small Business Computing**. 2016. Disponível em:

<<http://www.smallbusinesscomputing.com/slideshows/10-best-open->

source-collaboration-software-tools.html>. Acesso em: 10 fev. 2017.

CONKLIN, Jeff. **Designing organizational memory**: preserving intellectual assets in a knowledge economy. USA: CogNexus Institute, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

CROSS Rob; BAIRD, Lloyd. Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. **MITSloan Management Review**, Spring, April 15, 2000. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/technology-is-not-enough-improving-performance-by-building-organizational-memory/>>. Acesso em: 29 maio 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 237 p.

DE BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior**: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. 177 fls. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paul, São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/publico/DissertacaoMonicaRottmanndeBiazzi.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

DECKER, B. *et al.* eParticipative Process Learning: process-oriented experience management and conflict solving. **Data & Knowledge Engineering**, v. 52, n. 1, p. 5-31, 2005. Disponível em: <[http://joerg-rech.com/Paper/Rech\\_dke\\_2004\\_abstract.pdf](http://joerg-rech.com/Paper/Rech_dke_2004_abstract.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review in Knowledge Management**, v. 11, p. 26-34, 1988. Disponível em: <<https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>>. Acesso em: 10 set. 2016

DRUZIANI, C. F. M.; CATAPAN, A. H.. A percepção da memória organizacional no setor público de tecnologia da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 97-121, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/download/12541/84>>



77>. Acesso em: 15 out. 2016.

ENGELBRETH, E. **Lições aprendidas**: valiosas informações. 2009. Disponível em: <<http://www.youwilldobetter.com/2009/02/licoes-aprendidas-valiosas-informacoes/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

FIALHO, Francisco A. P. S.; MACEDO, Neri dos; MACEDO, Marcelo; MITIDIARI, Tibério da C. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: As estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006, 196 p.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do conhecimento**: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 400 p.

FIGUEIREDO, Vilma; SOBRAL, Fernanda Antônia da Fonseca. A pesquisa nas Universidades brasileiras. In: VELLOSO, Jacques (Org.). **Universidade Pública**: política, desempenho, perspectivas. Campinas: Papirus, 1991.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - **Cadernos de Excelência**: Processos. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1182533365.7868A.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GONÇALVES, José E. Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

GONÇALVES, Caio Marcio; COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Proposta de indicadores para sistema de inteligência competitiva para instituições de ensino superior. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.7, n.7,p.39, dez./abr., 2007. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/95>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

GOUVEIA, F. F.; MONTALVÃO, J. B. de S. B.. **Gerenciamento de lições aprendidas**: estudo de caso de projeto de integração laboratorial. 2010. 80 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerenciamento de Projetos), Instituto Superior de Administração e Economia, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.gouveia.eng.br/docs/TCC\\_FGV\\_Licoes\\_Aprendidas\\_Artigo.pdf](http://www.gouveia.eng.br/docs/TCC_FGV_Licoes_Aprendidas_Artigo.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2016.

HATAMI, A.; GALLIERS, R. D.; HUANG, J. Exploring the impacts of knowledge (re)use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: a longitudinal case study. **Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences**. 2003. Disponível em: <<https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2003/1874/04/187440110b.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

IBGE. **Projeção da população por sexo e idade**: Brasil 2000-2060 Unidades da Federação 2000-2030. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000014425608112013563329137649.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

IVES, W.; ATHEY, R.; JOOSTE, A. New tools to link the changing workforce. **Journal Knowledge Management Review**. V. 7:4 SEP/OCT, p. 28-31. 2004. Disponível em: <<http://web.lib.aalto.fi/en/oa/db/SCIMA/?cmd=listget&id=264934&q=%40indexterm%20virtual%20organizations&p=15&cnt=33>>. Acesso em: 06 out. 2016.

MACEDO, N. A. M. **Criando uma arquitetura de memória corporativa baseada em um modelo de negócio**. 2003. 172f. Tese (doutorado) - PUC, Departamento de Informática, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www-di.inf.puc-rio.br/~julio/teseNestor.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2016.

MANZIONE, Leonardo. **Proposição de uma estrutura conceitual de gestão do processo de projeto colaborativo com o uso do BIN**. 2013. 343 fls. Teses (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-08072014-124306/pt-br.php>>. Acesso em: 11 abril. 2017.

MAURER, André Luiz. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira:** contribuições para a gestão estratégica de operações. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul (RS). Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/dissertacao\\_andre\\_luiz\\_maurer\\_\\_\\_versao\\_final.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/dissertacao_andre_luiz_maurer___versao_final.pdf)>. Acesso em: 7 ago. 2016.

MCELROY, M.W.. **The new knowledge management:** complexity, learning, and sustainable innovation. New York: Routledge, 2011.

MEDINA, José Manuel C. **Processos de socialização e sistemas de gestão de conhecimento em empresas KIBS.** 2013. 154 fls. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2013. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/.../3/.../Tese\\_JoseManuelCardenas\\_unprotected.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/.../3/.../Tese_JoseManuelCardenas_unprotected.pdf)>. Acesso em: 4 jun.2016.

MEYER Jr., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, n.2, v.1, jan./dez. 2014. Disponível em: <[www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749)>. Acesso em: 12 jan. 2016.

\_\_\_\_\_; MURPHY, J. Patrick. (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres:** novas abordagens da administração universitária, um dialogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas:** um estudo de caso da CONAB. 2006. 118f. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Brasília. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1476>>. Acesso em: 14 set. 2016.

MIRANDA, R. C. R. **Gestão do conhecimento estratégico.** Brasília, 2004. 268f. Tese (doutorado) Universidade de Brasília, Brasília: 2004. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5489/1/2004%20Roberto%20Campos%20da%20Rocha%20Miranda.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2016.

MOODLE. **Plataforma para educação de software livre para desenvolver e gerenciar cursos online Moodle**. Austrália: 2001. Disponível em: <<https://moodle.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

MORAN, José M. **Mudanças na comunicação pessoal**: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica. São Paulo: Paulinas, 1998, 191 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, Cristiane; MOREIRA, Victória, PALMEIRA, Eduardo. Instituições de ensino superior enquanto organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, n.7, v. 1, set. 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MUSSI, Clarrisa Carneiro. **O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas integrados de informação**: o caso da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. 2002. 183 fls. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83330/189561.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

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

\_\_\_\_\_. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Fernando. Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, v.37, n.6, p.811-832, 2000. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00205/epdf?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=www.google.com.br&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00205/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.br&purchase_site_license=LICENSE_DENIED)>.

PEIXOTO, M. do C. de L.. Relações de Poder na Universidade Pública Brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Vol. 78, No 188/189/190 (1997), Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em:

<<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/263/265>>.

Acesso: 15 ago. 2016.

PROBST, G. *et al.* **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: ARTMED, 2002.

PASSOS, N.. **Greve expõe problemas no processo de expansão do ensino superior**. 2012. Disponível em:

<<http://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Educacao/Greve-expoe-problemas-no-processo-de-expansao-do-ensino-superior%0D%0A/13/25100>>. Acesso em: 24 out. 2014.

PMBOOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: GUIA PMBOOK®**. São Paulo, Saraiva, 2013.

PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. **Teses e Dissertações**. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RUMMLER, G.A.,BRACHE, A.P. **Improving performance**: how to manage the white space on the organization chart. Michigan: Jossey-Bass, 1995.

REUNI. **O que é o REUNI**. 2010. Disponível em:

<[http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=28](http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28)>. Acesso em: 13 out. 2016.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROJAS, Ruth María Reátegui. **Análise da efetividade dos sistemas de memória organizacional de uma instituição de ensino superior**. 2011. 113 fls. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/03/Ruth-Maria-Reategui-Rojas.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. 267 p. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/ebooks/GestaodoConhecimentonoSERPRO.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SASIETA, H. A. M.; BEPLER, F. D.; PACHECO, R. C. dos S. A. Memória Organizacional no Contexto da Engenharia do Conhecimento. DataGramZero. **Revista de Informação**, v.12, n.3, ago. 2011. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago11/Art\\_06.htm](http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm)>. Acesso em: 15 out. 2016.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. Edinburgh (England): Pearson Education Limited, 2003.

SBGC – **Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP (Diário Oficial da União – seção 1 – pág. 190 – nº 127, sexta-feira, 4 de julho de 2008).

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHONS, Cláudio H.; SILVA, Fabiano C. C. da; MOLOSSI, Sinara. **O uso de wikis na geração do conhecimento em organizações**. Biblios, Ano 8, No. 27, Ene – Mar. 2007. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2281812.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina:** a arte e a prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGER, Igor. **Gestão de sistema de informação acadêmica:** um estudo descritivo da satisfação dos usuários. 2005. 151 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras: UFLA, 2005. Disponível em:

<[http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2355/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Gest%C3%A3o%20de%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20acad%C3%AAmica.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2355/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Gest%C3%A3o%20de%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20acad%C3%AAmica.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2016.

SHAW, Robert B.; PERKINS, Dennis N.T. Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. et al. **Arquitetura organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.157-172. 265 p.

SILVIA, Marli Pereira da. Palestrante da **1ª Feira da Carreira Pública, ocorrida de 05 a 07 de março de 2010 no Palácio das Convenções do Anhembi/SP.** Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/81913/000904944.pdf>> Acesso em 13 mai. 2016.

SOUZA, Heitor Gurgulino de; CARVALHO Fernando H S. Universidade: ontem, hoje, amanhã. **Relatório...** IX Reunião do GULERPE, Brasília, GULERPE, dez.1980.

SOUZA, Irineu Manoel de Souza. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior.** Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

SÜFFERT, Claus J. **A gestão do conhecimento como solução.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio, 2001. 313 p.

TIKI. **Sistema de gerenciamento de conteúdo Tiki Wiki CMS Groupware.** Disponível em: <<https://tiki.org>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC. **Site do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM).** Disponível em: <<http://cfm.ufsc.br>> Acesso em: 12 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019 da Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis : UFSC, 2015a. Disponível em: < <http://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício 2015.** Florianópolis: UFSC/PROPLAN, 2015b. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/174355/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202015.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **RELATORIO DE GESTÃO UFSC,** 2015c. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **UFSC EM NÚMEROS.** Documento elaborado pelo Departamento de Planejamento e Gestão da Informação/PROPLAN/UFSC, 2015d, 12 p.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da UFSC,** conforme Portaria N. 56, de 1º de fevereiro de 1982. Florianópolis: UFSC, 1982a. Disponível em:



<[http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC\\_062008.pdf](http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC_062008.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da UFSC**. Florianópolis : UFSC, 1982b. Disponível em: <<http://legislacao.paginas.ufsc.br/files/2012/01/24.05-REGIMENTO-GERAL-UFSC.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

VEIGA, Aida. Uma segunda adolescência: Cumpridos os compromissos da fase adulta, homens e mulheres partem para uma nova etapa – com dinheiro, tempo e disposição, querem curtir a vida. **Revista ÉPOCA**, 12/04/2004. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT711656-1653,00.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academic of Management Review**, v.16, n.1, p.57-091, 1991. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=eFiUpXELwhoC&pg=PT297&pg=PT297&dq=WALSH,+J.+P.;+UNGSON,+G.+R.+Organizational+memory&source=bl&ots=EpS5h2iQEL&sig=K65se5ygyxuzNG-JimtBFJmvSNR8&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj1rY\\_d6ufPAhUIUJAKHcY3AxYQ6AEIYjAJ#v=onepage&q=WALSH%2C%20J.%20P.%3B%20UNGSON%2C%20G.%20R.%20Organizational%20memory&f=false](https://books.google.com.br/books?id=eFiUpXELwhoC&pg=PT297&pg=PT297&dq=WALSH,+J.+P.;+UNGSON,+G.+R.+Organizational+memory&source=bl&ots=EpS5h2iQEL&sig=K65se5ygyxuzNG-JimtBFJmvSNR8&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj1rY_d6ufPAhUIUJAKHcY3AxYQ6AEIYjAJ#v=onepage&q=WALSH%2C%20J.%20P.%3B%20UNGSON%2C%20G.%20R.%20Organizational%20memory&f=false)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de. COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, p. 54 - 74, fev. 2009. Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/prodotoproducao/article/download/7787/4706](http://www.seer.ufrgs.br/prodotoproducao/article/download/7787/4706)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ZIGMUNT, Bauman. **Capitalismo parasitário**: e outros temas contemporâneos. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

WANG, Victor. **Technology and its impact on educational leadership: innovation and change.** Hershey (USA): IGI Global/Florida Atlantic University, 2012.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: LIMITES E POSSIBILIDADES NO USO E DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

### **PARTE I – PERFIL DOS RESPONDENTES:**

- 1) Tempo de trabalho na UFSC?
- 2) Tempo de trabalho no Departamento?
- 3) Tempo ocupa o cargo de chefe de expediente / chefe de departamento do atual departamento?

### **PARTE II – POSSIBILIDADES NO USO DE UMA FERRAMENTA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

4) Como você entende que a gestão do conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento das atividades nos departamentos de ensino do CFM?

5) Quais facilidades você observa no uso de um sistema de memória organizacional para a captura de conhecimento e lições aprendidas no ambiente de trabalho?

6) Quais facilidades você observa no uso de um sistema de memória organizacional para a retenção de conhecimento e lições aprendidas no ambiente de trabalho?

7) Quais facilidades você observa no uso de um sistema de memória organizacional para o compartilhamento de conhecimento e lições aprendidas no ambiente de trabalho?

8) Quais facilidades você observa no uso de uma tecnologia digital de informação e comunicação relativa a um sistema informatizado de conhecimento e lições aprendidas no ambiente de trabalho?

### **PARTE III – BARREIRAS NO USO DE UMA FERRAMENTA DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

Sobre as barreiras relativas às características do conhecimento informal, que dificultam o desenvolvimento e uso de projetos de MO:

9) Quais dificuldades existem para capturar (e registrar) o conhecimento informal referente à gestão administrativa do departamento em que você atua?

10) Referente à gestão administrativa do departamento em que você atua, é mais comum a preservação de documentos em relação ao registro do contexto em que é usado e/ou produzido? Explique

11) Os servidores do Departamento reconhecem a relevância e o valor do conhecimento informal referente à gestão administrativa do departamento em que você atua? Explique.

Sobre barreiras culturais, tem-se:

12) Quanto aos hábitos, na UFSC e no departamento em que você atua, como se caracteriza a diferença de atenção dada aos artefatos (documentos, manuais e normativas) em relação aos aspectos do processo?

Sobre as barreiras técnicas:

13) Quais dificuldades existem em adquirir (capturar) conhecimento informal no departamento em que você atua. Trata-se de um processo fácil de ser realizado ou até transparente? Explique.

14) Como se caracteriza a cultura presente na UFSC e no departamento em que você atua quanto ao compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA:  
CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO  
ADMINISTRATIVA DOS DEPARTAMENTOS DO CFM, DA  
UFSC**

1) Quais são os processos desenvolvidos comumente no Departamento?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: CRITÉRIOS DE ORGANIZAÇÃO, PROCURA E SELEÇÃO DA MO DOS DEPARTAMENTOS DO CFM, DA UFSC**

Lista de atributos de um sistema de MO, segundo Gouveia, Montalvão e Brito (2010):

- a) Identificação do indivíduo que experimentou a lição aprendida;
- b) Data de ocorrência e do cadastro da lição aprendida;
- c) Identificação do processo administrativo, a respeito do qual ocorreu a lição aprendida;
- d) Descrição do fato/ocorrência.
- e) Lição que foi aprendida;
- f) Setor onde se desenvolveu o processo.

Questões para a entrevista:

- 1) Quais critérios/atributos devem ser adotados para a organização do SMO do Departamento?
- 2) Quais critérios devem ser adotados para a procura (busca) de lições aprendidas no Departamento?
- 3) Quais critérios devem ser adotados para a seleção de lições aprendidas no Departamento?

## APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é **EDUARDO BRUNO DA COSTA KRUKOSKI**, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é **Propor o desenvolvimento de uma ferramenta para a gestão de lições aprendidas e memória organizacional do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, da Universidade Federal de Santa Catarina, com foco nos processos administrativos.**

Para tanto, serão utilizados como ferramentas de coleta dos dados primários 3 roteiros de entrevista semiestruturada, aplicado junto aos chefes de departamento e de expediente que atuam nos 3 departamentos do CFM, da UFSC.

**Os riscos desses procedimentos serão mínimos, por envolver indivíduos com autonomia plena, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados, porque eles irão discorrer sobre o fenômeno em foco, sendo que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando a manter o sigilo e privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa e que a gravação dos relatos, no caso das entrevistas, será descartada logo após a conclusão da análise das informações apresentadas. Também cabe esclarecer que o participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento.**

**O participante não receberá nenhum recurso financeiro, pois a legislação brasileira não permite compensação por participação em pesquisa, mas todas as despesas comprovadamente vinculadas ao estudo, caso houverem, serão ressarcidas em sua integralidade pela pesquisadora.**

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

**Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no *e-mail* , pelo telefone (48)37216525, pela entidade responsável (PPGAU/UFSC).**

Agradecemos a sua participação.

\_\_\_\_\_  
Mestrando  
Eduardo Krukoski

\_\_\_\_\_  
Orientador  
Profa. Alessandra de L. Jacobsen

Eu, \_\_\_\_\_,  
CPF nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Assinatura \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_