



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CSE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA**

LUCINEIA EMA CORDEIRO BARCELOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
APLICÁVEIS À COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL
DOCENTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

**Florianópolis, SC
2017**

LUCINEIA EMA CORDEIRO BARCELOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICÁVEIS À
COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAU/UFSC, para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

**Florianópolis, SC
2017**

LUCINEIA EMA CORDEIRO BARCELOS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICÁVEIS À
COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para à obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 12 de dezembro de 2017.

Prof^a. Dra. Alessandra Linhares Jacobsen
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Gerson Rizzatti Júnior
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Márcia Barros de Sales
Universidade Federal de Santa Catarina

**“A fé em DEUS nos faz crer no incrível,
ver o invisível e realizar o impossível.”
(Sarah Westphal)**

Dedico este trabalho ao meu esposo
Luiz Henrique e à minha filha Luiza
Elis, grandes incentivadores da
realização deste mestrado.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por ter me dado a oportunidade de viver tudo que vivi até este momento.

Aos meus pais, *In memoriam*.

Ao meu esposo, Luiz Henrique Barcelos, por todo o amor, respeito, apoio, e a paciência com que sempre me tratou.

À minha linda e maravilhosa filha Luiza Elis Cordeiro Barcelos, meu maior tesouro e grande incentivadora, que torce por mim e me ama do jeito que sou.

Aos meus colegas do PPGAU - turma 2015, com os quais tive o imenso prazer de conviver e conhecê-los ao longo desta caminhada acadêmica, a vocês, os meus agradecimentos pelo apoio.

Em especial quero tecer os meus agradecimentos e o meu carinho às minhas amigas Tânia Regina Tavares Fernandes, Tereza Cristina Meurer Antunes e Claudete Regina Ferreira.

Ao meu orientador, Prof. Irineu Manoel de Souza, que me orientar no desenvolvimento desta pesquisa, sempre com muita paciência, ensinamentos não economizando seu tempo para nortear meus passos no desenvolvimento deste Estudo.

À Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, que me impulsionou a realizar este mestrado, contribuindo com ideias e sugestões.

Aos colegas da CPPD, que sempre torceram pela minha conquista, me incentivando e apoiando em todos os momentos.

Aos Professores do PPGAU com quem tive o prazer de conviver nestes dois anos, os quais foram de fundamental importância para a consolidação desta trajetória acadêmica.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral compreender como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o aprimoramento dos processos relativos ao Plano de Carreira Docente, na percepção dos integrantes da CPPD da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para atingir o objetivo geral, este estudo fundamentou-se, teoricamente, em temas relativos à administração pública, gestão universitária, gestão do conhecimento, gestão de pessoas nas universidades, e, ainda, sobre desenvolvimento da carreira docente, incluindo os aspectos legais inerentes a este último assunto. Igualmente no contexto metodológico, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada, com abordagem qualitativa. Trata-se, também, de um estudo de caso e de uma pesquisa de campo, tendo como fonte de dados primários a observação participante e entrevistas semiestruturadas realizadas, em 2017, com os docentes e servidores técnico-administrativos ligados à CPPD. Já, os dados secundários foram obtidos com pesquisa documental e bibliográfica. Os dados qualitativos foram analisados com bases na abordagem interpretativa. Como resultados, fez-se a descrição dos processos relacionados à gestão do plano de carreira docente da UFSC sob-responsabilidade da CPPD, a identificação da percepção dos integrantes da CPPD da UFSC sobre práticas de gestão de conhecimento (GC) que podem contribuir para a gestão do plano de carreira docente da Instituição, e, por fim, foram sugeridas alternativas quanto à implementação de práticas de GC que permitirão o aprimoramento dos processos do plano de carreira dos docentes da Universidade em foco. Conclui-se sobre a necessidade de aumentar o nível de consciência dos que integram a CPPD a respeito da importância da GC para a realização e melhora dos processos lá realizados, além da possibilidade de se implantarem práticas de GC que ainda não foram adotadas.

Palavras-Chave: Gestão universitária. Administração pública. Gestão do conhecimento. Práticas de gestão do conhecimento. Plano de carreira docente.

ABSTRACT

The purpose of this study was to understand how the practices related to the knowledge management can contribute for administration of the professor career processes of Federal University of Santa Catarina (UFSC), based upon the perspective of the Permanent Commission of Teaching Personnel's members. In order to achieve the general objective, this study was theoretically based on themes as public administration, university management, knowledge management, people management in universities, and also on the development of the professor career, including the legal aspects inherent to this last subject. Also in the methodological context, the present research can be classified as a descriptive and applied one, with qualitative approach. It is also a case study and a field research, having as primary data source the participant observation and semi-structured interviews conducted in 2017 with the faculty and technical-administrative staff of the CPPD unit. Already, the secondary data were obtained by a documental and bibliographic research. As results, the study identified the professor career plan process under the responsibility of the CPPD unit. The study also identified the perception of the CPPD's members about knowledge management (CG) practices that can contribute to the management of the academic career plan of the Institution, and finally, some alternatives were suggested regarding the implementation of KM practices that will allow the improvement of the career plan processes of the University's teaching staff in focus. It is concluded about the necessity of increasing the level of awareness among the CPPD's members regarding the importance of the KM for the accomplishment and improvement of the analyzed processes, as well as the possibility of implementing KM practices that haven't been adopted.

Keywords: University management. Public administration. Knowledge management. Knowledge management practices. Plan of the professor career.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Carreira do Magistério Superior	57
Figura 2 - Ciclo KDCA	72
Figura 3 - Localização da CPPD no organograma da PROGRAD/UFSC.....	102
Figura 4 - Processo relativo à Progressão Funcional no Estágio Probatório.....	105
Figura 5 - Processo relativo à Progressão Funcional.....	106
Figura 6 - Processo relativo à promoção funcional	107
Figura 7 - Processo relativo à promoção funcional para professor titular	109
Figura 8 - Processo relativo à titulação	111
Figura 9 - Processo relativo à Alteração do Regime de Trabalho	112
Figura 10 - Processo relativo ao afastamento docente	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - principais conceitos, definições e referências utilizadas nesta pesquisa.....	81
Quadro 2 – Sujeitos participantes da pesquisa.	88
Quadro 3 - Categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados	90
Quadro 4 – Perfil dos respondentes.....	93
Quadro 5 – Familiaridade dos respondentes com o tema GC	94

LISTA DE ABREVIATURAS

CA	Colégio de Aplicação
CED	Centro de Educação
COPERT	Comissão Permanente dos Regimes de Trabalho
COPERTIDE	Comissão Permanente de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CUn	Conselho Universitário
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
MAA	Memorial de Atividades Acadêmicas
MEC	Ministério da Educação
NDI	Núcleo de Desenvolvimento Infantil
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 OBJETIVOS	28
1.1.1 Objetivo geral	28
1.1.2 Objetivos específicos	28
1.2 JUSTIFICATIVA	28
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	31
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	39
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES, COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOCENTE	43
2.3.1 Plano de carreira docente nas universidades federais	54
2.4 COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE - CPPD58	
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO - CG.....	63
2.5.1 Conceitos relativos à gestão do conhecimento	63
2.5.2 Práticas de gestão do conhecimento	67
3 METODOLOGIA	85
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELIMITAÇÃO da Pesquisa.....	85
3.2 Coleta DOS dados e SUJEITOS DA PESQUISA.....	86
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	93
4.1 A CPPD NO CONTEXTO DA UFSC	97
4.2 PROCESSOS RELATIVOS À GESTÃO DO PLANO DA CARREIRA DOCENTE NA UFSC	103
4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PLANO DE CARREIRA DOCENTE DA UFSC	115
4.4 APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS À GESTÃO DO PLANO DE CARREIRA DOCENTE DA UFSC	132
5 CONCLUSÃO	137
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES	149
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	150

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	155
ANEXOS.....	157
ANEXO A – REGIMENTO DA CPPD DA UFSC.....	158

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior do Estado de Santa Catarina iniciou-se com a criação da Faculdade de Direito, em 11 de fevereiro de 1932, que, organizada inicialmente como instituto livre, foi oficializada por Decreto Estadual, em 1935 (UFSC, 2016a). Na Faculdade de Direito, germinou e nasceu a ideia da criação de uma Universidade que reunisse todas as Faculdades existentes na Capital do Estado, o que foi concretizado por meio da Lei 3.849, de 18 de dezembro de 1960, que cria a Universidade de Santa Catarina, reunindo as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em 12 de março de 1962 (BRASIL, 1960).

A UFSC possui 60 Departamentos e três Coordenadorias Especiais no seu *campus* sede, em Florianópolis, os quais integram 11 Unidades Universitárias (UFSC, 2016a). Assim como outras universidades patrocinadas pela União, a Universidade de Santa Catarina ganhou a denominação de universidade federal pela Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965 (BRASIL, 1965), mas, foi com a reforma universitária de 1969 (Decreto 64.824, de 15/07/1969) que a Universidade adquiriu a estrutura administrativa atual (BRASIL, 1969). A partir daí, as faculdades deram lugar às unidades universitárias, com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos. Presentemente, a UFSC conta, em seu *campus* Florianópolis, com um total de onze centros (BRASIL, 1965; BRASIL, 1969; UFSC, 2016a).

O ensino básico foi iniciado com a criação do Colégio de Aplicação da UFSC (CA), em 1961, que, nos dias atuais, atende ao ensino fundamental e médio, proporcionando também campo de estágio supervisionado e de pesquisa para alunos e professores da UFSC e de outras instituições públicas (UFSC, 2016a). A Universidade atua, também, desde 1980, na educação infantil, por meio do Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), vinculado ao Centro de Ciências da Educação (CED).

Vale destacar, igualmente, que, nos tempos atuais, a participação da UFSC no Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras - REUNI - (BRASIL, 2007) permitiu-lhe expandir de forma significativa a oferta de novos cursos e vagas. Com base nos recursos desse programa, a UFSC também criou e instalou, em 2009, os novos *campi* de Araranguá, Curitiba e Joinville e, no ano de 2013, o de Blumenau, totalizando, juntamente com o *campus* sede de Florianópolis, 5 *campi* (UFSC, 2016a).

Além de caracterizar a organização na qual se encontra a unidade de estudo - a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) -, cabe ainda, na Introdução do presente trabalho, traçar um panorama sobre o conjunto de processos relativo ao plano de carreira docente, este sob responsabilidade da citada Comissão e que consiste no foco da atual pesquisa.

O presente trabalho visa a dissertar sobre as práticas de gestão de conhecimento aplicáveis à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), para que esse setor tenha um bom desempenho juntos aos seus funcionários e demais setores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Na história da UFSC, é possível perceber o quanto a sua estrutura cresceu, exigindo que fossem criadas unidades altamente especializadas para administrar questões bem pontuais, sejam relativas às suas atividades-fim, bem como as atividades-meio. Neste contexto, é preciso destacar a existência de comissões criadas para assessorar a administração central das Universidades Federais Brasileiras, a exemplo daquela que se denomina Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), que foi criada pelo Art. 30, do Decreto nº. 85.487, de 11/12/80 (BRASIL, 1980), com o Decreto nº. 94.664, de 23/07/87 (BRASIL, 1987) e da Portaria nº. 475 do MEC, de 26/08/87 (BRASIL, 1987a). A CPPD constitui, assim, no órgão de assessoramento do Conselho Universitário (CUUn). Com esse breve histórico, pretende-se dizer o quanto é necessário um setor próprio para dar suporte à administração central, no que diz respeito aos docentes.

De acordo com UFSC (2016), a CPPD tem como objetivo “desenvolver estudos que permitam fornecer subsídios para fixação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal e de seus instrumentos”, e, na sua estrutura, encontra-se vinculada à Pró-reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), estabelecendo com ela, como citado pela Lei (BRASIL, 1987; 1987a), uma relação de assessoria.

Lacombe e Heilborn (2016, p.88) associam a relação de assessoria, na estrutura organizacional, a uma forma de assistência proporcionada pelos assessores, por meio de estudos, pareceres e trabalhos executados para a chefia e em seu nome, cuja existência tem como principais vantagens a possibilidade de se especializar em um assunto muito específico, podendo, assim, atingir conhecimentos mais profundos sobre o tema, e o desenvolvimento da capacidade de fazer um diagnóstico da situação para encaminhar as suas conclusões a quem couber implementá-las.

Porém, apesar de se reconhecer a sua importância e suas atribuições na gestão de pessoas na UFSC, a CPPD enfrenta constantemente desafios diante do novo cenário de expansão em que estão inseridas as Universidades Federais Brasileiras. O Programa de Expansão das Universidades (REUNI, 2007), ao objetivar a ampliação do acesso ao ensino superior, possibilitou a ampliação do quadro funcional destas instituições. Como efeito, “evidencia-se que, no período de implementação do Reuni, ou seja, entre 2008 e 2012, houve um grande salto no número de docentes efetivos com a autorização de 21.786 novas vagas docentes” (BRASIL, 2012a), fenômeno este vivenciado pela própria UFSC. Todavia, se por um lado, o aumento do número de professores nas universidades federais representou uma oportunidade significativa para o seu fortalecimento, de outra forma acarretou no acúmulo de atividades no âmbito das CPPDs.

Diante desta realidade, a definição e consolidação de práticas voltadas à Gestão do Conhecimento (GC) em tais unidades tornaram-se fundamentais diante do crescente volume de informações e conhecimento com que devem lidar diariamente. A GC, por seu turno, é concretizada por meio das chamadas práticas de GC, que, Batista (2012, p. 81), constitui-se em “práticas de gestão organizacional voltada para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”. Lembra Alarcon (2015, p.23) que

as Práticas de Gestão do Conhecimento (PGCs) nem sempre são aderidas formalmente, onde, em muitos casos, essas práticas são utilizadas informalmente ou não são utilizadas em um procedimento formal para melhoria dos fluxos de processos e compartilhamento do conhecimento, apesar de a estrutura organizacional envolver necessariamente a gestão da aprendizagem, financeira, de pessoas e do conhecimento.

A partir do consenso de que o conhecimento técnico e especializado é matéria-prima fundamental para o desenvolvimento das atividades realizadas na CPPD e que, neste contexto, o uso de práticas é um caminho importante para a melhora dos processos desenvolvidos na CPPD, como aqueles relacionados ao plano de carreira docente, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o aprimoramento dos**

processos relativos ao Plano de Carreira Docente, na percepção dos integrantes da CPPD da UFSC?

1.1 OBJETIVOS

Baseando-se na pergunta de pesquisa anteriormente apresentada, elabora-se, a seguir, os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.1.1 Objetivo geral

A partir da pergunta de pesquisa, apresentada anteriormente, define-se como objetivo geral do presente estudo **compreender como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o aprimoramento dos processos relativos ao Plano de Carreira Docente, na percepção dos integrantes da CPPD da UFSC.**

Para atingir o objetivo geral, definem-se os objetivos específicos descritos na sequência.

1.1.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral desta pesquisa, compreende-se necessária a busca dos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever processos relacionados à gestão do plano de carreira docente da UFSC sob responsabilidade da CPPD;
- b) Delinear práticas de gestão de conhecimento relativas à gestão do plano de carreira docente da UFSC, na percepção dos integrantes da CPPD;
- c) Propor o aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão do Plano de Carreira Docente da UFSC.

Expostos os objetivos deste estudo, a seguir, são trazidas as justificativas para o seu desenvolvimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como justificativa a ausência de trabalhos nessa área, podendo oferecer contribuições teóricas e práticas para a gestão da CPPD e gestão de pessoas na UFSC. Em pesquisa realizada, em agosto de 2017, na base de periódicos da CAPES (2017), com o termo **Comissão Permanente de Pessoal Docente** não foi localizado nenhum

trabalho sobre o tema. Já, com o termo **plano de carreira docente**, encontrou-se apenas um artigo. Quando utilizado o termo **práticas de gestão do conhecimento**, foram identificados 36 artigos, sendo que somente oito diziam respeito a organizações do setor público, e, destes últimos, apenas quatro tratavam de instituições federais de ensino, mas nenhum sobre o setor de gestão de pessoas, nem tampouco sobre a unidade CPPD (CAPES, 2017).

Diante do exposto, a restrição de artigos sobre o tema em foco faz desta pesquisa um meio ideal, não somente, de se produzir um diagnóstico a respeito da gestão do conhecimento e do uso das suas práticas no âmbito de uma CPPD, de uma universidade federal brasileira, para que se possa, na sequência, resolver problemas e melhorar processos lá desenvolvidos, mas, sobretudo, de se elaborar um quadro científico referencial sobre o assunto.

Ademais, neste momento de transição na Universidade, em que novas contratações de servidores docentes e técnico-administrativos acontecem com frequência, o volume de informações e conhecimento que devem ser processados na UFSC tende a aumentar, inclusive no que tange àqueles usados no desenvolvimento dos processos efetivados pela CPPD.

Torna-se *mister*, ainda, frisar que este trabalho está inserido dentro linha de pesquisa **Políticas Públicas e Sociedade**, do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária (PPGAU) – no seu Mestrado Profissional –, da qual a pesquisadora é aluna, sendo de grande importância para o Programa, pois traz propostas de melhorias para CPPD ambiente na qual a citada mestranda atua. Reside aí a oportunidade do estudo corrente.

Por fim, trata-se de um trabalho viável, pois foi possível o acesso tanto aos sujeitos da pesquisa quanto aos documentos necessários para a pesquisa documental, além de não haver necessidade de investimentos maiores, uma vez que a pesquisadora trabalha e estuda na referida Instituição da pesquisa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, que são descritos a seguir. Conta, ainda, como unidades pós-textuais do atual documento, as Referências, os Apêndices e os Anexos.

Nestes termos, no primeiro capítulo, tem-se a Introdução, que contém, basicamente, apresentação do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos pretendidos com a realização

do trabalho, bem como a justificativa da escolha do tema e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo destina-se à Fundamentação Teórica, sendo que sua primeira seção é referente ao tema Administração Pública, e, na sequência, são trazidos conceitos e concepções sobre Gestão Universitária, Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), e acerca dos temas Gestão de Conhecimento e Práticas de Gestão do Conhecimento.

No terceiro capítulo, expõe-se a Metodologia definida para o atendimento dos objetivos da pesquisa. Este capítulo divide-se naquela seção em que se elabora a classificação e caracterização da pesquisa, seguida daquela que traz especificações sobre os instrumentos e técnicas de coleta e de análise dos dados da pesquisa.

O quarto capítulo aborda a Apresentação e a análise dos dados. Este mesmo capítulo é composto por uma seção em que se define o perfil dos entrevistados e a caracterização da unidade de estudo, e, depois, tem-se uma seção para cada um dos objetivos específicos, isto é, uma seção em que são apresentados os resultados referentes à descrição dos processos relacionados à gestão do plano de carreira docente da UFSC sob-responsabilidade da CPPD, a identificação da percepção dos integrantes da CPPD da UFSC sobre práticas de gestão de conhecimento (GC) que podem contribuir para a gestão do plano de carreira docente da Instituição, e, por fim, são trazidas alternativas de ação voltadas à implementação de práticas de GC que permitirão o aprimoramento dos processos do plano de carreira dos docentes da Universidade em foco.

No quinto capítulo, denominado Conclusão, são tecidas as Considerações Finais acerca dos resultados encontrados para a pesquisa, bem como são elaboradas Sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão bibliográfica de modo a sustentar a pesquisa realizada, iniciando-se pelo item Administração Pública, seguido pelos temas relativos à Gestão Universitária, Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Gestão de conhecimento e Práticas de gestão do conhecimento.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional” (MAXIMIANO, 2008, p. 5-6). Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios. Uma primeira classificação a ser dada refere-se ao setor de atuação, que pode ser público, privado ou terceiro setor.

No contexto público – ambiente onde se desenvolve o presente estudo -, a administração é a expressão usada para descrever o conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, como Educação, Saúde e Cultura (RODRIGUES *et al*, 2009). Dessa forma, é possível compreender a administração pública como a “forma como o Estado assegura a satisfação das necessidades coletivas”, o que se constitui no “aparelhamento do Estado pré-ordenado para a realização das ações”, isto é, representado pelo “conjunto de órgãos, serviços e agentes responsáveis pela promoção dos diversos graus de necessidades” (SOUZA, 2008, p.8).

O autor (SOUZA, 2008, p.26) ainda comenta que a Administração pode assumir duas vertentes, sendo a primeira referente à ideia de servir e de executar, e a segunda relativa à direção ou gestão, isto é, mediante esta concepção:

reforça-se a ideia de que o conceito de Administração Pública pode ser desdobrado em dois: quando significar a atuação do Estado na promoção do bem estar da coletividade e quando se referir aos agentes incumbidos de atender esses interesses coletivos. Às pessoas jurídicas e agentes públicos, incumbidos da responsabilidade de atender às necessidades coletivas, dá-se o nome

de Ente Público que, através da figura do Administrador Público, é responsável pela coordenação, controle e acompanhamento das atividades dos órgãos sob sua responsabilidade, sempre levando em consideração os recursos limitados colocados à sua disposição, administrando a coisa pública tentando atender seu principal objetivo, que é a promoção do bem-estar social.

Logo, vale acrescentar o entendimento de Meirelles (2009, p.55), segundo o qual “o estudo da Administração Pública em geral, compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados”. Estado, por sua vez, para Meirelles (2009, p.60), do ponto de vista sociológico:

é corporação territorial dotada de um poder de mando originário (Jellinek); sob o aspecto político, é comunidade de homens, fixada sobre um território, com potestade superior de ação, de mando e de coerção (Malberg); sob o prisma constitucional, é pessoa jurídica territorial soberana (Biscaretti di Rufia); na conceituação do nosso Código Civil, é pessoa jurídica de Direito Público Interno (art. 14, I).

O conceito de Estado revela a extensão em que se aplica a Administração Pública, porém, é apenas na Constituição Federal em que são trazidos os princípios que devem guiar a sua prática (BRASIL, 2008). Conforme o Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CRFB 1988, Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 2008). Segundo a Carta Magna (BRASIL, 2008), tais princípios representam normas básicas norteadoras da ação do administrador público, da seguinte maneira:

- a) **Princípio da legalidade:** a legalidade é princípio constitucional basilar aplicável à administração pública, previsto expressamente nos artigos 5º, inciso II, da CRFB/88. Na doutrina, tal princípio:

[...] aplica-se na Administração Pública de forma mais rigorosa e especial, pois o administrador público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, pois, incidência de sua vontade subjetiva, pois na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, diferentemente da esfera particular, onde será permitida a realização de tudo o que a lei não proíba (MORAES, 2011, p. 341).

- b) Princípio da impessoalidade:** “impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal” (MEIRELLES, 2009, p.91);
- c) Princípio da moralidade:** “determina ao Administrador Público a obrigatoriedade de pautar sua conduta à moral comum, agindo sempre com honestidade, decoro e probidade” (SOUZA, 2008, p.21);
- d) Princípio da publicidade:** tem por finalidade tornar públicos os atos administrativos, consagrando-se, nisto:

o dever administrativo de manter plena transparência em seus comportamentos. Não pode haver em um Estado Democrático de Direito, no qual o poder reside no povo (art. 1º, parágrafo único, da Constituição), ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam, e muito menos em relação aos sujeitos individualmente afetados por alguma medida (MELLO, 2015, p.117);

- e) Princípio da eficiência:** remete à ideia de que não basta, ao administrador público, atingir os objetivos organizacionais, ele precisa ir além, já que, na Administração Pública, segundo alertam Alexandrino e Paulo (2010, p.204),

busca-se o atingimento de objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício da atividade da Administração. O administrador deve sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público, levando em conta o ótimo

aproveitamento dos recursos públicos, conforme esta análise de custos e benefícios correspondentes.

Partindo de uma visão complementar, ainda sobre Administração Pública, cabe destacar o entendimento de Daft (2010, p.6), para o qual a Administração representa “o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, e, assim, engloba as quatro funções da Administração – planejar, organizar, dirigir e controlar – e os seus objetivos – a eficiência e a eficácia. Assim, Daft (2010, p.6) define da seguinte maneira cada uma das funções administrativas:

- a) **planejar** é a “função gerencial relacionada à definição de metas para o futuro desempenho organizacional e a decisão sobre tarefas e recursos necessários para alcançá-las”;
- b) **organizar** é a função “que se refere à atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos e alocação de recursos para os departamentos”;
- c) **liderar** é a “função administrativa que envolve o uso de influência para motivar os empregados para atingir as metas da organização”; e
- d) **controlar** é a função “relativa ao monitoramento das atividades dos funcionários, mantendo a organização nos trilhos em direção às suas metas, fazendo correções quando necessário”.

Dessa forma, seja qual for o órgão ou unidade desse órgão onde atua o administrador público, é seu papel cuidar do desenvolvimento das quatro funções citadas, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. Por isso, Schwaka (2009, p.125) é enfático ao afirmar que “o direito fundamental à boa Administração Pública vincula, não somente o administrador para que desempenhe suas funções de forma eficiente e eficaz, mas também todo o aparato governamental para torná-lo substancialmente mais legítimo e democrático”.

O sujeito que atua fazendo a administração pública é, portanto, conhecido como gestor público, e tem grande responsabilidade com a sociedade, devendo fazer a gestão e administração de matérias públicas, de forma transparente e ética, em concordância com as normas legais estipuladas, sendo que, quando um agente público incorre em uma prática ilegal contra os princípios da Administração Pública, ele pode

ser julgado por improbidade administrativa, conforme a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 (BRASIL, 1992). Este cenário remete à ideia de que, além de garantir a eficiência e eficácia na administração pública (e demais princípios constitucionais), o gestor público precisa buscar a efetividade, devendo prestar contas à sociedade dos seus atos e dos resultados obtidos:

Afinal, o ambiente em que se insere a organização pública é mais instável e mais complexo, devido ao ciclo político, à maior variedade de ‘stakeholders’ e à maior permeabilidade política que, democraticamente, a organização deve garantir. Além disso, há a obrigatória presença de objetivos como ‘accountability’, inexistentes no setor privado, que demandam, por exemplo, o cumprimento de normas instituídas por razões éticas de transparência, que implicam morosidade, tempo e despesas mais elevadas do que aparentemente necessário do ponto de vista da lógica privada, mas que visam a garantir equidade e condições universais de acesso à informação (GOMES, 2009, p.30).

Consequentemente, na procura por uma tão sonhada eficiência, eficácia e efetividade, a administração pública no Brasil passou por três fases distintas, indo desde a fase patrimonialista (durante a era do Império), passando pela burocrática (na era Vargas) e pela gerencial, até chegar ao Novo Serviço Público (ainda em implementação).

Para Bresser-Pereira (2006, p.26), o “Patrimonialismo” está associado à incapacidade ou relutância do poder autocrático em distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados.

Como reação a esta situação incompatível com o papel da Administração, que é, em essência, servir à sociedade, emergem a democracia e a administração burocrática como instituições capazes de proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado e o autoritarismo. Segundo observam Motta e Vasconcelos (2005, p.138), a burocracia é um sistema, elaborado por Max Weber, “que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho [...]”. Neste contexto, os autores citam os seguintes princípios que norteiam a estrutura burocrática (MOTTA; VASCONCELOS, 2005):

- a) Divisão de tarefas é feita racionalmente, com base em regras específicas, para permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais;
- b) Todos os integrantes da organização estão sujeitos a um conjunto de regras e regulamentos formalmente definido;
- c) “Há uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites” (p.139);
- d) O recrutamento de pessoal é realizado mediante a aplicação de regras previamente fixadas, garantindo-se a igualdade formal na contratação;
- e) Adoção de igual remuneração para o exercício de cargos e funções afins;
- f) O avanço na carreira depende do mérito e do atendimento de um conjunto de regras previamente estabelecido;
- g) Caráter formal das comunicações.

Das características expostas, nota-se a racionalidade instrumental (adequação dos meios aos fins) como traço particular do modelo burocrático que passa a disciplinar a ação e comportamento do servidor público por meio de regras formalmente estabelecidas e, ainda, a ênfase na distinção entre patrimônio público e privado. Dessa forma, institui-se um isomorfismo à dinâmica da organização, em que a estrutura burocrática é marcada pela impessoalidade, “dado o seu alto grau de formalização”, fazendo com que esta represente “um modelo mais fácil de ser transposto para outras sociedades e incorporado por culturas diferentes [...]” (MOTTA; VASCONCELLOS, p.140).

A primeira vista, o modelo burocrático traz vantagens que não deixam dúvidas quanto à sua funcionalidade. Porém, há especialistas que o criticam, a exemplo de Merton, Selznick, Gouldner, Crozier e Blau (*apud* MOTTA; VASCONCELLOS, 2005, p.141), para o quais as limitações da burocracia advêm do fato de haver um distanciamento entre o “mundo da organização formal, que seria o mundo da racionalidade e do cálculo, e o mundo das práticas informais, relacionado aos sentimentos e à afetividade”. Por tais condições, verifica-se, nas organizações burocráticas, aquilo que Merton denomina de disfunções da burocracia que, conforme assinalam Motta e Vasconcellos (2005), são reveladas por efeitos indesejados, seja para o

indivíduo, como para a organização, a exemplo daqueles apontados a seguir:

- a) A ação social apresenta um paradoxo básico entre os efeitos desejados e os imprevistos;
- b) A existência de contradições gera tensões e conflitos no ambiente organizacional;
- c) Apego excessivo às regras;
- d) “Em um sistema rígido e de pouca mobilidade, os indivíduos adotam menos as normas e os valores de outros grupos, estando de acordo com as de seus grupos originários” (p.143).

Especificamente a respeito da universidade - foco do atual estudo -, Leite (1980, p. 22) comenta que neste tipo de instituição,

quando os postos de decisão são assumidos por burocratas, os pesquisadores são paulatinamente sufocados e, conseqüentemente, ou se acomodam com as restrições à pesquisa, ou são expelidos. [...] O burocrata substitui justiça por legalidade formal e competência por submissão e hierarquias. E não pode ser de outra maneira, pois o universo moral do burocrata é composto de hierarquias e de regras formais.

Diante das limitações impostas pelo modelo burocrático, surge o modelo **gerencialista**, segundo Bresser-Pereira (2006), na segunda metade do século XX, como resposta à crise do Estado, voltada ao enfrentamento da crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado e como um instrumento de proteção do patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking*¹ ou da corrupção aberta. Bresser Pereira (2006) apresenta, assim, características que definem a administração pública gerencial, quais sejam:

- a) É orientada para o cidadão e para obtenção de resultados;
- b) Pressupõe que as políticas e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança;

¹*Rent-seeking*: Refere-se à “apropriação de recursos econômicos para um setor da sociedade sem que haja ganhos para o desenvolvimento do País” (HIRATA, 2012, p.33).

- c) Como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e
- d) Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle de gestão pública;
- e) Orienta-se para os resultados.

De acordo com Matias-Pereira (2012, p.61), o modelo da administração gerencial corre com base nos seguintes pressupostos:

- a) Descentralização das decisões e funções do Estado;
- b) Autonomia quanto à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros;
- c) Ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público.

Novamente, uma teoria de administração pública – a gerencial - não se mostra completa por não atender integralmente às demandas e valores dos cidadãos. Desta perspectiva, elabora-se o **Novo Serviço Público**, com base no conceito do *Citizens First!* A ideia deste conceito “é estimular sempre mais gente a cumprir suas responsabilidades como cidadãos e fazer com que o governo seja especialmente sensível às vozes dos cidadãos” (DENHARDT, 2013, p.261). Com isso, foram elaborados sete princípios chaves para o novo serviço público (DENHARDT, 2013), a saber:

- a) Servir cidadão e não consumidores;
- b) Perseguir o interesse público;
- c) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público, do que ao empreendedorismo;
- d) Pensar estrategicamente, agir democraticamente;
- e) Reconhecer que a *accountability* (prestação de contas) não é simples;
- f) Servir, em vez de dirigir; e
- g) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

De acordo com Denhardt (2013, p. 265), “o novo serviço público se constrói sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço de cidadãos e, de fato, totalmente envolvidos com eles”. Esta postura de gestão, desejada pela sociedade, contudo, ainda se encontra em construção, podendo se concretizar somente a partir do instante em que houver uma cidadania totalmente engajada e consciente dos seus direitos e do papel que a Administração Pública tem no atendimento das suas demandas.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Segundos os pesquisadores citados por Souza (2010), as instituições universitárias são organizações diferenciadas, seus processos e demandas distinguem-se de organizações industriais, órgão de governamentais e empresas de serviços, tornando-as organizações únicas. Basicamente, é possível afirmar que as características centrais que fazem da universidade em instituição tão singular são, para Souza (2010), as que seguem:

- a) ambiguidade de objetivos;
- b) variedade de grupos de interesses tentando influenciar as decisões;
- c) as mudanças sempre ocorrem com reações e crises;
- d) a natureza política predomina nas decisões;
- e) a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados;
- f) fragmentação interna devido à elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e
- g) as medidas de desempenho para o alcance de objetivos são de difícil quantificação.

Para Canterle e Favaretto (2008), a universidade interage com um maior número de segmentos da Sociedade do que qualquer outra organização isoladamente e os desafios que lhe são impostos são os de gestão, ao mesmo tempo em que pretende a construção da qualidade dentro de cenários altamente dinâmicos, fazendo com que se busquem novas alternativas de gerenciamento, de eficiência e de financiamento para fornecer serviços de volta à sociedade.

Dessa forma, na Gestão Universitária, há uma variedade de fatores relevantes a serem considerados pelo gestor (CANTERLE; FAVARETTO, 2008), tais como:

- a) realização sistemática de planejamentos estratégicos: torna-se necessária a adoção de um processo de planejamento universitário diferenciado, em relação às demais organizações. Propõe-se, então, a construção de um planejamento estratégico entendido como instrumento dinâmico e flexível para universidades;

- b) definição de uma flexibilidade organizacional: a universidade deve contar com estruturas flexíveis e criativas que propiciem o desenvolvimento de atividades multidisciplinares, envolvendo seus programas e atividades, acadêmicas e administrativas. Este fator foi criado a partir da constatação de que outra característica desafiadora das citadas instituições é a sua estrutura fragmentada e descentralizada;
- c) existência de um sistema de gestão fundamentado nas competências: a gestão da universidade deve ser assegurada por pessoal qualificado, sendo a escolha dessas pessoas baseadas, de fato, no mérito e na competência. Com efeito, o docente e o técnico identificam-se com os objetivos da universidade, passando a defender os interesses da instituição. Assim, em uma gestão profissional, a gestão das competências constitui-se na pedra fundamental da universidade, pois, o conhecimento é a principal fonte de autoridade nesta instituição;
- d) disponibilidade de sistemas de informação e conhecimento: a tecnologia da informação e da comunicação tem papel fundamental na universidade, devendo tal solução ser encarada de acordo com a sua complexidade. Entende-se que a característica das universidades em termos de tecnologia difusa refere-se à dificuldade desta instituição no estabelecimento de rotinas para o atendimento diferenciado às diversas demandas. Esta prerrogativa poderá ser atendida com o uso de sistemas de informações diferenciados, criados com especificidades para o atendimento da gestão de conhecimento científico e organizacional, e, assim, atendendo, de fato, aos sistemas acadêmicos e administrativos da universidade;
- e) realização de avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico: é necessária para avaliar as relações sistêmicas entre as várias áreas e processos da universidade e entre esta e a sociedade. A busca contínua de eficiência torna-se um pré-requisito para a excelência da universidade. As condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, democráticas, ecológicas e culturais estão no ambiente geral e precisam ser considerados tanto no planejamento quanto na avaliação institucional. A avaliação

das competências, principalmente dos docentes e técnicos, é parte integrante e importante do processo de planejamento da organização;

- f) elaboração de políticas de desenvolvimento e valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes: na comunidade universitária, o desenvolvimento e a valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes são fundamentais para a garantia da dedicação, do dinamismo e da responsabilidade compatíveis com a dignidade acadêmica;
- g) A progressão na carreira não somente dos docentes, mas também dos técnicos, deve ter em conta o currículo acadêmico. A universidade deve, assim, preocupar-se permanentemente com a formação crítica dos estudantes. Para que isso ocorra, de fato, é necessária a preocupação permanente com a qualidade do corpo docente e técnico, e com a qualidade de todas as demais atividades universitária. Ainda, para tanto, é preciso investir, principalmente, nas tecnologias educacionais;
- h) manutenção do relacionamento com a sociedade/comunidade, e com o governo, sindicatos e entidades: constitui-se no verdadeiro pilar para o fundamento da autonomia da universidade. A universidade existe para servir à sociedade e, como tal, não deve operar em um completo afastamento dos interesses, aspirações e necessidade da comunidade em que se insere. Contudo, a Universidade não pode perder a sua própria identidade. Assim, o relacionamento com a sociedade é fundamental para que sua autonomia seja preservada, possibilitando inclusive que o processo de avaliação da universidade seja efetuado com a participação dela. Já, o fator relacionamento com o governo, sindicato e entidades procura complementar esse relacionamento político e social. O relacionamento institucional com o governo é também fundamental para a efetiva autonomia universitária, que se constitui hoje em um direito universal das instituições universitárias. Sem autonomia, o processo de gestão universitária fica engessado; e, por fim,
- i) Manutenção do **relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e internacionais** é o elemento que complementa as interações entre os fatores relevantes do

arcabouço da teoria de gestão universitária. As universidades não devem cristalizar as suas estruturas e competências, mas, sim, procurar acompanhar o desenvolvimento científico e o tecnológico, envolvendo-se frequentemente em atividades de pesquisas nacionais e internacionais em organizações abertas, inclusive no exterior. A universidade precisa, portanto, ter habilidade na gestão de parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa. O relacionamento com instituições nacionais e internacionais, e, conseqüentemente, a captação de recursos, interfere de fato, na rotina da universidade.

Sobre a complexidade na qual a instituição universitária está envolta, Meyer (2014, p.13) entende que:

[...] a complexidade, está intrinsecamente relacionado à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio, a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social. Impossível ignorar a complexidade das organizações educacionais caso se queira melhor compreender a sua realidade, comportamento e desempenho (MEYER, 2014, p. 13).

Para finalizar, é preciso destacar que, na instituição universitária, convivem cinco diferentes modelos de decisão - o racional; o burocrático; político; colegial e anarquia organizada -, porém, havendo predominância do político e do burocrático (SIZILIO, 2000). O administrador universitário deve, neste âmbito, desenvolver a capacidade de lidar com os diferentes fatores que podem impactar nos processos decisórios, além de observar as características desse tipo de organização, especialmente no que tange à complexidade a que é submetida a sua estrutura. Por fim, considerando-se que a unidade em estudo é uma universidade federal brasileira, e, portanto, de caráter público, o gestor precisa ainda estar atento à presença, muitas vezes, concomitante, de princípios advindos das mais variadas teorias da Administração Pública – da Patrimonialista ao Novo Serviço Público.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES, COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOCENTE

Segundo Alcade e Covo (2013), o contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. É representado por pessoas e organizações, porque, se de um lado, tem-se as organizações que precisam das pessoas a alcançar resultados, do outro, tem-se as pessoas que precisam das organizações para alcançar seus objetivos, sendo que, desta junção, tem-se a moderna Gestão de Pessoas (ALCADE; COVO, 2013).

Para Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), o modelo de gestão de pessoas é a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho, é formada por todos os elementos que interferem de alguma maneira no comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. Para o autor, este conceito não se restringe ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas diz respeito às diferentes lógicas que influenciam o comportamento na organização (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Segundo Aquino (1996, p.50), “o raio de ação da Administração de Recursos Humanos não se limita somente à organização, mas pode contribuir, também, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e da imagem da empresa junto aos públicos externos”, lembrando que, no caso da organização pública, esse papel da organização junto ao ambiente externo é particularmente importante. Aquino (1996) recorda, ainda, que essa área de atuação da organização deve efetivar um conjunto de funções bem definidas que vai ajudá-la a atingir seus objetivos e ser bem sucedida. E, em geral, para desenvolver tais funções, a organização conta com uma unidade especializada, porém, “a gestão de pessoas nas organizações do setor público não é atribuição de uma área, mas de todos os agentes públicos” (BERGUE, 2014, p.66).

Neste contexto, Santos (2006) cita as seguintes funções como aquelas que integram o sistema de gestão de pessoas, seja no setor privado ou público:

- a) Recrutamento e seleção;
- b) Desenvolvimento;
- c) Carreira;
- d) Remuneração;
- e) Avaliação de desempenho;

f) *Feedback*.

O processo de Gestão de Pessoas, ainda, de acordo com Alcade e Covo (2013), consiste em várias atividades, tais como: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar. Para os autores (ALCADE; COVO, 2013), a Administração de Recursos Humanos, refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, buscando, basicamente:

- a) Agregar pessoas, ou seja, inseri-las no processo;
- b) Aplicar pessoas, isto é, orientar e acompanhar as pessoas, avaliando seu desempenho;
- c) Recompensar as pessoas, cuidando de aspectos como salários, prêmios, benefícios e serviços sociais;
- d) Desenvolver pessoas, com vistas a lhes oferecer treinamentos e qualificação;
- e) Manter pessoas, dando suporte para que se sintam bem dentro da organização; e
- f) Monitorar, de modo a acompanhar e controlar as atividades realizadas pelas pessoas.

No caso deste estudo, assinala-se que a CPPD, especificamente da UFSC, atua diretamente junto à função Carreira, auxiliando no planejamento de carreira docente (o que corresponde ao processo de aplicar pessoas) e, também, junto ao sistema Avaliação de desempenho, sempre com base na legislação específica que trata das atribuições da referida unidade (BRASIL, 1987, 1987a).

A efetividade da gestão estratégica de pessoas, de acordo com Dutra (2002), está relacionada à clareza por parte da organização sobre o que ela espera das pessoas, o que corrobora com Marconi (2005), quando cita que a política de gestão de pessoas no setor público corresponde ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise ao alcance de resultados e ao atendimento satisfatórios ao cidadão. Há que se identificarem, com isso, as particularidades de cada tipo de organização para a definição do conjunto de atividades necessário para o alcance dos seus objetivos e, portanto, o modo como deve atuar a gestão de pessoas. Nesta perspectiva, analisa-se, na sequência, a gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior, que, como

comentado anteriormente, possui características singulares que a distinguem das demais.

O grande desafio para as IES e para as pessoas que as integram é enfrentar o ambiente volátil em que elas se encontram, o que exige a aplicação de referências estáveis que balizem o desenvolvimento dos seus integrantes, os quais precisam ser preparados para decidir e agir em contextos cada vez mais complexos e dinâmicos (DUTRA, 2002).

Após o REUNI (BRASIL, 2007), houve um aumento significativo de servidores na IFES, tanto técnico com docentes e, com isso, surgem demandas de gestão diferenciadas, se comparadas a de tempos anteriores, seja no que tange à quantidade superior de servidores, como pelo perfil que possuem, especialmente, em termos de educação formal, superior. Tal realidade exige igualmente uma postura distinta por parte da gestão de pessoas, que deve planejar e organizar o alinhamento, integração e aplicação desses novos servidores à dinâmica e cultura da organização, evitando a ocorrência de conflitos. Segundo Handy (1994), o próprio mercado, cada vez mais competitivo e globalizado, tem exercido forte pressão sobre as IES, obrigando-as a pensar a gestão de pessoas de modo estratégico.

Segundo Bergue (2014, p.29), “a gestão estratégica de pessoas é inerente à gestão estratégica. Não há como pensar gestão estratégica sem que se passe pelas pessoas. São pessoas que formulam, que executam, que avaliam e aperfeiçoam a estratégia”. Neste sentido, Bergue (2014) compreende que o alinhamento entre a gestão estratégica da organização e a gestão de pessoas pode ser alcançado, no setor público, por meio das dimensões seguintes:

- a) A adoção do termo estratégico, preservando-se a essência tradicional da função gestão de pessoas na organização;
- b) A implementação de tecnologias de gestão de pessoas (gestão por competências, gestão do desempenho, gestão do conhecimento);
- c) A participação da área de gestão de pessoas no processo de planejamento estratégico da organização;
- d) A participação de representante da área de gestão de pessoas nas reuniões da alta administração;
- e) O posicionamento da área de gestão de pessoas nos estratos mais elevados do organograma.

Quando se trata do ambiente universitário, particularmente, alerta Meyer (2014, p.20) que

as práticas gerenciais são influenciadas por aspectos do ambiente organizacional, em que são modeladas. Neste particular, observa-se a rejeição a modelos importados, ou a teorias ruins, que não se coadunam com a realidade política, econômica e social da educação superior e com a natureza e especificidades das organizações universitárias.

Cabe frisar, ai, a natureza particular da atuação docente, no processo educacional, seja no que tange à disseminação, produção e compartilhamento do conhecimento. Trata-se de uma atividade que exige alto nível de concentração e de qualificação, é geralmente realizada de forma isolada e se desdobra quase que imediatamente em ação (no ato de ensinar, de pesquisar e de fazer extensão). Por isso, para Campos e Verni (2006), os gestores universitários devem buscar a associação entre ensino, pesquisa e extensão e uma administração qualificada. Todo esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser valorizadas, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior (CAMPOS; VERNI, 2006). De fato, a grande dificuldade das IFES ainda são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas (SOUZA, 2009).

De acordo com Handy (1994), uma estratégia de desenvolvimento deve assegurar que uma organização eficaz responda adequadamente às mudanças em seu ambiente interno e externo, e faça o melhor uso das capacidades individuais e coletivas de seus profissionais.

Desta forma, cabe às IFES, de acordo com a sua especificidade e características próprias, elaborar seu plano estratégico com ações voltadas para a implementação de mudanças na sua forma de administrar e gerir seus recursos materiais e potenciais humanos (SOUZA; KOBAYAMA, 2010).

De fato, conforme indica Souza (2009), observa-se, nas IFES, a insuficiência de programas de educação permanente para docentes e técnicos, apesar dos esforços para se capacitar as pessoas, porém, por meio de métodos que nem sempre atendem às suas necessidades. Além disso, considerando-se o papel que as IFES devem desempenhar perante à sociedade, no âmbito da gestão de pessoas, há que se questionar mais sobre o desempenho profissional e, ainda, sobre a melhor maneira de alocar servidores docentes e técnico-administrativos, de modo que objetivos individuais estejam em consonância com objetivos organizacionais. Souza (2009) alerta, igualmente, para o fato de que a

ausência de políticas consistentes de pessoal nas IFES faz com que seus servidores busquem formação muito mais por interesses individuais, do que institucionais e, assim, não necessariamente, alinhadas às estratégias organizacionais, sem falar, naturalmente, da aplicação de programas de capacitação existentes que se afastam das reais necessidades da universidade. Há, também, casos em que os servidores não demonstram interesse em frequentar os cursos que são oferecidos (SOUZA, 2009), exigindo do gestor habilidade em motivá-los para tanto.

Ao ser aprovado em concurso público, o docente de uma IFES é convocado por meio de documento oficial para tomar posse, expressão que, de maneira geral, pode-se dizer que completa a investidura em cargo público, assim, a admissão para o cargo público compreende-se a nomeação, a posse e o exercício. O artigo 13, da Lei 8.112/90, estabelece que “a posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei” (BRASIL, 1990).

Olivo (2007, p. 30) define o termo posse como a “aceitação das atribuições, responsabilidades e direitos do cargo, pelo nomeado, efetuando-se por assinatura de um termo”. Já, Penteado Filho (2006) expressa claramente que a nomeação é o ato de indicação de um servidor para determinado cargo, a posse representa o ato administrativo de investidura no cargo e, por fim, o efetivo exercício é o começo da execução das funções administrativas.

Depreende-se, então, que a posse é a assinatura do respectivo termo do qual constam as atribuições, deveres, responsabilidades, direitos. A posse ocorre no prazo de trinta dias contatos a partir da nomeação (BRASIL, 1990).

Já, quanto ao tema Plano de Carreira - objeto de interesse deste estudo -, cabe apresentar o entendimento de Araújo (2006, p.124) que compara “o plano de carreira a uma estrada e mostra que não existe, na verdade um caminho plano, asfaltado e conservador que proporcionará o sucesso pessoal e profissional a quem o trilhar”. Aquino (1996, p.182), por sua vez, afirma que

o planejamento de carreira consiste em um sistema dividido em graus, em que cada categoria apresenta um conjunto de atribuições, responsabilidades e complexidades. Para galgar esses degraus, o funcionário dispõe de dois aceleradores: a experiência ou o tempo de serviço

e a preparação intelectual, conseguida pelos estudos formais e pelos programas de treinamento. O planejamento de carreira pode ser horizontal e vertical. Na vertical, o funcionário galga posições hierárquicas e, na horizontal, é deslocado na faixa, fazendo jus a melhores condições salariais e de trabalho, neste caso, porém, não sobe na hierarquia da empresa.

Ainda, na visão de Araújo (2006), o plano de carreira pode ser descrito como uma sucessão de ocorrências em constante construção ou, ainda, por vezes, em determinadas situações poderá ocorrer uma desconstrução. Neste âmbito, de acordo com Chiavenato (2010, p.413), “o desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional”. Nas palavras de Pontes (2007, p.343), “carreira é decisão e responsabilidade do profissional. Cabe à empresa, no entanto, desenvolver e manter programa de carreiras, que propicie o desenvolvimento e crescimento profissional”.

Nas IFES, assim como nas demais instituições públicas, os indivíduos trabalham desempenhando um determinado cargo que integra um plano de carreira. Cargo, de acordo com Lacombe e Heilborn (2016, p.277), refere-se a “um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”. Em se tratando da carreira no setor público, é comum as pessoas ingressarem e, permanecerem por toda a vida profissional no mesmo cargo.

Nas IFES, o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal é realizado em conformidade com a Lei 12772/2012 (BRASIL, 2012), que determina:

Art. 1^º Fica estruturado, a partir de 1^º de março de 2013, o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, composto pelas seguintes Carreiras e cargos:

I - Carreira de Magistério Superior, composta pelos cargos, de nível superior, de provimento efetivo de Professor do Magistério Superior, de que trata a Lei n^º 7.596, de 10 de abril de 1987;

II - Cargo Isolado de provimento efetivo, de nível superior, de Professor Titular-Livre do Magistério Superior;

III - Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, composta pelos cargos de provimento efetivo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e

IV - Cargo Isolado de provimento efetivo, de nível superior, de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

§ 1º A Carreira de Magistério Superior é estruturada em classes A, B, C, D e em respectivos níveis de vencimento na forma do Anexo I. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013).

§ 3º A Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta das seguintes classes, observado o Anexo I: I - D I; II - D II; III - D III; IV - D IV; e V - Titular.

Art. 9º O ingresso no Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior ocorrerá na classe e nível únicos, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, no qual serão exigidos: I - título de doutor; e II - 10 (dez) anos de experiência ou de obtenção do título de doutor, ambos na área de conhecimento exigida no concurso, conforme disciplinado pelo Conselho Superior de cada IFE. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013).

1ª O concurso público de que trata o caput tem como requisito de ingresso o título de doutor na área exigida no concurso. (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013).

3º A IFE poderá dispensar, no edital do concurso, a exigência de título de doutor, substituindo-a pela de título de mestre, de especialista ou por diploma de graduação, quando se tratar de provimento para área de conhecimento ou em localidade com grave carência de detentores da titulação acadêmica de doutor, conforme decisão fundamentada de seu Conselho Superior. (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013).

Na carreira do servidor docente, é preciso também levar em conta a realização de um estágio probatório, o que acontece exatamente depois deste ter iniciado o efetivo exercício. Para Costa (2002), o estágio probatório é o período de exercício do funcionário durante o qual é

observada e verificada, pela Administração, a conveniência ou não, de sua permanência no serviço público, mediante a análise dos requisitos estabelecidos em lei. Conferindo com esta visão, Modesto (2002) refere-se ao Estágio Probatório como sendo um estágio de confirmação, correspondendo a um período em que deve ocorrer a avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício a que estão submetidos os que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concursos públicos. Nesta mesma linha de pensamento, Di Pietro (2006, p. 669) explica que o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade é denominado de estágio probatório e temem por finalidade apurar se o funcionário apresenta condições para o exercício do cargo, referente à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência.

Ao tratar do assunto, Penteadó Filho (2006) sublinha o estágio probatório como o período de tempo em que o servidor fica em observação para que a administração possa comprovar se preenche os requisitos para o cargo. Comungando desta ideia, Braz (1999), destaca que o estágio probatório é o período legalmente definido do exercício das funções de um determinado cargo público, que é observado e apurado pela administração, em avaliações periódicas, tendo o seu comportamento funcional, como requisito à estabilidade.

O prazo estabelecido para a avaliação do estágio probatório docente compreende 36 meses, no qual este profissional será avaliado, buscando-se verificar se ele apresenta as condições para permanência no cargo (DI PIETRO, 2006). A emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que modifica o regime e dispõe sobre os princípios e normas da administração Pública [...], estabeleceu, no seu Art. 6º, a modificação constante no art. 41 da Constituição Federal, a qual passa a vigorar com a seguinte redação: "Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público" (BRASIL, 1998).

No tocante ao quesito de avaliação, a Lei 8.112/90 prevê, em seu artigo 20, que o estágio probatório, contempla fatores que deverão ser observados, quais sejam assiduidade, disciplina, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Outros aspectos da carreira docente precisam ser observados na gestão de pessoas em IFES, quais sejam:

- a) Desenvolvimento nas carreiras do plano de carreiras e cargos de magistério federal, conforme disposto na Lei n. 12.772 (BRASIL, 2012):

Art. 12. O desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

- b) Progressões funcionais e promoção, como determina a Lei n. 12.772 (BRASIL, 2012), por meio dos seus artigos 12 e 13:

Art. 12 O desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

Art. 13 O efeito financeiro da progressão e da promoção a que se refere o **caput** do art. 12 ocorrerá a partir da data em que o docente cumprir o interstício e os requisitos estabelecidos em lei para o desenvolvimento na carreira (Incluído pela Lei nº 13.325, de 2016).

- c) Do regime de trabalho, à luz de Brasil (2012), determina-se que:

Art. 20 O Professor das IFEs, ocupante de cargo efetivo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, será submetido a um dos seguintes regimes de trabalho:

I - 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, com dedicação exclusiva às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional; ou

II - tempo parcial de 20 (vinte) horas semanais de trabalho.

§ 1º Excepcionalmente, a IFE poderá, mediante aprovação de órgão colegiado superior competente, admitir a adoção do regime de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, observando 2 (dois) turnos diários completos, sem dedicação exclusiva, para áreas com características específicas.

§ 2º O regime de 40 (quarenta) horas com dedicação exclusiva implica o impedimento do exercício de outra atividade remunerada, pública ou privada, com as exceções previstas nesta Lei.

§ 3º Os docentes em regime de 20 (vinte) horas poderão ser temporariamente vinculados ao regime de 40 (quarenta) horas sem dedicação exclusiva após a verificação de inexistência de acúmulo de cargos e da existência de recursos

orçamentários e financeiros para as despesas decorrentes da alteração do regime, considerando-se o caráter especial da atribuição do regime de 40 (quarenta) horas sem dedicação exclusiva, conforme disposto no § 1º, nas seguintes hipóteses:

I - ocupação de cargo de direção, função gratificada ou função de coordenação de cursos; ou

II - participação em outras ações de interesse institucional definidas pelo conselho superior da IFE.

§ 4º O professor, inclusive em regime de dedicação exclusiva, desde que não investido em cargo em comissão ou função de confiança, poderá: (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

I - participar dos órgãos de direção de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, nos termos definidos pelo Conselho Superior da IFE, observado o cumprimento de sua jornada de trabalho e vedada a percepção de remuneração paga pela fundação de apoio; e (Incluído pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - ocupar cargo de dirigente máximo de fundação de apoio de que trata a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, mediante deliberação do Conselho Superior da IFE. (Redação dada pela Lei nº 13.243, de 2016).

d) O afastamento para formação do docente é disciplinado, em Brasil (2012), como segue:

Art. 30. O ocupante de cargos do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990, poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus, para:

I - participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013).

II - prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa, por período de até 4

(quatro) anos, com ônus para a instituição de origem; e

III - prestar colaboração técnica ao Ministério da Educação, por período não superior a 1 (um) ano e com ônus para a instituição de origem, visando ao apoio ao desenvolvimento de programas e projetos de relevância.

§ 1^o Os afastamentos de que tratam os incisos II e III do caput somente serão concedidos a servidores aprovados no estágio probatório do respectivo cargo e se autorizado pelo dirigente máximo da IFE, devendo estar vinculados a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos.

§ 2^o Aos servidores de que trata o caput poderá ser concedido o afastamento para realização de programas de mestrado ou doutorado independentemente do tempo de ocupação do cargo.

§ 3^o Ato do dirigente máximo ou Conselho Superior da IFE definirá, observada a legislação vigente, os programas de capacitação e os critérios para participação em programas de pós-graduação, com ou sem afastamento do servidor de suas funções.

Nota-se, do exposto, a importância do arcabouço legal para o desenvolvimento das funções típicas da gestão de pessoas em IFES, sobretudo aqui, no que se refere ao desenvolvimento e ao controle do plano da carreira docente. Entre as leis, citam-se a Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), que disciplina a vida profissional dos servidores públicos federais, como um todo, além da já referida Lei 12.772 (BRASIL, 2012), do Decreto n^o. 94.664, que aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei n^o 7.596, de 10 de abril de 1987 (BRASIL, 1987), da Portaria n^o. 475, do MEC, que expede normas complementares para a execução do Decreto n^o 94.664 (BRASIL, 1987) e do Decreto n^o. 85.487, de 11 dez. 1980 (BRASIL, 1980), que dispõe sobre a carreira do magistério nas instituições federais autárquicas e dá outras providências.

A seguir, trata-se do tema gestão do conhecimento, considerado essencial para o desempenho bem sucedido dos processos na área de gestão de pessoas, como aqueles realizados na unidade em estudo – a CPPD. Pois, um sistema bem planejado de gestão do conhecimento

pode resultar em maior eficiência organizacional ao facilitar a transferência e aquisição do conhecimento, e ao oferecer novas formas de recuperar e explorar este recurso, especialmente, quando ele não fica evidente aos olhos dos seus integrantes (ANNELL; WU, 2013, tradução nossa).

2.3.1 Plano de carreira docente nas universidades federais

A expressão **servidor**, segundo de Silva (1994), é utilizada em sentido genérico para designar os funcionários públicos, sem haver distinção entre as respectivas classes ou categorias. No vocabulário usual, inclusive utilizado na imprensa, referem-se, com frequência, os termos funcionalismo, funcionários, servidores, para abarcar todos os que trabalham na Administração ou num determinado setor (SILVA, 1994).

Constando na Constituição, Meirelles (1999, p. 367) descreve que:

Os servidores públicos, em sentido amplo, são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta ou indireta, do Estado, sob o regime jurídico (a) estatutário regular, geral ou peculiar, ou (b) administrativo especial, ou (c) celetista (regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de natureza profissional e empregatícia. Os servidores públicos em sentido estrito ou estatutário são os titulares de cargo público efetivo e em comissão, com regime jurídico estatutário geral ou peculiares, e integrantes da Administração direta, das autarquias e das fundações com personalidade de Direito Público.

Por sua vez, Mello (2015) define servidores públicos como sendo todos aqueles que detêm com o Estado e com as pessoas de direito público da administração indireta, aqui consideradas as autarquias e funções de direito público, relação de trabalho de natureza profissional e de caráter não eventual, sob vínculo de dependência.

Rocha (1999), de outro modo, ressalta a figura do servidor público, como elemento de conexão entre o Estado e o cidadão, ao afirmar que

[...] o servidor público é que faz o contato diário do Estado com o cidadão; é ele que comparece na

relação de Administração, é a sua face que é mostrada ao administrativo que é presença ou ausência, sempre sensível a ele. Quer dizer, a sua importância política e social, destes servidores, é inegável, porque cada servidor é uma amostragem do Estado e é por ele que a pessoa pública comparece na vida de cada cidadão.

É evidenciado na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o conceito de servidor público em seu art. 2º, a saber: “Para os efeitos desta lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público” (BRASIL, 1990). Ademais, vale registrar que a Constituição de 1988 estabeleceu o concurso público como norma fundamental para ingresso no serviço público (BRASIL, 1988), que, por meio da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), prevê:

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas.

Art. 12. O concurso público terá validade de até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período. § 1º O prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação. §2º Não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado.

Ao tratar sobre o concurso público, Meirelles (2005, p.419) descreve que este

é o meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.

Neste sentido, Dallari (1990, p. 36) oferece uma definição mais didática, concebendo o concurso público como

um procedimento administrativo, aberto a qualquer interessado que preencha os requisitos estabelecidos em lei, destinado à seleção de pessoal, mediante a aferição do conhecimento da aptidão e da experiência dos candidatos, por critérios objetivos previamente estabelecidos no edital de abertura, de maneira a possibilitar uma classificação de todos os aprovados.

No âmbito da UFSC, particularmente, a legislação interna acerca dos concursos para ingresso na carreira de magistério superior é regulamentada pela Resolução normativa nº 34/CUn/2013, de 17/09/2013 (UFSC, 2013). E, conforme estabelece a Lei nº 8.112/90, o ingresso nas classes de carreira do magistério superior dar-se-á mediante concurso público de provas e títulos (BRASIL, 1990).

Como já assinalado, cargo é outra palavra chave para o entendimento do tema plano de carreira docente. Nos termos da Lei 8.112/90, cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor (BRASIL, 1990). Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. Para Bastos (2001), os cargos públicos podem ser classificados como sendo em comissão, efetivos e vitalícios, caracterizando-se cargo em comissão como transitório e de confiança, podendo ter a nomeação ou exoneração quando conveniente. Todavia, o cargo efetivo necessita obrigatoriamente de concurso público, é definitivo, e tem estabilidade depois de três anos de exercício do servidor (BASTOS, 2001).

Neste contexto, é preciso lembrar que a Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990) abrange todos os Servidores Públicos Federais, no entanto, podem existir leis específicas para determinados cargos e carreiras, como, por exemplo, a Lei 12.772, de 31 de dezembro de 2012, que trata sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (BRASIL, 2012).

Neste contexto, o plano de carreira e cargos de magistério federal estrutura-se de acordo com redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013 (BRASIL, 2013), como descrito na figura 1 - Carreira do Magistério Superior.

Figura 1 - Carreira do Magistério Superior

CARGO	CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL
Professor de Magistério Superior	E	TITULAR	ÚNICO
	D	Associado	4
			3
			2
			1
	C	Adjunto	4
			3
			2
			1
	B	Assistente	2
			1
	A	Adjunto-A – se Doutor Assistente-A – se Mestre Auxiliar – se Graduado ou Especialista	2
			1

Fonte: Brasil (2013)

Outro destaque da citada Lei (BRASIL, 2012) fica por conta do seu art. 2º (?), que define, segundo o art. 3º de legislação anterior – Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 (BRASIL, 1987b), o que segue:

Art. 3º As universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, terão um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para o pessoal docente e para os servidores técnicos e administrativos, aprovado, em regulamento, pelo Poder Executivo, assegurada a observância do princípio da isonomia salarial e a uniformidade de critérios tanto para ingresso mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos, quanto para a promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor. (Vide Decreto-lei nº 2.382, de 1987) (Vide Lei nº 7.995, de 1990)

§ 1º Integrarão o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos previsto neste artigo:

a) os cargos efetivos e empregos permanentes, estruturados em sistema de carreira, de acordo

com a natureza, grau de complexidade e responsabilidade das respectivas atividades e as qualificações exigidas para o seu desempenho;
b) as funções de confiança, compreendendo atividades de direção, chefia e assessoramento.

O arcabouço legal recém mencionado (BRASIL, 2013; 2012; 1987b) sinaliza a existência de um plano único de carreira do magistério superior para as universidades federais e da necessidade de se aplicarem critérios uniformes para a promoção e ascensão funcional, com base no desempenho e na titulação do docente. Fica, assim, a cargo do CPPD de cada IFES fazer a gestão da progressão funcional dos respectivos docentes, bem como lidar com outros aspectos da sua carreira, como, por exemplo, relativos ao seu afastamento para qualificação em nível de pós-graduação, exoneração, alteração do seu regime de trabalho, aposentadoria e reversão da aposentadoria (BRASIL, 2013; 2012; 1987b).

Contudo, cabe novamente lembrar que essas e outras atribuições de uma CPPD, bem como a sua forma de funcionamento devem ser regulamentadas pelo colegiado superior ou pelo dirigente máximo da instituição a que pertence, segundo indica o art. 26 da Lei 12.772/2012 (BRASIL, 2012).

2.4 COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE - CPPD

É o Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987 (BRASIL, 1987), que traz, sem eu capítulo III, a obrigatoriedade de uma CPPD em toda a IFE, determinando, assim, que:

Art. 11 Haverá em cada IFE uma Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD.

§ 1º À CPPD caberá prestar assessoramento ao colegiado competente na instituição de ensino superior e ao dirigente, nas demais IFE, para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente (...).

Contudo, a Comissão em questão surge a partir da legislação anterior, percorrendo um longo caminho até se constituir na forma como se encontra nos dias atuais nas mais variadas IFES do país, como se verifica no texto a seguir.

A intenção desta breve seção é discorrer sobre a origem da CPPD nas universidades (BRASIL, 1987), as leis que a regulamentaram e

também o de fazer, em paralelo, uma breve visão de como se deu a evolução da carreira docente.

Toma-se, como ponto de início, a Lei 4.881-A, de 06 de dezembro de 1965, que dispõem sobre o Estatuto do Magistério Superior (BRASIL, 1965). Nesta lei, no seu art. 1º, institui-se o regime jurídico do pessoal docente de nível superior, vinculado à administração federal (BRASIL, 1965). A lei (BRASIL, 1965) tratava de aspectos relacionados ao Magistério Superior: dos Cargos, forma de provimento, transferências, afastamento, regimes de trabalho, atividades de Direção, da aposentadoria, das vantagens e inclusive dos deveres.

Mas. é na Lei 5.539, de 27 de novembro de 1968, por meio do seu Art. 19, que é criada a Comissão Permanente do Regime de Dedicção Exclusiva, que recebeu desta legislação as seguintes atribuições (BRASIL, 1968):

- I - fixar condições para aplicação do regime e normas para o estabelecimento de estágio probatório, a que estará sujeito todo docente que se inicie no regime de dedicação exclusiva;
- II - examinar as qualificações do professor a ser incluído no regime de dedicação exclusiva, os instrumentos de trabalho de que disporá, seu plano de trabalho e a respectiva integração nas atividades do departamento correspondente, e opinar a respeito;
- III - avaliar periodicamente, pelos relatórios circunstanciais dos departamentos e por outros meios de verificação dos resultados, as atividades dos docentes em regime de dedicação exclusiva;
- IV - suspender a aplicação do regime, quando verificada a sua inviabilidade no caso considerado.

Somente sob a égide do Decreto 64.086 de 11 de fevereiro de 1969, surgem as Comissões Permanentes do Regime de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva – COPERTIDE (BRASIL, 1969). Assim, conforme esta lei (BRASIL, 1969),

Art. 6º. Haverá, em cada universidade ou federação de escolas uma Comissão Permanente do Regime de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva (COPERTIDE), inclusive com representação do corpo docente, e do FNDE, indicado pelo Presidente deste.

Parágrafo único. À Comissão competirá:

- a) fixar o estabelecimento de estágio probatório e suas normas, aos quais estarão submetidos todos os docentes que se iniciem no regime de dedicação exclusiva;
- b) fiscalizar as atividades dos docentes em regime de dedicação exclusiva;
- c) avaliar periodicamente, pelos relatórios circunstanciados dos departamentos e por outros meios de verificação dos resultados, as atividades dos docentes em regime de dedicação exclusiva;
- d) examinar a conveniência da extensão do regime de dedicação exclusiva aos diferentes docentes;
- e) suspender a aplicação do regime, quando verificada a sua inviabilidade.

No Decreto 65.610, de 23 de outubro de 1969, que “dispõe sobre a Constituição e funcionamento das Comissões Permanentes do Regime de Tempo Integral e Dedicação Exclusiva e dá outras providências”, tem-se, no seu art. 1º, a Comissão Permanente de Tempo Integral e Dedicação Exclusiva (COPERTIDE), de que tratam o art. 19 da Lei nº 5.539, de 27 de novembro de 1968 (BRASIL, 1968), e o art. 6º do Decreto nº 64.086, de 11 de fevereiro de 1969 (BRASIL, 1969), será constituída da seguinte forma:

De 2 (dois) professores da universidade indicados pelo Conselho Universitário, em Regime de Tempo Integral e Dedicação Exclusiva quando os houver;

2 (dois) professores da Universidade, indicados pelo Conselho de Ensino e da Pesquisa, em Regime de Tempo Integral e dedicação exclusiva quando os houver;

1 (um) professor da Universidade indicado pelo Reitor;

1 (um) representante do Corpo Discente, escolhido na forma da lei; 1 (um) representante do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação, indicado pelo Presidente deste. (BRASIL, 1969a).

No mesmo decreto, ficam estabelecidas as diretrizes de funcionamento da comissão bem como seu papel nas universidades (BRASIL, 1969a).

Art. 3º. Anualmente, a COPERTIDE avaliará as atividades de ensino e as de pesquisas, dos docentes em regime de trabalho gratificado, pelo exame dos relatórios a ela encaminhados, devidamente instruídos pelos respectivos departamentos.

Art. 4º. A concessão da gratificação deverá ser tornada sem efeito pela COPERTIDE, quando o docente não estiver cumprido o plano de trabalho ao qual está vinculado.

Art. 5º. Para efeito de nova concessão de gratificação, a COPERTIDE avaliará, periodicamente, a produção didática e científica dos docentes em regime de trabalho gratificado.

Art. 6º. As COPERTIDES deverão enviar anualmente à COMCRETIDE um relatório sobre a execução do programa de docentes em regime de trabalho gratificado.

Parágrafo único. A nova concessão de gratificação ficará condicionada à avaliação do relatório pela COMCRETIDE.

No Art. 12 do Decreto 76.924 de 29 de dezembro de 1975 ficou estabelecida a criação da Comissão Permanente dos Regimes de Trabalho – COPERT -, a qual tinha, as funções de deliberar sobre a concessão dos Incentivos Funcionais e supervisionar o processo de acompanhamento e avaliação das atividades docentes.

A COPERT (BRASIL, 1975) tinha as funções de deliberar os seguintes Incentivos Funcionais:

- Incentivo Funcional I – Regime de Trabalho de 40 horas, conforme art. 2º do Decreto 76.924/1975;
- Incentivos II, III ou IV – Titulação Acadêmica, conforme art. 3º, 4º e 5º do Decreto 76.924/1975;
- Incentivo V – Produção Científica ou Técnica, conforme art. 6º do Decreto 76.924/1975; e
- Incentivo VI – Dedicção Integral e exclusiva, conforme art. 7º do Decreto 76.924/1975.

A COPERT era, dessa forma, constituída (BRASIL, 1975):

a. Por quatro docentes, representando os setores básico e profissional, sendo dois deles escolhidos pelo Conselho Universitário e dois pelo colegiado central de ensino e pesquisa;

- b. o dirigente do órgão central de planejamento;
- c.o dirigente do órgão de pessoal; e um representante do corpo discente, escolhido na forma da lei.

Todos os membros eleitos da COPERT tinham mandato de três anos e era vedada a recondução, sendo que, no primeiro provimento da COPERT dois de seus membros docentes teriam um mandato de dois anos (BRASIL, 1975).

No mesmo decreto de criação da COPERT (BRASIL, 1975), foi extinta a Comissão Coordenadora dos Regimes de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva - COMCRETIDE do MEC -, cujas funções passaram a ser exercida pelo Departamento de Assuntos Universitários do Ministério da Educação e Cultura, a quem caberia a supervisão da aplicação do decreto (art. 13º do decreto 76.924/1975).

Finalmente, a CPPD ganha a sua forma atual, tendo as suas atribuições de funcionamento regulamentadas pelo Ministério da Educação, com a Portaria n. 475, de 26 de agosto de 1987 (BRASIL, 1987a). Nesta legislação (BRASIL, 1987a), são, assim, definidas em seu capítulo II, do artigo 5º, as seguintes atribuições à CPPD:

I – apreciar os assuntos concorrentes:

- a) à alteração do regime de trabalho dos docentes;
- b) à avaliação do desempenho para a progressão funcional dos docentes;
- c) aos processos de ascensão funcional por titulação;
- d) à solicitação de afastamento para aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado.

II – desenvolver estudos e análises que permitam fornecer subsídios para fização, aperfeiçoamento, e modificação da política de pessoal docente e de seus instrumentos.

Art. 6º. A constituição da CPPD está normatizada em cada IFE pelo Conselho Superior competente.

Art. 7º. A CPPD disporá de suporte administrativo e apoio técnico para seus trabalhos.

Art. 8º. A CPPD elaborará seu regimento interno que será aprovado pelo Conselho Superior competente da IFE.

Diante da legislação citada (BRASIL, 1987a), a CPPD deve assumir suas responsabilidades na gestão do plano de carreira docente de nível superior.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO - CG

Com vistas a apoiar teoricamente o alcance dos objetivos desta pesquisa, a atual seção encontra-se dividida em duas partes principais: uma destinada a apresentar conceitos fundamentais relacionados ao tema gestão do conhecimento; e outra voltada a explorar as práticas de gestão do conhecimento – aqui, um assunto central.

2.5.1 Conceitos relativos à gestão do conhecimento

Davenport e Prusak (2004) consideram que a gestão de conhecimento não é algo novo, já que, mesmo de forma inconsciente, as organizações criam conhecimento, e dele fazem uso, no seu dia-a-dia. Mas, alertam os autores, é somente em organizações saudáveis que a sua criação acontece de modo consciente e intencional. Afinal, como bem lembra Sveiby (1998, p.27), ao contrário também dos bens e serviços,

o conhecimento não desaparece quando é vendido. Se você me vender um aspirador de pó, levo a máquina e você recebe o meu dinheiro em troca. Se você me vender um bilhete de passagem de trem ou me alugar um quarto de hotel, o lugar no trem e a cama no quarto estão sujeitos a uso e desgaste porque irei usá-los. Portanto, o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza. O seu cabedal de conhecimentos não diminui se você compartilhá-lo comigo. Se eu lhe contratar para ajudar meu pessoal a desenvolver as suas capacidades, você não apenas manterá seus conhecimentos depois de ‘vendê-los’, mas provavelmente terá aprendido algo de novo com o meu pessoal nesse processo.

Depreende-se do posicionamento recém exposto o valor do conhecimento para as organizações, que, a partir dele, adquirem a capacidade para criar e inovar e, assim, melhorar os seus processos. É nesta dimensão que conhecimento se difere de informação, podendo-se perceber nas organizações a ocorrência de dois fenômenos distintos: “a informação, que são números, símbolos, imagens ou palavras, e o

conhecimento, que é o que a informação passa a ser depois de interpretada (ZABOT; SILVA, 2002). A informação é desprovida de significado e vale pouco; seu valor está na criação do conhecimento do qual ela faz parte” (ZABOT; SILVA, 2002, p.67).

Já, Rodriguez e Rodriguez (2010, p.25) afirmam que

ao contrário da informação, o conhecimento está relacionado a crenças e costumes. Outro ponto de separação conceitual importante é a relação do conhecimento com a interação, a ação, a atitude que visa a alcançar uma finalidade específica. Por fim, tanto na informação quanto no conhecimento, é importante observar que esses dois conceitos dizem respeito ao significado dentro de um contexto e são criados a partir da interação entre pessoas.

Segundo Sveiby (1998 p.44) define, conhecimento é “a capacidade de agir”, sendo que esta capacidade de uma pessoa agir continuamente é criada por um processo de saber-fazer, o que torna o conhecimento algo inseparável de seu contexto.

Os conceitos do termo conhecimento revelam, dessa forma, a estreita relação que ele estabelece com o indivíduo. Acreditam Nonaka e Takeuchi (2011, p.25), que “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos”, e que “a criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que ‘organizacionalmente’ amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo [...]”. E, continuam os autores, destacando que não se trata de considerar indivíduo e organização em lados opostos de uma mesma dimensão, já que “o indivíduo é o criador do conhecimento e a organização é o amplificador do conhecimento. Entretanto, o contexto real no qual grande parte da conversão ocorre é no nível do grupo ou da equipe” (NONAKA; TAKEUCHI, 2011, p.26).

Circulam, portanto, na organização, dois tipos de conhecimento (o tácito e o explícito), cada qual com suas especificidades (ZABOT; SILVA, 2002; ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011), sendo que:

- a) Conhecimento tácito é difícil de ser formulado, porque é a experiência do indivíduo e o conhecimento pessoal, como, por exemplo, crenças, perspectivas, valores, intuições, emoções, habilidades. Só pode ser visto por meio da ação, sendo, por conseguinte, difícil de ser articulado sob a forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à

experiência do indivíduo, envolvendo fatores subjetivos, tais como as crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, *insights*, ideais, emoções, imagens e símbolos. Por esse motivo, é difícil administrar a sua transmissão para outras pessoas, mas, apesar disso, continua sendo um importante meio de agregar valor à organização. O conhecimento tácito é necessariamente ligado ao indivíduo que o criou e o detém, está associado à experiência dele, é simultâneo (refere-se ao aqui e agora, e à prática);

- b) Conhecimento explícito é o que está claro, é o que pode ser escrito e armazenado. Nonaka e Takeuchi (2011, p.19) comentam que o conhecimento explícito “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. [...] pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente”.

A ocorrência dos dois tipos de conhecimento, igualmente importantes para a organização, conduz à ideia de que o grande desafio de gestão é transformar o conhecimento tácito, criado e localizado na mente de um indivíduo, em explícito, tornando-o disponível aos seus demais integrantes. Nesta perspectiva, compreende-se que, verdadeiramente, “tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora do conhecimento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2011, p.42). Por isso, a necessidade de se garantir a gestão deste ativo no ambiente organizacional.

Para Moresi (2001, p. 137), “a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”.

Já, segundo definem Lacombe e Heilborn (2016, p.492), a gestão do conhecimento representa “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido”. Um pouco mais além, Nonaka e Takeuchi (2011) identificam os processos inerentes à gestão do conhecimento, quais sejam:

- a) Socialização: Trata-se de compartilhar conhecimento por meio de experiência direta;

- b) Externalização: Refere-se a articular conhecimento mediante diálogo e reflexão;
- c) Combinação: Representa a sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação;
- d) Internalização: É aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Os autores mencionam que estes quatro modos de conversão de conhecimento devem acontecer de forma cíclica, pois, “a criação do conhecimento inicia com a socialização” e passa por meio dos quatro modos citados de conversão, caracterizando o chamado modelo (espiral ou processo) SECI, de Criação do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2011, p.23). Afirmam, ainda, que, neste processo de conversão, “o conhecimento é amplificado passando do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 2011, p.23).

Por último, vale assinalar a presença de barreiras na gestão do conhecimento que, segundo alertam Nonaka e Takeuchi (2011), podem ser divididas em dois grupos, a saber:

- a) Barreiras individuais: dizem respeito à resistência do indivíduo à mudança da auto-identidade, já que, para acomodar novos conhecimentos, as pessoas precisam fazer mudanças em si mesmas, nas suas crenças;
- b) Barreiras organizacionais:
 - Com o objetivo de compartilhar o que cada um sabe, o “conhecimento tácito deve se tornar explícito por meio de uma linguagem comum que seja aceitável para os outros membros da comunidade e da empresa como um todo. O ponto de impasse é que alguns conhecimentos pessoais só podem ser expressos usando-se palavras que podem ser desconhecidas para os outros membros da organização” (p.123);
 - As próprias histórias da organização constituem-se em uma barreira à criação de novos conhecimentos, posto que dificultam às pessoas expressar ideias contraditórias àquelas que circulam no ambiente;
 - Os empregados raramente estão motivados a propor novos procedimentos à organização, pois, sabem que, quanto mais cegamente seguirem os procedimentos correntes, menor será a chance de enfrentarem consequências

negativas, tais como pouca disponibilidade de recursos e má reputação;

- Os paradigmas da organização, como missão, visão e valores, definem comportamentos e dificultam e influenciam tudo o que se faz nela, inclusive a informação e o conhecimento que são gerados e que são procurados, dificultando a criação de conhecimentos que sejam diferentes. De outro modo, facilitam a criação de conhecimento que esteja alinhado a estes paradigmas.

Conclui-se, daí, que a gestão do conhecimento deve tanto lidar com as barreiras individuais e organizacionais à criação do conhecimento, como também garantir o desenvolvimento de práticas relativas aos quatro modos de conversão do conhecimento. Sobre este último assunto – que é foco deste estudo –, faz-se uma análise na seção seguinte.

2.5.2 Práticas de gestão do conhecimento

No âmbito da gestão do conhecimento, a importância de se estudar sobre práticas de GC vem da idéia de que “o único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil – pela prática” (SVEIBY, 1998, p. 41).

Na presente pesquisa, optou-se por adotar a abordagem de Batista (2012) para tratar o tema Práticas de Gestão do Conhecimento, uma vez que o modelo de GC desenvolvido por este autor foi formulado especificamente para a administração pública brasileira e, portanto, considera as suas particularidades. Tal modelo, criado por Batista (2012), tem por objetivo a melhoria da gestão pública, e de incluir o tema de forma simples e prática para ajudar a institucionalização da GC nas instituições públicas. Portanto, apresenta seis componentes (BATISTA, 2012), a saber:

- 1 direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. É fundamental, para o sucesso da iniciativa, alinhar a GC com esses direcionadores, pois, a GC deve ser implementada para gerar resultados, para contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública: “assim, é fundamental assegurar o alinhamento da visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização com a visão, missão e

estratégia da GC para assegurar a utilização da GC para alcançar os resultados organizacionais” (BATISTA, 2012, p. 53);

- 2 fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: neste modelo de GC para a administração pública, o autor adota os seguintes fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC:

a. Liderança - a liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas. Compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC. É a liderança quem aloca recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC e assegura a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços. É atribuição também da alta administração definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação. Finalmente, a alta administração e as chefias intermediárias devem servir de exemplo à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. A descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC porque a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos de GC implementados pela liderança anterior. Isso é particularmente grave na administração pública em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta;

b. Tecnologia - A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. A tecnologia ajuda na gestão do conhecimento explícito

mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets. No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal;

c. Pessoas – As pessoas desempenham um papel importante nos processos principais de GC. Por isso, a organização pública deve investir em programas de educação e capacitação, assim como nos de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento. Isso contribuirá para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional. É importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores para que eles possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC;

d. Processos - O processo é um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização (BATISTA, 2012);

3 o processo de GC, que tem, como atividades principais, identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento (BATISTA, 2012), todas descritas a seguir:

– **Identificar** - As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Uma vez identificadas essas competências e lacunas, a organização pública poderá definir sua estratégia de GC e elaborar e implementar seu plano de GC. As seguintes **práticas de GC**, entre outras, devem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional: i) instrumento para a avaliação do GC na administração pública; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de

prática; iv) mapeamento do conhecimento; v) ambientes virtuais colaborativos; e vi) banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas;

- **Criar** - A organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e da criação de novo conhecimento. A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional. As seguintes **práticas de GC** devem ser consideradas para fomentar a criação do conhecimento organizacional: i) *brainstorming*; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) revisão pós-ação; v) ambientes virtuais colaborativos; vi) blogs; e vii) repositórios de conhecimento;

- **Armazenar** - O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. Existem várias formas de armazenamento. No entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento. Por exemplo, é muito difícil explicitar e armazenar a experiência e a especialização, pois são formas de conhecimento tácito. Nesse caso, em vez de armazenar o conhecimento, será necessário colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras para viabilizar a transferência do conhecimento. O armazenamento do conhecimento deve ser feito de tal forma que sua recuperação seja fácil para todos os servidores públicos que necessitam dele. As seguintes **práticas de GC** devem ser consideradas para armazenar o conhecimento organizacional: i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogs; vii) ambientes virtuais colaborativos;

- **Compartilhar** - O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais. Depende da confiança entre as pessoas. Para que alguém queira compartilhar algo com outra pessoa, é fundamental que perceba que haverá um benefício mútuo. Por isso, as organizações públicas devem

promover a criação de uma cultura de compartilhamento. O compartilhamento, isto é, o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização, pode ocorrer por meio do Método de armazenamento ou do Método de fluxo. No método de armazenamento, o conhecimento é armazenado em repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem. No Método de fluxo, a transferência do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas. Essa é a forma mais eficaz de compartilhamento. As seguintes **práticas de GC** devem ser consideradas para compartilhar conhecimento: i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogs; vii) ambientes virtuais colaborativos; viii) ambientes físicos colaborativos; e ix) narrativas;

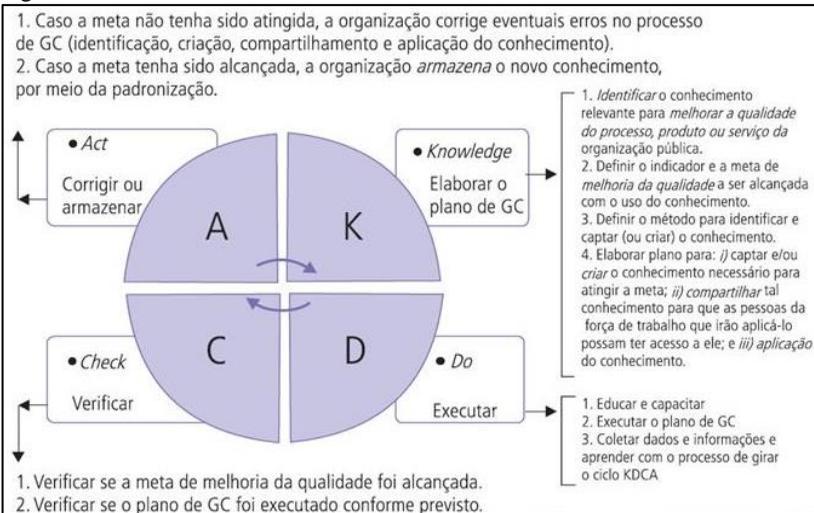
- **Aplicar** - O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública. A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização. É transformar o conhecimento em ação ou em decisão. As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar), para gerar melhorias, precisam atender a dois requisitos importantes. Em primeiro lugar, essas atividades devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização. Em segundo lugar, tais atividades devem ser planejadas e executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização. As seguintes **práticas de GC** devem ser consideradas na aplicação do conhecimento: i) café do conhecimento; ii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogs; vii) ambientes virtuais colaborativos; e viii) ambientes físicos colaborativos;

- 4 As atividades do processo de GC são executadas no Ciclo de GC. O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de

processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

O Ciclo PDCA de controle de processos que conta com as seguintes etapas, conforme Figura 2:

Figura 2 - Ciclo KDCA



Fonte: Batista (2012, p. 52).

5 O quinto componente do modelo de GC para a administração pública corresponde aos Resultados de GC, estes classificados como:

- imediatos: relativos à aprendizagem e à inovação e ao aumento da capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade; e
- finais: referentes ao aumento da eficiência, da melhoria da qualidade e efetividade social, à contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e, ainda, para o desenvolvimento brasileiro. E por último,

6 O sexto componente refere-se às partes interessadas, isto é, trata-se do cidadão-usuário e da sociedade.

O estudo desenvolvido por Batista (2012) é tido como pioneiro, pois é o primeiro que descreve um modelo genérico (concebido para todas as organizações públicas), holístico (permite um entendimento integral de GC), como foco em resultados (associando GC a eficiência, eficácia, efetividade social, desenvolvimento econômico e os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência) e específico de GC para a administração pública brasileira. Por tais razões, nesta pesquisa, será adotado o modelo de Batista (2012), além do instrumento de coleta de dados sobre práticas de GC que foi usado em um trabalho anterior (BATISTA, 2006), cujos resultados serviram de base para a definição do citado modelo.

Entre as práticas de GC citadas por Batista (2006; 2012), algumas merecem destaque especial, sobretudo, por aparecerem seguidamente para o desenvolvimento das etapas do processo de GC.

A primeira delas, conhecida como **comunidades de prática ou comunidades de conhecimento** implica, segundo Wenger (2001), em um grupo que tem um interesse comum e que compartilha conhecimento tácito ou explícito buscando aprender alguma prática. Ao final, os participantes formam uma rede relacionamento, desenvolvem o aprendizado dessa tal prática aprendendo uns com os outros, e, ainda, compartilham valores e visões de mundo o que acaba imprimindo coerências nas suas decisões e ações (WENGER, 2001).

Outra prática, o **Mentoring**, é, para Bastista (2012, p.59), uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades desse indivíduo ou grupo.

Já, o **Coaching**, conforme a definição de Batista (2012, p.59), é similar ao **mentoring**, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de um processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas da organização.

Outra prática citada por Batista (2012) denomina-se **Best Practices** que se refere à identificação e à difusão de **melhores práticas**, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, incluindo o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes (BATISTA, 2012). Terra (2012, p.257) complementa este entendimento atribuindo a esta prática a ideia de “comparação de desempenho entre dois ou mais sistemas, produtos,

serviços, ou processos com o objetivo final de atingir um desempenho superior”.

Já, os **fóruns presenciais e virtuais**, ou listas de discussão, são definidos por Batista (2012) como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. Nonaka e Takeuchi (2011) apontam a necessidade de uma liderança promover a conversação entre os membros da organização, facilitando a comunicação entre eles e, com isso, fazendo com que a espiral SECI desenvolva-se. Na visão dos autores,

a essência das atividades organizacionais reside na comunicação: comunicação entre os membros da organização e comunicação com os não integrantes da organização [...]. Por isso, descobri como facilitar a comunicação em relação às atividades organizacionais é um promotor-chave para a criação do conhecimento – por exemplo, [...] encorajando a comunicação entre os membros da organização e, finalmente, criando *ba* ou contexto para a comunicação (NONAKA; TAKEUCHI, 2011).

É nessa perspectiva que se percebe a importância em contar com ferramentas, tal como aquelas baseadas em tecnologia de informação – a exemplo dos **fóruns de discussão** -, como meio de se promover conversações entre membros de uma organização com vistas à criação de novo conhecimento.

A respeito do **mapeamento, ou auditoria, do conhecimento**, Batista (2012) entende que essa prática implica no registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes, incluindo, para tanto, a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Na compreensão de Terra (2012, p.286), mapa de conhecimento é um método que

consiste em identificar os conhecimentos que possibilitam à organização executar seus processos distintivos (*core process*) de sua missão e os projetos estratégicos que visam à realização de sua visão de futuro. Tal mapeamento deve resultar na rotulação e organização desses

conhecimentos em domínios coerentes e na identificação de seus repositórios, sejam eles pessoas, bases de dados, documentos ou conhecimentos automatizados em processos.

O conjunto de práticas representado pelas **ferramentas de colaboração** é formado, segundo Batista (2012), por portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal, lembra Batista (2012), é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores ao propiciar acesso a todas as informações e aplicações relevantes e, também, por servir como uma plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.

Outra prática citada por Batista (2012, p. 61) é o **Sistema de Gestão por Competências** que, para o autor, indica

a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam a determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

Importante também para a GC do conhecimento é tratá-lo como um capital intelectual. Em sua obra a respeito do tema, Mendes (2005, p.104) faz a seguinte afirmação:

Segundo Thomas Stewart (2002), em seu livro *Capital Intelectual*, o capital intelectual é a soma do conhecimento tácito da força de trabalho, informações da estrutura organizacional,

processos mapeados, registro de propriedade intelectual e demais experiências, que podem ser codificadas e utilizadas para gerar riqueza e/ou novos produtos. Dessa maneira, de nada adianta o conhecimento organizacional não-utilizado [...]. O capital intelectual poderá estar nos processos organizacionais, armazenados em sistemas específicos ou, então, nas cabeças das pessoas que compõem a organização. Nesse último caso, a parcela do capital intelectual é também denominada de capital humano, composto de conhecimento tácito existente no indivíduo. Podemos considerar o capital humano como um bem latente, esperando para ser identificado, compartilhado e efetivamente utilizado pela empresa. É o início de tudo, a fonte da inovação (STEWART, 2002) [...]. Segundo este autor, para liberar o capital humano que já existe na organização, usar mais o que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidade de tornar público o conhecimento privado.

É diante dessa perspectiva que Batista (2012, p.61) chama a atenção para o fato de que essa prática compreende os recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais, por meio de alternativas, tais como a realização: do mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; da gestão do capital humano; da gestão do capital do cliente; e da definição de políticas de propriedade intelectual.

Uma prática de gestão do conhecimento particularmente importante é aquela denominada, conforme Batista (2012), de **Banco de Competências Organizacionais** que nada mais é do que um repositório sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e, também, as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento. Semelhante ao mapa de conhecimento (TERRA, 2012), este mapa apresenta a distribuição das competências ao longo da organização, permitindo que determinados conhecimentos sejam mais rapidamente alcançados e que se possa planejar mais acertadamente sobre a criação de novos.

Outra prática de GC pesquisada foi aquela chamada de **Memória Organizacional ou Lições Aprendidas**. Na opinião de Terra (2012, p.285), trata-se da

memória documentada contendo o relato das necessidades e/ou dos problemas encontrados durante a execução de um projeto ou atividade cotidiana, que possa ser replicável em outras áreas. Soluções adotadas, dificuldades e restrições, além dos pontos positivos e negativos, também fazem parte do relato.

Já, na acepção de Batista (2012), este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. O autor ainda comenta que as lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo, e que, nestas condições, a gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas em uma base de conhecimentos (BATISTA, 2012).

A prática denominada **Sistemas de Inteligência Organizacional**, segundo Batista (2012, p.82), também é conhecida como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão e visam a extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. De forma complementar, Terra (2012, p.272) compreende que as ferramentas de suporte à decisão são aquelas que “facilitam a escolha entre diferentes cursos de ação, com base em técnicas de árvore de decisão balizadas por critérios de retorno potencial versus risco [...]”

Batista (2012) coloca que **Universidade Corporativa** é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização, com programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que visam a desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas, em nível superior.

Outra prática de GC mencionada por Batista (2016, p.81) é aquela denominada **Narrativas** que é usada para “descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais”, constituindo em “relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos”. Em

verdade, tem-se, aqui, uma prática voltada à socialização do conhecimento e à consolidação da espiral do conhecimento.

Uma forma de permitir a socialização e compartilhamento do conhecimento é aplicar **sistemas de *workflow*** na gestão deste ativo organizacional. Batista (2012, p.83) trata os referidos sistemas como

práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e acelerar os negócios, é utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

De outra forma, Zobot e Silva (2002, p.61) assinalam que este é um sistema que permite o processamento cooperativo, baseado na premissa de que, atualmente, é fundamental que as pessoas atuem “em um ambiente de cooperação, não em função de princípios morais, mas em função de seus próprios e mútuos interesses”.

Acerca da opção denominada **Gestão do Conteúdo** como prática de GC, Batista (2012 p.58) comenta que esta significa “a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações e, tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas”.

Outra alternativa, a **Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**, é, de acordo com Batista (2016), a prática de gestão do conhecimento que implica na adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Assim, como assinala Fantini (2001), esta prática abrange as seguintes atividades:

- a) controle de revisões de documentos;
- b) armazenamento de documentos eletrônicos;
- c) integração de imagens, workflow, groupware e gerenciadores de documentos
- d) reconhecimento ótico; e
- e) tecnologias correlatas de aquisição de documentos.

Outra prática de gestão do conhecimento investigada foi aquela intitulada *Data warehouse* que, na definição de Laudon e Laudon (2012, p.154),

um banco de dados que armazena dados correntes e históricos de potencial interesse para os tomadores de decisão da empresa. [...] o *data warehouse* consolida e padroniza as informações oriundas de diferentes bancos de dados operacionais, de modo que elas possam ser usadas por toda a empresa para análise gerencial e tomada de decisões. [...]. Os dados estão disponíveis a todos para acesso, conforme a necessidade, mas não podem ser alterados. Um sistema de *data warehouse* também oferece uma gama de ferramentas *ad hoc* e padronizadas, como ferramentas para consulta, ferramentas analíticas e recursos para relatórios gráficos. Muitas empresas usam portais da intranet para disponibilizar as informações do *data warehouse* a todo o público interno.

Como se verifica do conceito anterior, por meio desta prática de gestão do conhecimento, um tomador de decisão pode usar dos dados contidos nas diversas fontes de dados internas e externas à organização para gerar o conhecimento de que precisa na realização da sua atividade. Esta visão é destacada por Batista (2012) quando este afirma que *data warehouse* é uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais², permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Mantendo ligação estreita com o *Data warehouse*, o *Data mining* configura-se como uma ferramenta de TI destinada a apoiar GC), uma vez que, segundo Batista (2012), é responsável por fazer a mineração de dados, ou melhor, garimpar assuntos ou temas específicos. Como complemento, tem-se a concepção de Laudon e Laudon (2012) sobre o tema. Para os autores, o *data mining* é mais orientado a descoberta, porque tem como propósito descobrir padrões e relacionamentos ocultos em grandes bancos de dados e inferir regras a partir deles para prever comportamentos futuros.

² Bancos de dados relacionais, segundo Laudon e Laudon (2012, p.145), são aqueles que “organizam os dados em tabelas bidimensionais (denominadas relações) com colunas e linhas.

Esses modelos e regras podem então ser utilizados para guiar o processo de decisão e prever o efeito dessas escolhas. Os tipos de informações obtidos com o data mining incluem associações, sequências, classificações, aglomerações e prognósticos. [...] Esses sistemas realizam uma análise de alto nível quanto a padrões ou tendências, mas também podem esmiuçar os dados para revelar mais detalhes, se necessário. [...] É comum usar data mining para analisar detalhadamente padrões em dados sobre consumidores, e a partir disso, montar campanhas de marketing [...] (LAUDON; LAUDON, 2012, p.159).

Percebe-se, aqui, o grande potencial de um *data mining* para localizar dados ocultos ou padrões de dados sobre pesquisa, ensino e extensão de uma universidade que permita uma gestão mais estratégica e inteligente dessas atividades.

A seguir está apresentado no quadro 1 os principais conceitos, definições e referências utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 1 - principais conceitos, definições e referências utilizadas nesta pesquisa

PRÁTICA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO		
PRÁTICA	AUTORES	DEFINIÇÕES
Comunidades de Prática ou comunidades de conhecimento	Werger (2001)	um grupo que tem um interesse comum e que compartilha conhecimento tácito ou explícito buscando aprender alguma prática.
Mentoring	Batista (2012, p.59)	é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
Coaching	Batista (2012, p.59)	é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Melhores práticas (best practice)	Batista (2012, P.60)	são documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Fóruns	Batista (2012, p.60)	espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Batista (2012, p.62)	registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets	Batista (2012, p.79)	que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos.

Sistema de Gestão por competências	Batista (2012, p.82)	existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Gestão de Capital Intelectual ou gestão de ativos intangíveis	Batista (2012, p.61)	os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.
Banco de competências organizacionais	Batista (2012, p.61)	trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.
Memória organizacional ou lições aprendidas	Terra (2012, p.285), Batista (2012, p.80)	trata-se da memória documentada contendo o relato das necessidades e/ou dos problemas encontrados durante a execução de um projeto ou atividade cotidiana, que possa ser replicável em outras áreas. Soluções adotadas, dificuldades e restrições, além dos pontos positivos e negativos, também fazem parte do relato. este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. ...

Sistema de inteligência organizacional ou inteligente competitiva	Batista (2012, p.82), Terra (2012, p.285)	também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. compreende que as ferramentas de suporte à decisão são aquelas que “facilitam a escolha entre diferentes cursos de ação, com base em técnicas de árvore de decisão balizadas por critérios de retorno potencial versus risco [...]”
Universidade Corporativa	Batista (2012, p.59),	a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
Narrativa	Batista (2016, p.81),	são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
Sistema de workflow	Batista (2012, p.83), Zabot e Silva (2002, p.61)	práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantado para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc. é um sistema que permite o processamento cooperativo, baseado na premissa de que, atualmente, é fundamental que as pessoas atuem “em um ambiente de cooperação, não em função de princípios morais, mas em função de seus próprios e mútuos interesses”.

Gestão de Conteúdo	Batista (2016, p.80)	é “a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas” etc.
Gestão eletrônica de documento	Batista (2016, p.80), Fantine (2001),	trata-se de prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. esta prática abrange as seguintes atividades: a) controle de revisões de documentos; b) armazenamento de documentos eletrônicos; c) integração de imagens, workflow, d) groupware e gerenciadores de documentos, e) reconhecimento ótico; e f) tecnologias correlatas de aquisição de documentos.
Data warehouse	Laudon e Laudon (2012, p.154), Batista (2012, p.58)	consolida e padroniza as informações oriundas de diferentes bancos de dados operacionais, de modo que elas possam ser usadas por toda a empresa para análise gerencial e tomada de decisões. [...]. (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
Data mining	Batista (2012, p.58), Laudon e Laudon (2012)	(ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos. é mais orientado a descoberta, porque tem como propósito descobrir padrões e relacionamentos ocultos em grandes bancos de dados e inferir regras a partir deles para prever comportamentos futuros.

Fonte: Elaborado pela Autora.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se as técnicas e os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa. Para tanto, são trazidas informações acerca da classificação e delimitação da pesquisa (unidade de estudo e sujeitos de pesquisa) e sobre os instrumentos e técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Utilizando-se os critérios de Vergara (2013, p.41), a presente pesquisa foi classificada como descritiva e aplicada. Descritiva, pois descreveu as atividades e possibilidades de melhora na Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade Federal de Santa Catarina, no que tange as práticas de GC para o desenvolvimento dos processos inerentes ao Plano de Carreira Docente. Conforme Vergara (2013, p.42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” além de estabelecer correlação entre as variáveis. E, a aplicada objetiva resolver um problema concreto, apontar possibilidades para que a atuação dos membros da Comissão possa contribuir para o fortalecimento da gestão de pessoas da UFSC. Segundo Vergara (2013, p.42), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos”.

Quanto aos meios de investigação, tratou-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e um estudo de caso. Documental, pois considerou o uso de leis federais e resoluções, incluindo aquelas internas da UFSC. É bibliográfica, por se tratar de estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, e redes eletrônicas que abordam sobre os temas gestão universitária, gestão de pessoas na IFES e gestão de conhecimento. Por fim, por estar circunscrito a um órgão público e ter caráter de profundidade e detalhamento, tratou-se, ainda, de um estudo de caso.

Com relação à abordagem, a pesquisa foi classificada como qualitativa, pois não se limita a traçar um quadro quantitativo do fenômeno em estudo - como as práticas de gestão do conhecimento, na CPPD da UFSC, podem contribuir para a gestão do respectivo Plano de Carreira Docente. Contudo, mais do que isso, buscou conhecer os significados que emanam da relação deste fenômeno com outros com os quais ele interage. Sobre o assunto, Demo (2011, p.159) apresenta que:

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. Mais do que o aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação.

Diante do exposto, vale destacar a delimitação do estudo, em termos da sua unidade, que se refere à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), vinculada à Pró-reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) da UFSC. Os sujeitos da pesquisa são os membros que integram a citada Comissão, além dos técnicos que atuam na secretaria da unidade. Assim, tem-se que os membros que integram a CPPD da UFSC (2008) são:

- a) Os seis representantes da carreira do magistério da educação superior;
- b) Os dois representantes da carreira do magistério da educação Básica, Técnica e Tecnológica;
- c) Os três representantes do CUn.

Vale, contudo, especificar como ocorreu a participação desses sujeitos no processo de coleta de dados. Dessa forma, dos seis representantes da carreira do magistério superior, foram entrevistados quatro, posto que, à época, um deles encontrava-se em férias e outro em licença médica. Além desses participantes, cabe lembrar que dois entrevistados eram representantes da carreira do magistério da educação básica; dois eram representantes do Conselho Universitário; e dois TAE's que atuam na secretaria. Além desses, entendeu-se pertinente entrevistar o professor que permaneceu por mais tempo na função de presidente da CPPD e a servidora que ocupou pela primeira o cargo de secretária executiva, em decorrência da experiência que detém no desempenho das atribuições da unidade em questão.

Definidos os sujeitos da pesquisa (no total de 12), na próxima seção, estão descritas as técnicas e instrumentos de coleta e de análise de dados adotados na atual pesquisa.

3.2 COLETA DOS DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Para o presente estudo, considera necessária a adoção de diferentes instrumentos e técnicas de coleta de dados.

Assim, inicialmente, destaca-se o uso da pesquisa documental, por meio da qual se constituem em objeto de interesse Resoluções e Leis

que a Comissão se baseia para a análise e gestão dos processos relativos ao plano de carreira docente, sobretudo UFSC (2013; 2008; 2006; 2000), além da legislação federal relacionada ao tema, como a Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), a Lei 12.772 (BRASIL, 2012), o Decreto nº. 94.664 (BRASIL, 1987), a Portaria nº. 475, do MEC (BRASIL, 1987) e o Decreto nº. 85.487 (BRASIL, 1980).

No âmbito da pesquisa bibliográfica, assinala-se o material elaborado por Batista (2006; 2012).

Por fim, com base no que dispõe Batista (2012; 2006), a pesquisa adota, ainda, a entrevista semiestruturada junto aos sujeitos da pesquisa. No entendimento de Triviños (1987, p.146), esta modalidade de entrevista refere-se àquela

que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Igualmente, para Roesch (1999, p. 159), este tipo de entrevista “é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”, já que tem, por objetivo primário, “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”. No caso deste estudo, tratou-se de compreender a percepção dos entrevistados da CPPD quanto ao modo em que práticas de gestão do conhecimento na CPPD podem contribuir para o aprimoramento da gestão do Plano de Carreira Docente da UFSC. Assim, com relação ao grau de estruturação da entrevista, Roesch (1999) apresenta que a entrevista semiestruturada utiliza-se de questões abertas para entender e captar a perspectiva dos seus integrantes (sujeitos da entrevista).

Como esta pesquisa está voltada a contribuir para o aprimoramento da gestão dos processos relativos ao Plano de Carreira Docente, a partir de esclarecimentos obtidos por meio de entrevistas sobre o fenômeno estudado que, em linhas gerais, refere-se ao modo como as práticas de gestão do conhecimento na CPPD afetam tais processos, mostra-se, no quadro 2, a denominação atribuída a cada

participante da pesquisa, considerando-se a sequência em que cada um foi entrevistado.

Quadro 2 – Sujeitos participantes da pesquisa.

Sujeitos	
	R01
	R02
	R03
	R04
	R05
	R06
	R07
	R08
	R09s
	R10s
	R11
	R12s
TOTAL	12

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como citado no Quadro 2, foram 12 entrevistados elencados para participarem da pesquisa. Neste contexto, vale lembrar que, conforme entende Triviños (1987), o tamanho da amostra em uma pesquisa qualitativa não é fixo, podendo diminuir ou aumentar, de acordo com as necessidades estabelecidas no desenvolvimento do estudo, mas se recomenda que o número de sujeitos não seja inferior a cinco.

Para a entrevista semiestruturada, particularmente, foi necessária a elaboração de um roteiro de pesquisa, cujo conteúdo está exposto no Apêndice A deste trabalho.

Além disso, assinala-se que, antes de se iniciarem as entrevistas, foram apresentados, a cada sujeito de pesquisa (quadro 2), os objetivos pretendidos com ela, bem como outros dados, como, o nome do professor orientador (Prof. Irineu Manoel de Souza – CAD/UFSC) e do Programa de Pós-graduação para o qual a pesquisa foi desenvolvida (o PPGAU). Neste mesmo instante, foi solicitado ao indivíduo que participasse do estudo respondendo as perguntas do roteiro (Apêndice A), bem como que autorizasse a gravação e transcrição das respostas dadas. Estas informações constaram de um documento denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLC) – Apêndice B - que foi disponibilizado ao pesquisado para que fosse assinado, caso consentisse com as condições da sua participação no estudo.

Antes de as entrevistas serem iniciadas, fez-se um teste piloto com um dos sujeitos de pesquisa, buscando-se ajustar o roteiro de entrevista, de modo que seu texto ficasse claro a todos os respondentes e que permitisse, de fato, o alcance dos objetivos do estudo. Além disso, foi cronometrado o tempo total demandado para responder o roteiro, de modo que o roteiro final não ultrapasse a 1 hora.

Depois dessa etapa, foi preciso entrar em contato com cada sujeito de pesquisa, para marcar o dia, local e horário para a coleta de dados. Preferencialmente, o local deveria ser diferente daquele onde o indivíduo atuava, evitando-se, assim, interrupções ao longo da entrevista. Mas, isso não foi possível, visto que todos se mostraram muito ocupados, o que dificultou, de certa maneira, a coleta de dados.

Outra técnica escolhida para este estudo é a observação direta participante, posto que a pesquisadora atua também na unidade de estudo – a CPPD. Para esta técnica, vale o mesmo roteiro usado para a entrevista semiestruturada (Apêndice A).

Definidos os instrumentos e técnicas de coleta de dados primários, na sequência, apresentam-se, no quadro 3, as categorias e fatores de análise que serviram de base para a definição das questões presentes no aludido roteiro (Apêndice A).

Quadro 3 - Categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados

OBJETIVOS	CATEGORIAS	FATORES	SUJEITOS	INSTRUMENTOS DE COLETA
a) Descrever processos relacionados à gestão do plano de carreira docente da UFSC sob responsabilidade da CPPD	Processos relativos à gestão do Plano de Carreira Docente	Admissão de novos Docentes, Progressão Funcional Afastamento para Formação, Alteração de Regime de Trabalho e Aposentadoria.	Secretaria (CPPD da UFSC)	- Pesquisa documental - Observação direta participante
b) Delinear práticas de gestão do conhecimento relativas à gestão do plano de carreira docente da UFSC, na percepção dos integrantes da CPPD	Práticas de GC	Roteiro adaptado de Batista (2006; 2012) - Perfil do respondente - Práticas de GC previstas e em uso	Comissão e Secretaria (CPPD da UFSC)	-Entrevista semiestruturada -Pesquisa documental. - Observação direta participante.
c) Propor o aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão do Plano de Carreira Docente da UFSC.	Não se aplica	Não se aplica	Comissão e Secretaria (CPPD da UFSC)	-Pesquisa documental -Entrevista semiestruturada -Observação direta participante

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por fim, destaca-se que a coleta de dados foi iniciada em novembro de 2016, após a etapa de qualificação do projeto de pesquisa, sendo finalizada no final de julho de 2017, quando se passou a executar a fase de análise dos dados. Os dados qualitativos, obtidos por meio de entrevista, observação e pesquisa documental, foram analisados com base na abordagem interpretativa que, de acordo com Triviños (2010), considera a experiência do pesquisador, a teoria sobre o tema pesquisado e a realidade retratada por meio da coleta de dados. Já, os dados quantitativos, obtidos também via entrevistas, foram analisados com ferramentas da estatística descritiva para gerar a sua distribuição de frequência absoluta, permitindo, com isso, delinear a caracterização do perfil dos participantes do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo trata de trazer a análise dos dados coletados para o atual estudo, levando-se em conta os objetivos específicos delineados para ele.

Nestes termos, as seções que compõem o presente capítulo seguem estritamente a sequência definida para os objetivos específicos (quadro 3). Inicia-se, assim, com a descrição da UFSC e da CPPD e, a seguir, são descritos os processos relacionados à gestão do plano de carreira docente da UFSC sob responsabilidade da referida unidade institucional. Após, apresenta-se o delineamento das práticas de gestão do conhecimento relativas à gestão do plano citado, e, por fim, propõe-se o aprimoramento dos processos analisados, com base na aplicação das práticas de gestão do conhecimento estudadas.

Apresenta-se, a seguir, a caracterização dos entrevistados (Quadro 4), quanto ao seu tempo de atuação na Instituição e perfil, além, do Tempo de trabalho na CPPD, Nome do cargo que ocupa na UFSC, qual a sua familiaridade com o termo gestão do conhecimento, se já obteve algum tipo de treinamento formal em gestão do conhecimento, e, em caso afirmativo, a descrição desse treinamento, e uma descrição do seu entendimento sobre GC.

Quadro 4 – Perfil dos respondentes

Sujeitos	Tempo trabalho na CPPD	Nome do Cargo que ocupa UFSC
R01	~5 meses	Docente
R02	~3anos e 9 meses	Docente
R03	±12 anos	Docente
R04	~2 anos	Docente
R05	~21 meses	Docente
R06	~2 anos	Docente
R07	~5 anos	Docente
R08	20 meses	Docente
R09s	~1 ano e 2 meses	Assistente de Administração
R10s	~6 anos	Cargo de Administração
R11	~19 anos	Docente
R12	20 anos	Técnico de assuntos educacionais

Fonte: Elaborado pela Autora.

A análise dos dados permite verificar que, dos doze participantes, três tem apenas alguns meses exercendo atividades na CPPD (R01 com 5 meses; R05 com 21 meses e R08 com 20 meses) e nove tem de um a 20 anos como servidor atuando na CPPD, deixando a entender que as

respostas apresentam um nível significativo de confiabilidade, como, por exemplo, quando revelam ter pouca familiaridade com o tema Gestão de Conhecimento no setor estudado (quadro 4).

Finalmente, o quadro 4 mostra que, quanto ao cargo que ocupam na CPPD, nove dos participantes possuem o cargo de servidor docente do magistério superior e três são técnicos administrativos.

Quadro 5 – Familiaridade dos respondentes com o tema GC

Sujeitos	Familiaridade termo GC	Treinamento sobre GC – Sim ou Não
R01	Não	Não
R02	Sim	Não
R03	Um pouco	Não
R04	Não	Não
R05	Não	Não
R06	Não	Não
R07	Não	Não
R08	Sim	Não
R09s	Mais ou menos	Não
R10s	Mais ou menos	Não
R11	Sim	Não
R12	—	Sim

Fonte: Elaborado pela Autora.

Já, no quadro 5, chama a atenção o fato de a maioria (7 de doze entrevistados) não possuir ou ter pouca familiaridade com o termo GC. Ainda, apenas um relatou ter realizado um treinamento em GC (quadro 5). Em relação ao último item, sobre o entendimento que os respondentes têm acerca do tema GC, a opção foi apresentar, na sequência, falas daqueles entrevistados que se manifestaram de forma positiva:

Eu entendo que Gestão de Conhecimento significa gerenciar aquilo que eu tenho como atuação no âmbito. Por exemplo, é gerenciar todo o conhecimento que eu tenho de legislação, de tramitação de processo dentro da função que eu estou exercendo na CPPD. Então, isso pra mim é gestão de conhecimento, ver toda estrutura da CPPD, ver como ela funciona, ver quais são as implicações legais dos meus atos, dos atos dos funcionários e qual o papel da CPPD como que ela pode atuar dentro da Universidade, eu acho que esse conjunto de atividades eu tenho que ter e

tenho que fazer o gerenciamento. Então, isso para mim é GC (R03).

Gestão de conhecimento é um nome dado que envolve aplicações de várias tecnologias de processo como um todo com vistas, principalmente, à obtenção de conhecimento, tendo, dessa maneira, aplicação desse conhecimento de forma a tirar proveito na organização, para tornar os processos mais eficientes. Porém, isso está relacionado a várias áreas em um termo muito abrangente interdisciplinarmente falando, com vistas a melhorar os processos, tornando-os mais eficientes e mais ágeis. Nesse contexto, também acho que se aplica no caso da CPPD, porque como ela realiza vários processos eles podem ser melhorados e ser mais eficientes, principalmente se contarem com o apoio da tecnologia e informação (R07).

Eu entendo que Gestão do conhecimento seria apurar todo o conhecimento existente na instituição, o conhecimento necessário para execução dos principais processos da organização e, quando eles não existem, é preciso desenvolver esse conhecimento, tentar mapear e identificar qual é o conhecimento que é essencial à organização e procurar desenvolvê-lo, a medida que se identificam as lacunas de dificuldade desse conhecimento. É isso que eu entendo por gestão de conhecimento. Eu acho que é gerenciar esse conhecimento necessário à organização que desencadeia nessas práticas de gestão de conhecimento. Então existem meios de procurar fazer gestão de conhecimento eles são os mais variados possíveis para deixar o conhecimento o explícito dentro da organização tirar aquele conhecimento que é tácito que é ligado a uma pessoa só ao seu jeito de fazer e tornar aquilo explícito, tornar aquilo escrito e acessível a todos que trabalham na organização, acho que faz parte do conhecimento, no meu ponto de vista (R09).

Observa-se, pelo quadro 5, que os respondentes que mostraram conhecer o papel da gestão do conhecimento, também afirmaram ter pouca ou nenhuma familiaridade com o termo, o que indica certo

paradoxo. Depreende-se que a ausência de um aprendizado formal, como por meio de treinamento ou capacitação, ajudaria para que tivessem uma compreensão mais ampla e segura acerca do tema. Pode-se afirmar, à luz do que acreditam Davenport e Prusak (2004), que essa prática seria, assim, essencial para que a criação do conhecimento na CPPD pudesse acontecer de forma realmente consciente e intencional, tornando-se uma unidade organizacional mais saudável. Mesmo assim, nas respostas dadas pelos entrevistados R03, R07, R09, fica evidenciado que o valor do conhecimento e da gestão dele para a organização, seguindo a linha de raciocínio de Sveiby (1998), para o qual isso tudo ocorre com vistas a melhorar os processos organizacionais.

Nota-se, ainda, pelas falas anteriores (de R03, R07 e R09), mais significativamente naquela trazida por R09, que é preciso dar especial atenção ao conhecimento tácito, também importante, porém difícil de ser formulado e ser administrada a sua transmissão, confirmando o que alertam Zabot e Silva (2002) e Almeida, Freitas e Souza (2011).

De outro modo, a fala de R12 indica que este respondente tem consciência sobre a importância do conhecimento e da criação desse recurso para a organização. Contudo, não acrescenta na especificamente sobre gestão do conhecimento, como se observa a seguir:

No decorrer do dia a dia da nossa vida profissional, fica constatada a obtenção de uma riqueza muito grande que levamos em nossas vidas, o conhecimento. [...] Se não temos o conhecimento, vamos buscá-lo de alguma forma. [...] (R12).

A resposta de R01, em contrapartida, mostra que, de fato, o entrevistado não possui familiaridade com o termo GC (quadro 5), ao confundir informação com conhecimento, conforme se nota na sua fala, na sequência:

Na minha concepção, GC seria o modelo de gestão a fim de proporcionar disseminação da informação. Tentar disseminar a informação por melhores meios de maneira que maximize os benefícios de quem a está recebendo. É a ideia que eu tenho quando eu recebo essa expressão de GC, mas, realmente, o que significa, de verdade, não sei (R01).

Há, contudo, diferenças conceituais importantes entre conhecimento e informação que não podem ser desconsideradas em um

processo de gestão, tal como recordam Zabot e Silva (2002) e Rodriguez e Rodriguez (2010).

4.1 A CPPD NO CONTEXTO DA UFSC

A UFSC, uma universidade pública e gratuita brasileira, tem como 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 de vida (UFSC, 2017).

Com sede em Florianópolis (Campus Reitor João Davi Ferreira Lima, a partir de 2009, a Instituição em análise sofreu expansão para o interior do Estado de SC, tendo implantado quatro novos *campi*, que estão localizados nos Municípios de Joinville, Araranguá, Curitibaanos e Blumenau (UFSC, 2017). Dedicar-se ao ensino, pesquisa e extensão, nos mais diferentes níveis de formação. Estas atividades, por sua vez, são apoiadas por aquelas destinadas à gestão administrativa e gestão acadêmica da Instituição.

Assim, para alcançar a sua missão, a Universidade conta com um quadro de pessoal permanente formado por 2.435 docentes, 3.242 técnico-administrativos em educação (TAE's), segundo dados do Relatório UFSC em Números – 2007 a 2016 (UFSC, 2016).

Com base nas demandas oriundas dos objetivos que deve cumprir, a UFSC apresenta uma estrutura formada por:

a) seis órgãos suplementares:

- (Restaurante Universitário – RU;
- Museo de Arqueologia e Etnologia Professor Osvaldo Rodrigues Cabral;
- Hospital Universitário Professor Ernani de São Thiago;
- Editora Universitária;
- Biotério Central; e
- Biblioteca Universitária – BU.

b) Seis órgãos deliberativos centrais, quais sejam:

- Conselho Universitário;

- Conselho de Curadores;
 - Câmara de Graduação;
 - Câmara de Pós-Graduação;
 - Câmara de Pesquisa;
 - Câmara de Extensão.
- c) 11 Centros de Ensino, que são:
- Centro de Ciências Agrárias;
 - Centro de Ciências Biológicas;
 - Centro de Comunicação e Expressão;
 - Centro de Ciências da Saúde;
 - Centro de Ciências Jurídicas;
 - Centro de Desportos;
 - Centro de Ciências da Educação;
 - Centro de Filosofia e Ciências Humanas;
 - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas;
 - Centro Socioeconômico;
 - Centro Tecnológico.
- d) 10 Secretarias, a saber:
- Secretaria de Cultura e Arte;
 - Secretaria de Relações Internacionais;
 - Secretaria Especial de aperfeiçoamento Profissional;
 - Secretaria de Planejamento e Orçamento;
 - Secretaria de Segurança Institucional;
 - Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente;
 - Secretaria de Inovação;
 - Secretaria de Esportes;
 - Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades;
 - Secretaria de Educação a Distância.
- e) Reitoria e Vice-Reitoria;
- f) Sete Pró-reitorias, que são:
- Pró-reitoria de Assuntos Estudantis;
 - Pró-reitoria de Pós-graduação;
 - Pró-reitoria de Extensão;
 - Pró-reitoria de Pesquisa;
 - Pró-reitoria de Administração;
 - Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; e
 - Pró-reitoria de Graduação.

Destaca-se, na estrutura da UFSC, por ocasião do desenvolvimento da presente pesquisa, a Pró-reitoria de Graduação

(PROGRAD). Pois, é em tal unidade que se encontra a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), unidade de análise deste estudo de caso.

A Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) foi criada pelo Art. 30 do Decreto nº. 85.487, de 11/12/1980, que abrange do Corpo Docente, da Carreira de Magistério Superior, Dos Docentes não Integrantes da Carreira, Do Provisão dos Empregos, Do Regime de Trabalho Da remuneração, Do Afastamento, Das Disposições Gerais e Transitórias.

Art. 30. Haverá em cada instituição de ensino superior federal autárquica, uma Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), incumbida de executar a política de pessoal docente da entidade, de acordo com as normas estabelecidas pelo Colegiado Superior de Ensino e Pesquisa da instituição.

Parágrafo único. Serão estabelecidos pelo Ministério da Educação e Cultura as atribuições, o funcionamento e a composição da Comissão prevista neste artigo, de forma a não haver predominância de representantes de nenhuma classe de magistério ou área de conhecimento.

É regulamentado pela Portaria nº 340/81, de 12/5/1981, vinculada diretamente ao Gabinete do Reitor com a incumbência de executar a política de pessoal docente (UFSC, 1981).

Foi reestruturada por meio do Decreto nº 94664/1987, e regulamentada pela Portaria nº 475/1987 do Ministério da Educação, ficando a cargo da Instituição de Ensino normatizar a sua constituição (UFSC, 1987, 1987a).

Mais tarde, o Conselho Universitário da UFSC, por meio da Resolução nº 007/CUn/88, de 05/01/1988, regulamentou a constituição desta CPPD e criou uma Secretaria Administrativa incumbida de prestar apoio técnico e administrativo (UFSC, 1988).

Em 20 de setembro de 1988, o citado Conselho Universitário, por meio da Resolução nº 122/CUn /88, aprovou o Regimento Interno da CPPD, proposto pela Comissão eleita de acordo com a Resolução 007/CUn/88 (UFSC, 1988a, 1988). Tal regimento (UFSC, 1988a), aprovado e publicado no Boletim da Universidade, em seu artigo 3º, prevê a seguinte organização administrativa para o órgão: “ I -

Presidente; II – Vice-Presidente e III – Secretaria Executiva”. Em seu corpo, encontra-se, ainda, o seguinte conteúdo (UFSC, 1988a):

Da natureza, finalidade e composição da CPPD:

Art. 1 - A Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD, vinculada à Reitoria, reestruturada pelo Decreto n 94.664, de 23 de julho de 1987 e pela Portaria n 475 de 26/08/87, do Ministério da Educação, tem por finalidade assessorar aos Órgãos Deliberativos Centrais e ao Reitor na formulação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal docente da Universidade Federal de Santa Catarina.

Quanto à sua composição, identifica-se, por meio do artigo 2º do citado documento (UFSC, 1988a), que a CPPD devia ser formada por:

- a) quatro (4) representantes da carreira do magistério superior, sendo um para cada classe;
- b) dois (2) representantes da carreira do magistério de 1 e 2 graus;
- c) três (3) docentes representantes do Reitor.

Sendo que cada membro da CPPD terá um suplente, eleito ou designado na mesma época e da mesma forma que o titular, e que os representantes mencionados anteriormente, nas alíneas a e b, serão eleitos na forma do Capítulo IV do regimento em análise (UFSC, 1988a), para um mandato de dois (2) anos, permitida uma recondução.

Porém, posteriormente, com a Resolução 014/CUn/2008 (UFSC, 2008), a CPPD passa a ser composta conforme determinado em seu art. 2º, como segue

- a) 6 (seis) representantes da carreira do magistério superior;
- b) 2 (dois) representantes da carreira do magistério da educação básica;
- c) 3 (três) representantes do Conselho Universitário.

Por último, no que confere à forma de organização, atualmente, a CPPD dispõe da seguinte estrutura organizacional (UFSC, 2008):

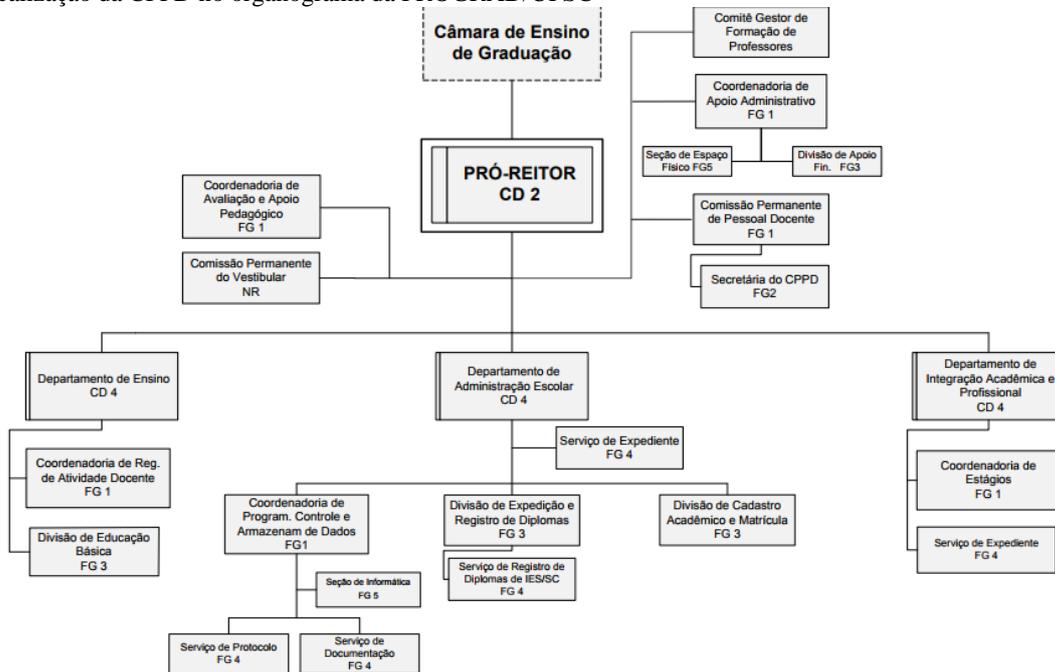
- I – Presidência;
- II – Vice-Presidência;
- III – Serviço de Expediente.

Sendo que, desse quadro, o presidente e o vice-presidente são eleitos pelos seus pares e designados pelo Reitor para um mandato de 1 (um) ano (UFSC, 2008)

- § 1º Ao presidente serão alocadas, no ato de designação, a carga horária de 30 (trinta) horas semanais para o desempenho de suas atribuições.
- § 2º Ao vice-presidente serão alocadas, no ato de designação, a carga horária de 20 (vinte) horas semanais para o desempenho de suas atribuições.

Na sequência (figura 3), apresenta-se o organograma da Pró-reitoria de Graduação (PRGRAD) da UFSC, unidade onde se encontra localizada a CPPD.

Figura 3 - Localização da CPPD no organograma da PROGRAD/UFSC



Fonte: UFSC (2017)³

³ UFSC (2017): Disponível em: <<http://prograd.ufsc.br/files/2017/01/ORGANOGRAMA-PROGRAD.pdf>> Acesso em: 10 de ago. 2017.

Observa-se, na figura 3, que a CPPD (assinalada com uma flecha), encontra-se diretamente subordinada à função de Pró-Reitor da PROGRAD. Sendo que, no âmbito da UFSC, o funcionamento da citada Comissão é disciplinado pela Resolução N°. 014/CUn, de 28 de abril de 2008, que aprova o seu Regimento Interno (UFSC, 2008). Tal Regimento pode ser localizado na página da CPPD da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD (<http://cppd.ufsc.br/regimento-interno/>). O Conteúdo do citado documento (Anexo A) auxilia não somente na compreensão das atribuições da CPPD, como também naquelas atividades inerentes à gestão da carreira docente na UFSC – assunto tratado na próxima seção.

4.2 PROCESSOS RELATIVOS À GESTÃO DO PLANO DA CARREIRA DOCENTE NA UFSC

Quanto às suas competências, especifica a Resolução 014/CUn/2008 (UFSC, 2008), que a CPPD deve:

- I – desenvolver estudos e análises que sirvam de subsídios para a fixação, o aperfeiçoamento e a modificação da política de pessoal docente e de seus instrumentos;
- II – manifestar-se, para decisão final da autoridade competente, a respeito dos assuntos relativos à:
 - a) necessidade de admissão de novos docentes;
 - b) avaliação do processo de avaliação de desempenho em estágio probatório dos docentes;
 - c) avaliação de desempenho para a progressão funcional dos docentes, inclusive daqueles que se encontram vinculados à Universidade mediante cessão ou lotação provisória;
 - d) concessão de progressão funcional e do percentual por titulação aos docentes;
 - e) afastamento dos docentes para especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, inclusive quando se tratar de renovação e de suspensão do prazo do afastamento;
 - f) alteração de regime de trabalho dos docentes;
 - g) exoneração;
 - h) aposentadoria.
 - i) reversão de servidor aposentado.

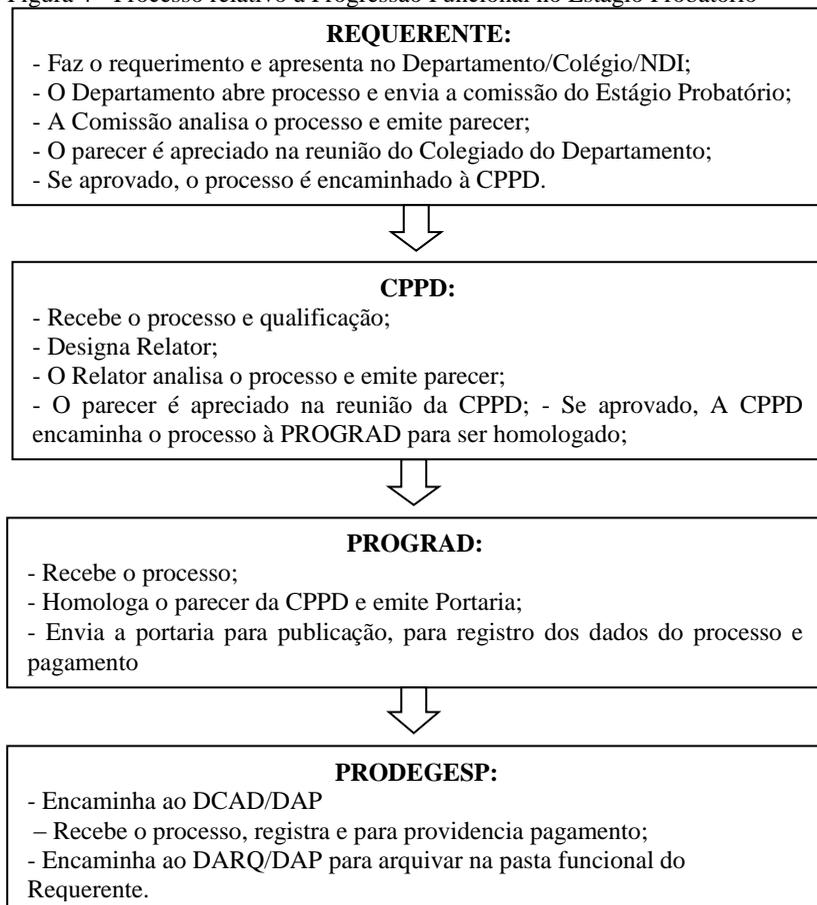
A Lei 12.772, de 31 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012) é um importante fundamento para a elaboração de normas que tratam da

carreira docente na UFSC, a exemplo da Resolução N° 09/CUn/2000, de 25 de julho de 2000, referente à avaliação de desempenho dos integrantes das carreiras do magistério em Estágio Probatório (UFSC, 2000), da Resolução n° 018/CUn/2006, de 24 de agosto de 2006, que dispõe sobre os critérios e os procedimentos para a concessão de progressão funcional vertical e horizontal dos docentes integrantes da carreira do magistério superior da UFSC, nas classes de professor associado, adjunto, assistente e auxiliar (UFSC, 2006), e da Resolução Normativa n° 34/CUn/2013, de 17/09/2013 – já comentada (UFSC, 2013).

Todas estas normas são particularmente importantes para o desenvolvimento do presente estudo, posto que disciplinam a gestão do plano de carreira docente, na UFSC – objeto de interesse da CPPD. A partir, então, do que disciplinam as resoluções anteriormente citadas (UFSC, 2000; 2006; 2008; 2012; 2013), são descritas, a seguir, as atividades relativas à gestão do plano de carreira docente da UFSC.

Inicialmente, elabora-se o fluxo que representa o processo de progressão funcional do docente em estágio probatório (figura 4).

Figura 4 - Processo relativo à Progressão Funcional no Estágio Probatório



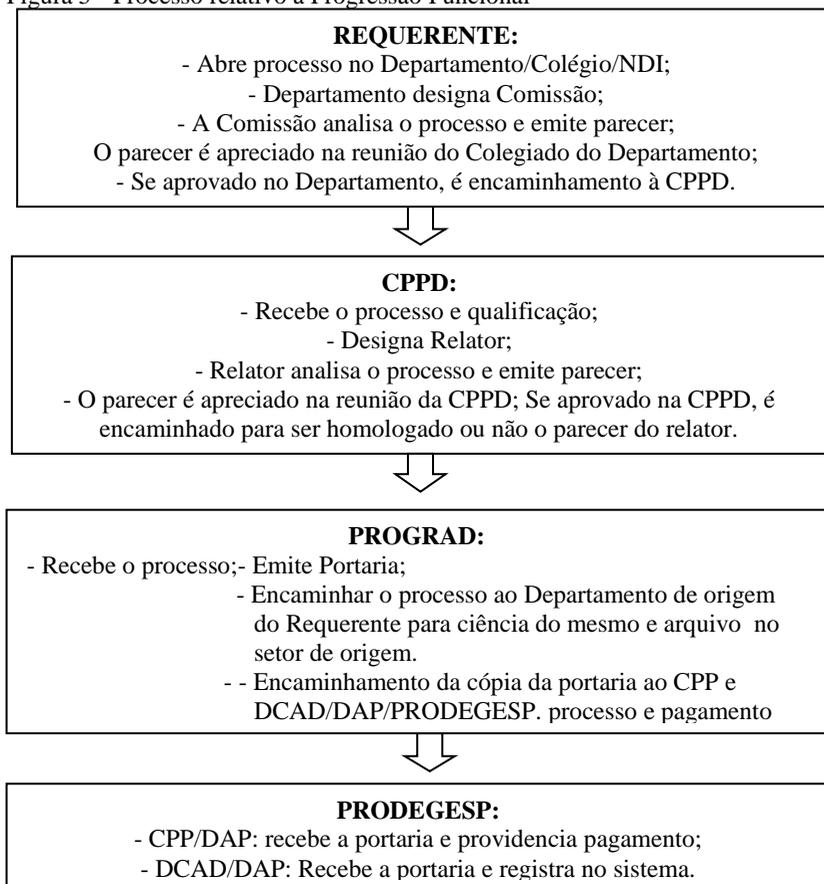
Fonte: Dados primários (2017).

Conforme se observa na figura 4, dois são os principais momentos que solicitam o uso de conhecimento especializado por parte da CPPD. Trata-se do instante em que se designa o relator, e, após, quando o processo é analisado pelo relator e demais membros do colegiado (figura 4). Está-se, neste contexto, fazendo alusão à função administrativa controlar, que, como alega Daft (2010), é aquela relativa ao monitoramento das atividades dos funcionários para que a Instituição possa sempre obter a melhora do seu desempenho, e, como especifica Santos (2006), é a avaliação de desempenho. O desempenho a que se refere a ação da CPPD no fluxo comentado (figura 4) é condizente com

o estágio probatório docente, fase que se inicia após o indivíduo ser nomeado e tomar posse e completar a investidura no cargo de docente (BRASIL, 1990; PENADO FILHO 2006) e que, como lembra Modesto (2002), diz respeito ao estágio de confirmação, por avaliação, do ingressante no cargo citado.

Com base na opinião de Zabet e Silva (2002) e de Almeida, Freitas e Souza (2011), torna-se possível afirmar que o desafio aqui está na obtenção do conhecimento tácito, já que este é aquele que reside na mente de cada dos membros da CPPD e está relacionado à experiência e ao conjunto de conhecimento que cada um deles possui.

Figura 5 - Processo relativo à Progressão Funcional

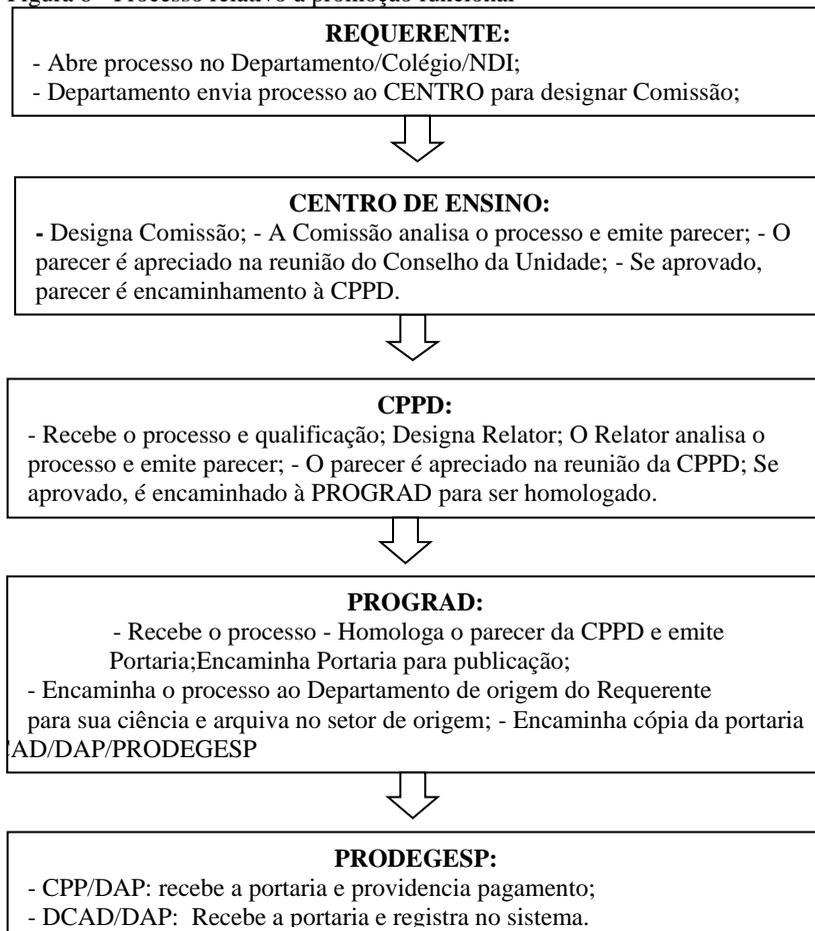


Fonte: Dados primários (2017).

A figura 5 descreve um fluxo semelhante ao da figura 4, com a única diferença de que, na primeira figura (4), trata-se da avaliação da carreira do docente que está em estágio probatório.

Enquanto na figura atual (5), aborda-se a avaliação a que todo docente é submetido ao longo da sua carreira com vistas a obter a sua progressão, conforme dispõem, sobretudo, o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (BRASIL, 2012), a Lei nº 12.863, de 2013 (BRASIL, 2013), a Lei. 8.112/90 (BRASIL, 1990) e a Resolução nº 018/CUn/2006, de 24 de agosto de 2006 (UFSC, 2000).

Figura 6 - Processo relativo à promoção funcional

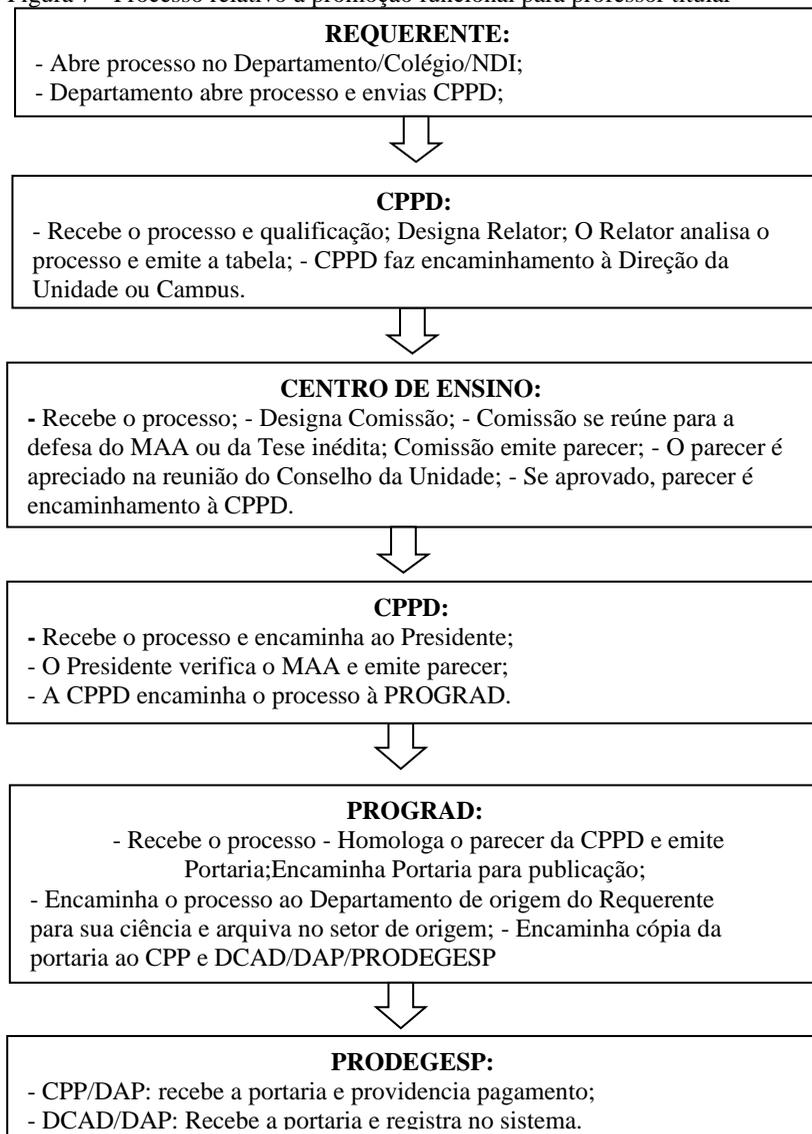


Fonte: Dados primários (2017).

A figura 6, sobre o fluxo de atividades referentes à promoção funcional do docente, deixa evidente a habilidade exigida da CPPD/UFSC para apreciar processo e emitir parecer em reunião de colegiado. Neste aspecto, o conhecimento exigido refere-se aos critérios e aos procedimentos exigidos à concessão de promoção funcional dos docentes integrantes da carreira do magistério superior da UFSC, o que é feito igualmente à luz do arcabouço legal pertinente (BRASIL, 2012; 2013; 1990; UFSC, 2013; 2006). Destaca-se, ainda, que, diferentemente da progressão, a promoção é a forma de provimento derivado vertical (MELLO, 2015).

A figura seguinte (7) apresenta etapas semelhantes à figura anterior, tendo como diferença o fato de se tratar especificamente à promoção funcional para o cargo de professor titular.

Figura 7 - Processo relativo à promoção funcional para professor titular



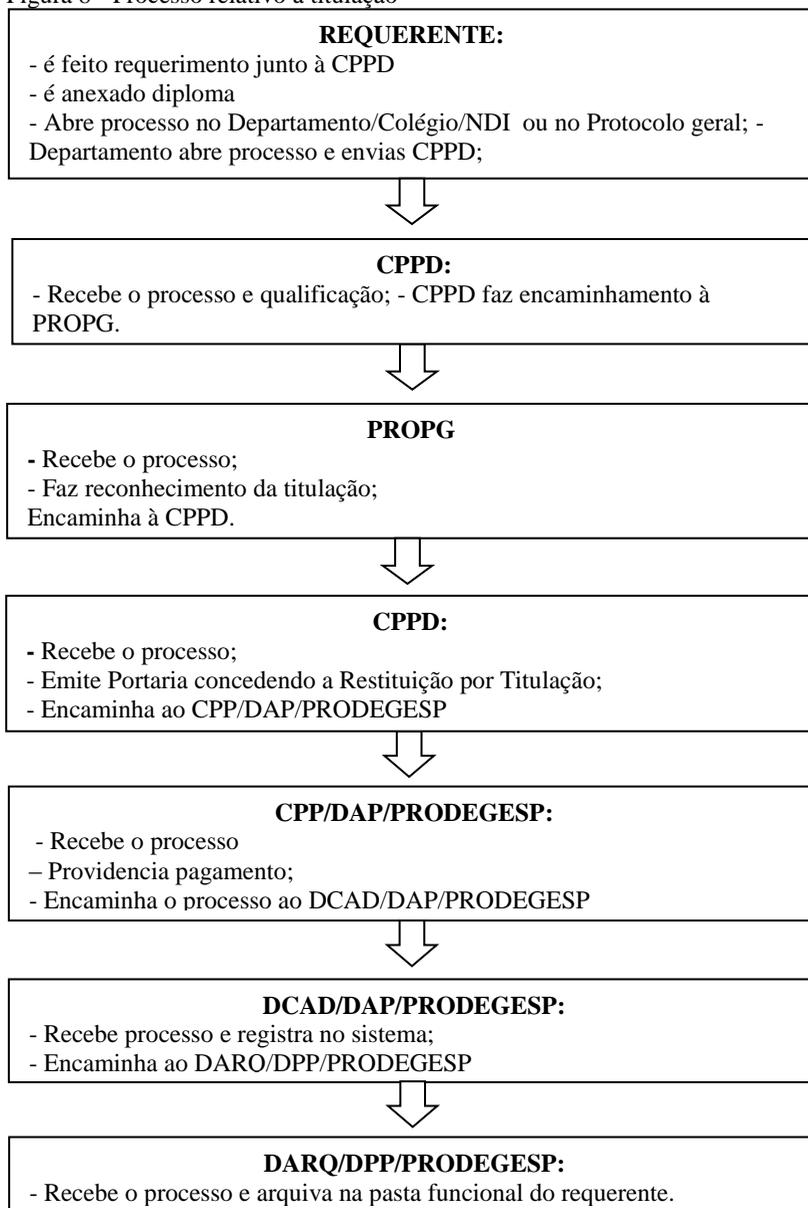
Fonte: Dados primários (2017).

De acordo com a figura 7, a CPPD, foco deste estudo, é chamada a atuar em dois momentos distintos ao longo do processo de promoção funcional ao topo da Carreira do Magistério Superior – Classe E (Titular

de Carreira): logo no início, quando emite a tabela de pontuação e encaminha o material à Direção da Unidade ou do *Campus*; e, depois, quando seu presidente verifica o Memorial de Atividades Acadêmicas (MAA)⁴, ou o resultado da apresentação de tese inédita.

⁴ O Memorial de Atividades Acadêmicas (MAA) é um documento de caráter descritivo, analítico, quantitativo e qualitativo, que destaque fatos marcantes e méritos acadêmicos da trajetória do docente (UFSC, 2012).

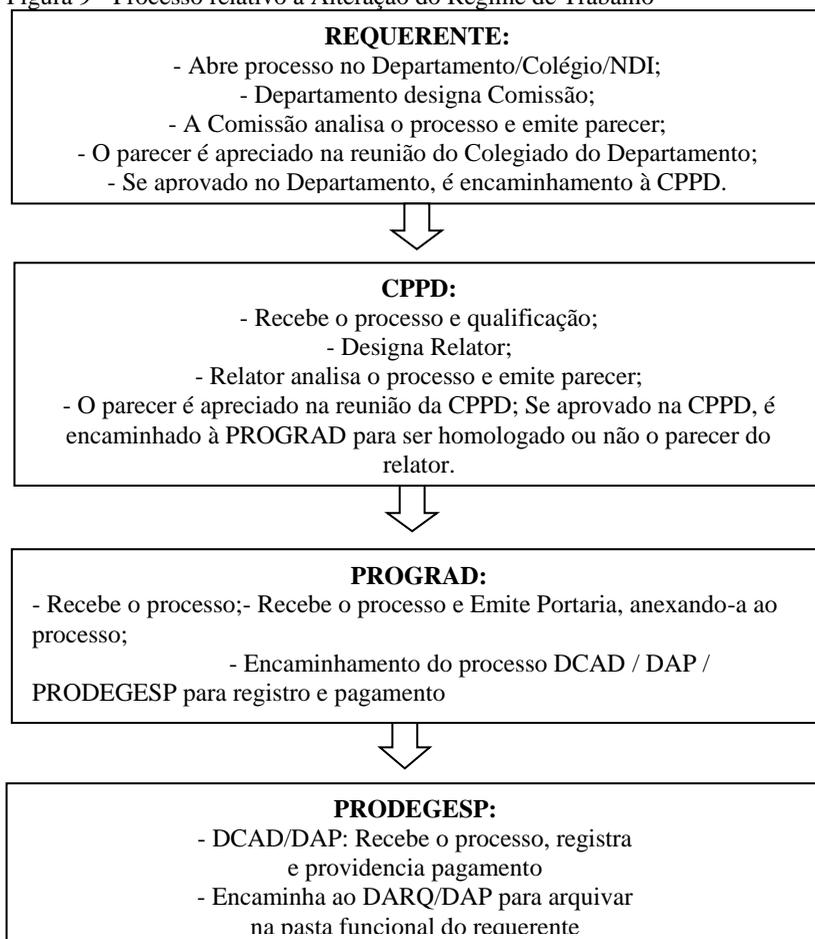
Figura 8 - Processo relativo à titulação



Fonte: Dados primários (2017).

Segundo indica a figura 8, a CPPD opera em dois momentos diferentes quando um professor requer o reconhecimento da obtenção de titulação. No primeiro momento, a CPPD recebe o processo do requerente e indica uma classificação para a requisição, encaminhando-o à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC (PROPG). Na sequência, depois de a PROPG fazer o reconhecimento da titulação alcançada pelo requerente, ela encaminha este reconhecimento à CPPD que, finalmente, emite portaria concedendo a restituição equivalente (figura 8).

Figura 9 - Processo relativo à Alteração do Regime de Trabalho

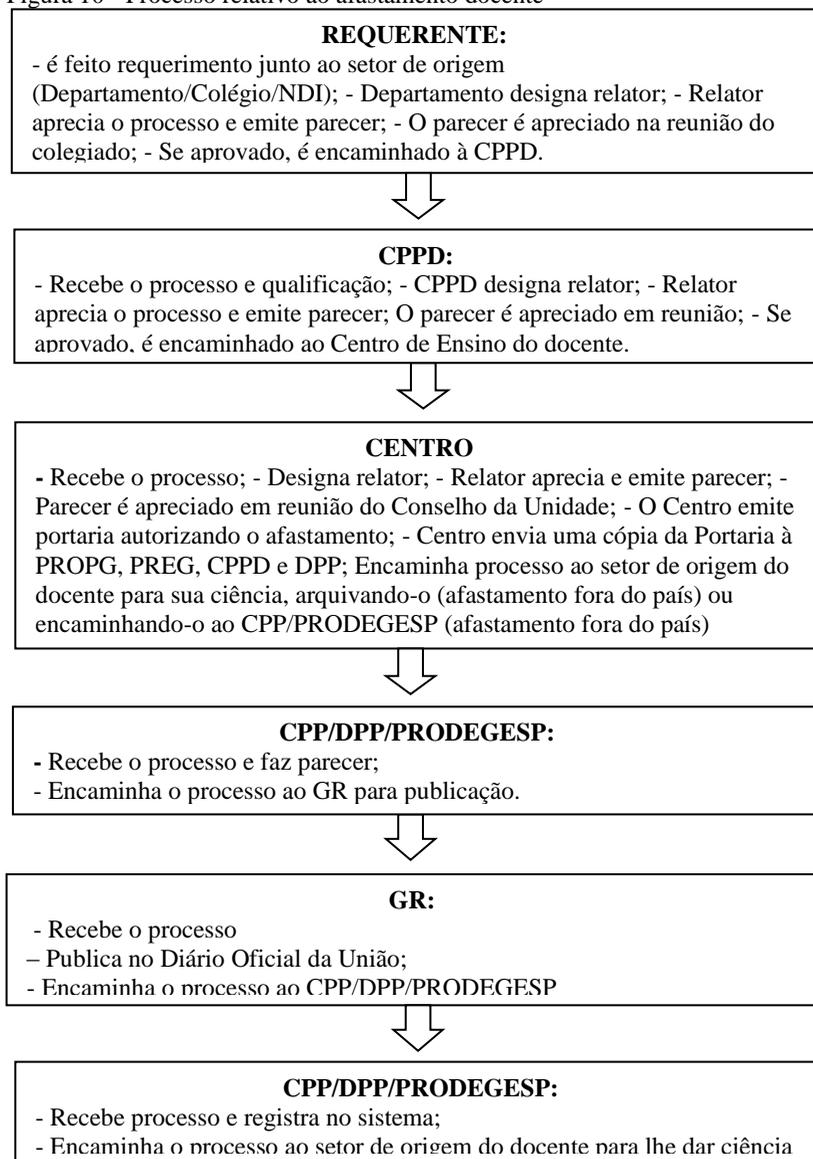


Fonte: Dados primários (2017).

A figura 9, referente ao processo de alteração de regime de trabalho a pedido do docente, mostra que a CPPD faz a apreciação da solicitação após análise do setor onde atua o requerente (Departamento de Ensino, NDI ou Colégio de Aplicação). Neste contexto, exige-se da CPPD, sobretudo, conhecer os pré-requisitos exigidos para que se possa efetivar a citada alteração no regime de trabalho.

A próxima figura (10) representa os passos necessários para se efetivar afastamento do professor, no caso de atividade a ser desenvolvida fora da UFSC, seja no Brasil ou no exterior. Observa-se que a CPPD atua logo após o requerente fazer sua solicitação, produzindo parecer que, se aprovado, é encaminhado ao Centro de Ensino do docente (figura 10). Em sendo autorizado o afastamento pelo Centro, novamente a CPPD atua, recebendo portaria de afastamento, caso seja aprovado no Conselho da Unidade (figura 10).

Figura 10 - Processo relativo ao afastamento docente



Fonte: Dados primários (2017).

Apresentados os fluxos referentes aos processos realizados pela CPPD, que indicam o tipo de conhecimento exigido aos seus integrantes

para cumprir suas atividades, a próxima seção trata de analisar as práticas de gestão do conhecimento que permitem à citada unidade da UFSC auxiliar na gestão do plano de carreira docente.

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PLANO DE CARREIRA DOCENTE DA UFSC

Conforme já explicitado no Capítulo 3, referente aos procedimentos metodológicos do atual estudo, para o alcance do objetivo específico B, foram adotadas como técnicas a pesquisa documental, a observação participante e a entrevista semiestruturada, todas amparadas por um roteiro (Apêndice A) adaptado de Batista (2006; 2012), a partir do qual foram identificadas as práticas de G.C. utilizadas pela CPPD na gestão do plano de carreira docente da UFSC (parte 2, do Apêndice A), sempre com base na percepção dos entrevistados – todos servidores que atuam no ambiente pesquisado (a CPPD). Diante desse quadro, os resultados obtidos são apresentados na sequência.

Destarte, com vistas a uniformizar o entendimento a respeito do tema da pesquisa, antes das entrevistas, cada sujeito de pesquisa (quadro 1) recebeu uma lista de possíveis práticas de G.C. (parte II, Apêndice A). Com o conteúdo dessa lista mãos, portanto, os entrevistados passaram a identificar quais práticas de G.C. são empregadas pela CPPD na gestão do plano de carreira docente da Instituição em foco e, também, como elas tem sido ou poderiam ser aplicadas para os mesmos fins.

Após análise das entrevistas, em relação à **primeira prática (comunidades de prática ou comunidades de conhecimento)**, ficou explícito que a CPPD não faz uso dela, tendo em vista que os grupos existentes, na opinião dos entrevistados, são formais e interdisciplinares, pois as discussões são em torno de questões relacionadas ao corpo docente da UFSC e restritas ao arcabouço legal pertinente. Este posicionamento pode ser facilmente verificado a partir dos dois pronunciamentos a seguir:

Não praticamos comunidades de conhecimento, pois, o que acontece na CPPD é totalmente formal. Ou seja, a gente não se reúne de forma extra para discutir alguma coisa, tudo é feito de maneira totalmente formal. As comunidades são auto organizadas [...], então, acho que não se aplica, acho que a troca de conhecimento na CPPD é rígida porque ela é normativa, eu acredito

que essa primeira prática de GC não se faz e eu acho que nunca vai se fazer (R04).

As comunidades de prática de conhecimento seriam os grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas pra tentar difundir conhecimento isso eu acho que não existe, porque a comissão não é um grupo informal é um grupo formal, formalmente constituído designado por meios de portaria, então o conhecimento não há uma colaboração de maneira informal pra promover essa gestão de conhecimento. Ele é formalmente constituído e ele ocorre por meio de toda uma regulamentação legal que existe pra atuação da comissão (R09s).

Vale ressaltar, contudo, que apenas um dos entrevistados concorda que a CPPD utiliza a prática de GC recém citada, o que é observado por meio da sua fala:

Eu acho que comunidades de prática referem-se a uma ação que a CPPD utiliza até porque é uma comissão que se reuni semanalmente. Então, isso significa que os processos são discutidos nesta ocasião, as pessoas trocam informações e chegam a um consenso. Eu acredito que existem sim esses grupos informais e interdisciplinares, já que a Universidade tem um foco e a nossa comissão trabalha com base na legislação, mas ela discute as decisões sempre buscando atendê-lo dentro das solicitações dos Professores (R10s).

Fica evidente, pela resposta de R10s, que a CPPD faz gestão do conhecimento à luz dos objetivos da UFSC, que, para Batista (2012), constituem-se em direcionadores estratégicos para o citado processo. De outro modo, observa-se certa divergência de opiniões sobre a presença ou não da prática de GC conhecida como comunidades de conhecimento. Apesar dessa divergência, seguindo-se o que ponta Wenger (2001) sobre a aludida prática, não se pode afirmar que ela é realizada, especialmente, pela ausência de iniciativas voltadas à definição de grupos informais que busquem definir padrões de ação e de decisão e que permitam que uns aprendam com os outros.

Quanto a **Segunda Prática - Mentoring**, ao se levar em conta o conceito dado por Batista (2012) a esta prática, identifica-se que, para quatro dos 12 entrevistados, a liderança exercida pelo Presidente da

CPPD encaixa-se nesta modalidade, pois, segundo tais respondentes, trata-se de detêm grande volume de conhecimento acerca da rotina da unidade, o que lhe permite modelar as competências dos demais servidores que a compõem. Concomitantemente, porém, os entrevistados afirmam que esta prática de GC não está oficialmente instituída na CPPD, especialmente, por não ter sido realizado ainda o mapeamento de competências da unidade, conforme citam em suas falas:

Aqui, essa função (Modalidade de gestão do desempenho no qual um expert participante (monitor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo) –, acredito que a função do Presidente hoje atende (R01).

Acho que sim, que se pratica Mentoring na CPPD, [...] por meio do presidente, ele realmente nos guia a partir das diretrizes gerais para o nosso trabalho, [...] há uma orientação nesses aspectos. Então, há sim (R02).

Mentoring – isso aqui é feito também de uma forma completamente informal, as vezes pela secretária da CPPD ou as vezes pela presidência se busca dentro dessa organização do grupo algumas competências mesmo entre os servidores técnicos administrativos que acabam executando pela sua trajetórias determinadas atividades. O mesmo acontece em relação a análise de processos relativos ao Plano da Carreira Docente da UFSC. Mas, é uma coisa que os representantes da CPPD fazem, às vezes, e pelo domínio técnico que tem de algumas atividades. Porém, não é institucionalizado, e não há análise mais profunda em relação, por exemplo, a competência que cada servidor possui. [...] Digamos que o mentoring não é efetivamente organizado. O que a gente observa é que, às vezes, a pessoa é muito comunicativa, mas não é efetiva no trabalho, ou é super efetiva e é pouquíssima comunicativa. [...] (R05).

Isso, de certa forma, ocorre um pouco. Eu vejo nesse sentido, porque, por exemplo, isso de a

gente ver na prática no teu aprendizado, por exemplo, ocorre mediante a ajuda de um especialista, no caso, alguém que estudou a legislação, passou as informações que tinha sobre o assunto. Assim, você adquire competência e passa a desenvolver as práticas a partir dessa ajuda obtida. Então, o seu desempenho se dá muito em função dessa obtenção de informação [...]. Pode ser seguir um modelo bem típico. Por exemplo, quando o servidor vem para cá, vai obtendo o aprendizado dado por um especialista, alguém que vai passando informações sobre as atividades do setor. A partir daí, você estuda as legislações, vai lendo e interpretando as atribuições do setor com o dia a dia, com a prática, e aperfeiçoando esse conhecimento a ponto de chegar no nível de se tornar também um especialista, e se tornar, com isso, um multiplicador [...] (R07).

Dessa forma, pode-se dizer que, nesta prática, circula, na CPPD, mormente, o conhecimento tácito, citado pelos autores Zabot e Silva (2002), Almeida, Freitas e Souza (2011), para os quais o conhecimento tácito é difícil de ser formulado, porque representa a experiência do indivíduo e o conhecimento pessoal, como, por exemplo, relativo a crenças, perspectivas, valores, intuições, emoções e habilidades. Só pode ser visto por meio da ação, sendo, por conseguinte, difícil de ser articulado sob a forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores subjetivos. Por esse motivo, também na CPPD, é difícil de ser administrar a transmissão desse tipo de conhecimento, apesar de representar um importante meio de agregar valor à unidade em análise e aos seus integrantes. Depreende-se do quadro pesquisado que, na CPPD, se pratica o *mentoring*, mas de maneira informal, e que a figura de um líder existe, tal como solicita o modelo elaborado por Batista (2012), sendo desempenhada por aquele servidor que exerce a presidência da unidade em questão. Verifica-se, por conseguinte, possibilidades para a institucionalização dessa prática de GC.

Sobre a **terceira Prática – Coaching** foi possível verificar que nove dos 12 sujeitos de pesquisa concordam que esta prática não faz parte das atividades da CPPD, fato este detalhado na fala do entrevistado R05, trazida a seguir:

Nós, não temos alguém externo que faz isso [...]. A gestão do conhecimento na CPPD se dá dentro das próprias relações do pequeno grupo que a integra. Assim, quando o grupo de pessoas se reúne, uma vez por semana, são definidas algumas diretrizes, são tomadas decisões, mas sempre de forma interna nunca com alguém externo à unidade. Eu não sei se precisa, eu acho o fato de a CPPD ser formada por representantes de diferentes setores da Instituição, já é uma forma de ter diferentes fontes de conhecimento. [...] O que me preocupa é que as decisões tomadas na CPPD não são institucionalizadas, elas podem mudar na semana seguinte, por exemplo, pois, a gente trata de muitas questões de interpretações jurídicas. Assim, dependendo da informatização daquilo que é feito por uma comissão, a interpretação vai ser uma ou e outra, e, às vezes, a mesma comissão que interpretou de uma forma em uma semana, na semana seguinte, interpreta de outra [...]. Porque são pontos muitos sutis que não alteram as resoluções, mas alteram determinada interpretação. Deveria haver um meio para registrar o conhecimento produzido, referente a decisões que são tomadas. Isto é, deveria haver um meio de registrar o caminho, a interpretação que se fez sobre a legislação em dada circunstância ou processo para que se passe a adotar esse caminho como um padrão para futuras decisões sobre o mesmo fato. A ata não é suficiente para isso. Há que se ter outra forma de documentar o conhecimento tácito produzido na gestão do plano de carreira docente realizado no âmbito da CPPD. [...] Vou citar um exemplo muito simples, quando mudou a questão do interstício no ano de 2014, olhando os processos recentemente, que foram posteriores à definição e mentiam se ao final do parecer a data de progressão como a data original do interstício, isso foi uma coisa compactuada entre os membros da CPPD para dizer não coloca essa informação depois caso essa progressão tenha sido com data anterior, deixe em aberto se for data futura você indica se for data passada você não indica. Só que isso não está escrito em lugar algum, e, se a

comissão muda como um todo, e inclusive os técnicos administrativos em educação de lá, essa informação se perde e a interpretação vai ser completamente outra [...]. Por isso, é importante essa gestão interna de conhecimento, mas, não necessariamente, com um coach (R05).

Depreende-se que, para os membros da CPPD a gestão do conhecimento, um meio de padronizá-lo e transmiti-lo aos que estão chegando são ações importantes. Mas, entendem igualmente que, não necessariamente isso tudo tenha que ser feito por alguém de fora da unidade, o que caracterizaria a atuação de um *coach*, à luz do que define Batista (2012).

Já em relação à **quarta prática**, que se relaciona à **busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização**, como afirma Batista (2012), os entrevistados divergem um pouco nas suas colocações, posto que seis dos entrevistados afirmam não existir esta prática na CPPD. Enquanto que os outros seis colocam que essa prática é realizada, de certa forma, mas, não com os conhecimentos que precisam existir para a sua aplicação. Sobre o assunto, um dos entrevistados afirma que

Eu acho que isso [busca sistemática das melhores referências], de certa forma, é feito através de análise de outras instituições semelhantes, de outras comissões. Mas, é feito de uma forma não institucionalizada. São ações pontuais, que acontecem quando, por exemplo, servidores da CPPD buscam referência em determinados processos em uma instituição semelhante que tenha uma CPPD semelhante [...]. [...] Apesar da autonomia universitária, a gente tem diretrizes nacionais que são coletivas, então, talvez seja importante de a gente fortalecer mais essa prática. Acho que isso de qualquer forma é feito, mas não como obrigação (R05).

Acerca da **quinta prática - busca de melhores práticas**, os entrevistados afirmam ser algo que se tenta realizar na CPPD, mas não seguindo normas e sistematizações. Neste contexto, dizem os respondentes que costuma ocorrer levantamento das atividades realizadas pela CPPD, fazendo-se o registro das informações coletadas em um banco de dados de acesso particular, e não coletivo. Deste modo, conforme relata um dos entrevistados, em sua fala,

essa identificação de Melhores Práticas ocorre, mas isso não é sistematizado, [...] essa informação é colocada em forma de banco de dados individuais. Mas, deveria ser, no meu entendimento, um banco de dados que todos pudessem visualizar para tentar melhorar a forma como atuam no setor. [...] As melhores práticas elas ocorrem no sentido que tá definido aqui, mas falta esse registro em um banco de dados geral. Em um banco de dados, as informações ficariam organizadas e quando alguém precisasse recuperá-la na forma, principalmente, de relatórios, ela estaria à mão e mais facilmente acessíveis. Ou seja, o banco de dados tem esse caráter de dar essa agilidade. Nessa busca de informações, é que a gente diz que informação tá pronta, ali pra ser decisões tomada em função daqueles relatórios que a gente tem nos bancos, então isso carece no meu entendimento de algo que poderia ser mais bem explorado, inclusive foi uma iniciativa minha aquela criação daquele banco de dados, só que com a falta de pessoal pra alimentar o banco acabou não dando prosseguimento [...] Uma das coisas que poderiam se feitas seria a integração dos bancos de dados da Universidade [...] Isso evitaria recadastramentos, ou seja, duplicação de esforços. [...] Para mim, essa ferramenta de TI é muito útil (R07).

O relato anterior, usado para ilustrar os demais por estar bem completo, revela que, para os entrevistados desta pesquisa, identificar e poder compartilhar melhores práticas seriam formas de buscar a melhoria do que se faz na CPPD, tal como indicam Batista (2012) e Terra (2012). Neste contexto, chama a atenção que esta prática de GC, a exemplo de outras, não está institucionalizada na Unidade, havendo iniciativas isoladas baseadas no uso de tecnologia de informação para a criação de bancos de dados.

Em outro momento da pesquisa, tem-se que, dos doze entrevistados, seis afirmam que a prática de GC baseada no uso da **sexta prática - fóruns de discussão** não acontece na CPPD, enquanto seis concordam que isso, de certa forma, ocorre durante as reuniões da própria Comissão, conforme descrito na fala a seguir:

O que acontece nas reuniões são espaços para discussões, para partilhar informações, ideias, então essas reuniões periódicas que existem toda semana acredito que tentam cumprir o objetivo de um fórum de discussão (R01).

Na essência do termo, os fóruns parecem acontecer de modo espontâneo ao longo das reuniões na CPPD. Porém, sem o uso de tecnologias da informação e nem tampouco essas conversações são estimuladas por uma liderança, premissa de sucesso para a GC apontada por Nonaka e Takeuchi (2012).

Outra prática de GC investigada foi o **mapeamento do conhecimento** – essa seria a **sétima prática**, a respeito da qual todos os entrevistados concordam sobre a sua ausência na CPPD. Porém, vale assinalar que todos os sujeitos de pesquisa entendem que seria muito interessante que ela fosse implantada na Unidade, especialmente com vistas a fazer o mapeamento detalhado dos processos, descrevendo-se o fluxo deles. Para os respondentes, esse material facilitaria muito o desenvolvimento das atividades no setor, confirmando a percepção de Batista (2012) e Terra (2012) sobre o recurso em pauta.

No que tange a **oitava prática** o uso de **ferramentas de colaboração**, citadas por Batista (2012), para os entrevistados, na CPPD, elas podem ser equivalentes aos sistemas da UFSC, como o ADRH e o SPA, além da própria página web da CPPD. Porém, como alertam os respondentes, a exemplo de R07, ainda falta promover a integração desses sistemas, pois, para ele,

poderia ter um sistema que incluísse essa difusão de conhecimento, por meio do qual membros internos pudessem compartilhar conhecimento mediante o uso de um portal. Esse sistema serviria para colaborar, trocar experiências, tudo isso em um espaço cooperativo via web, [...] um sistema que pudesse minimizar o trabalho repetitivo da unidade, melhorando significativamente a busca dos processos rotineiros (R07).

A respeito da **nona prática - Sistema de Gestão por Competências** verificou-se que onze dos entrevistados concordam que ela não é aplicada na CPPD. Apenas um deles respondeu que sim, como mostra o relato a seguir: “Sistema de Gestão por Competências, sim, a CPPD tem essa prática no seu dia a dia, demonstrando conhecimento e habilidade, fazendo com que as pessoas que necessitam de informações

do nosso setor as recebam com qualidade e confiança” (R12). De fato, observando-se o conceito dado por Batista a esta prática, se conhecimento e habilidade são dois componentes que fazem parte do dia a dia dos servidores da CPPD, é possível afirmar que lá há um sistema de gestão por competências. O que parece estar acontecendo, contudo, é a ausência de um projeto de sistematização e aplicação formal dessa prática. Outro fator que pode estar determinando a ausência da prática de GC recém citada refere-se igualmente à ausência de outra prática – a definição de um banco de competências individuais.

Quando o assunto é **Banco de Competências Individuais – décima prática** os entrevistados se manifestaram negativamente sobre a presença desta prática na CPPD. Cabe destacar, porém, que, conforme Batista (2012), esta prática é bastante disseminada nas organizações, manifestando-se na forma de um repositório de informações sobre as experiências, habilidades negociais e processuais, a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas que a integram.

Nesta mesma linha, mencionou-se aos entrevistados sobre a **décima primeira prática** denominada **Banco de Competências Organizacionais**, o que, na opinião de dez dos entrevistados, também não é uma prática da CPPD, mas, concomitantemente, concordam ser bastante interessante e de grande importância para o desenvolvimento das atividades da Comissão. Registra-se, aqui, que dois dos entrevistados não responderam esta questão.

Para alguns dos respondentes (nove) a **décima segunda prática memória organizacional - ou Lições Aprendidas** - (TERRA, 2012; BATISTA, 2012), esta prática é desenvolvida na CPPD, mas de uma maneira simples, já que, para o registro do conhecimento experiencial, utilizam-se atas e sistemas da UFSC. De outra maneira, isso não é feito de modo sistematizado, conforme podemos observar nas respostas seguintes dadas por três dos entrevistados:

Basicamente, registra-se a memória dos servidores que estão há mais tempo dentro do setor. Porém, isso não é feito de modo institucionalizado. Mas, muita coisa poderia estar em um repositório de conhecimento coletivo, como jurisprudência de casos referentes aos temas tratados pela CPPD, as interpretações pontuais em relação aos processos. Por exemplo, quando a gente definiu que os professores que tinham o título de mestre podiam chegar como professor adjunto sem prova, essa foi uma interpretação que não está em lugar algum,

isso foi uma interpretação nossa, sem alteração da resolução, eu particularmente concordo com essa posição, mas se nós saíssemos daqui, por exemplo, a CPPD tem eleição em cada dois anos e a reitoria de quatro em quatro, pode ser que de um ano pra outro todos os professores envolvidos estejam fora, [...], isso não está em lugar nenhum, e daqui a pouco, outra interpretação acaba sendo dada, e a gente não tem esse registro [...] (R05s).

Memória organizacional, atualmente, a CPPD está caminhando para isso através da implantação desse sistema, porém a gente precisa contar ainda muito com apoio do arquivo central pra digitalizar as fichas e também do SETIC pra melhorar o nosso sistema. Então, eu acho que isso é muito importante para CPPD. A gente está iniciando esse processo e acho que isso vai melhorar muito o fluxo de trabalho, dando agilidade nos processos, eliminando o papel, facilitando muito nosso serviço (R10s).

Essa prática – Memória Organizacional -, a CPPD tem, contendo sua organização, seus registros todos em forma de documentos armazenados no arquivo da própria CPPD (R12).

No que tange ao uso de ferramentas de suporte à decisão, com base no que dispõem Terra (2012) e Batista (2012), verifica-se que na CPPD há um esforço em fazer com que o conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais seja explicitado, documentado e armazenado para facilitar o acesso de todos que lá atuam. Todavia, para alguns dos entrevistados (seis), o que acontece na CPPD é uma simples transformação de dados com o objetivo de apoiar a tomada de decisão e que essas informações são captadas e armazenadas por meio das fichas cadastrais e dos arquivos, mas não como se diz na **décima terceira prática um sistema de inteligência organizacional**. De fato, não se identifica a aplicação de árvores de decisão para gerar conhecimento por meio de sistemas informacionais na CPPD, os quais, no máximo, geram informações gerenciais.

Nas entrevistas, a **décima quarta prática - educação corporativa** também foi apresentada aos sujeitos de pesquisa como uma alternativa de prática de GC. Contudo, oito dos entrevistados responderam que esta prática não se aplica na CPPD, enquanto três deles

responderam que de certa forma se aplica e um não respondeu a questão. Neste último caso, isso ocorreria já que é ministrado, pelo Presidente da Comissão, um curso de educação continuada para professores em estágio probatório - PROFOR, corroborando assim com a descrição de Batista (2012), que indica essa prática como o conjunto de processos de educação continuada, estabelecido com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização e pode ser implementada sob a forma, por exemplo, de universidade corporativa ou sistemas de ensino a distância.

Universidade corporativa - décima quinta prática, aliás, seria a próxima prática de GC a ser tratada. Mas, todos os entrevistados sugerem que a formação de pessoal não chega ainda a esta opção, se for levado em conta o conceito apresentado por Batista (2012).

Acerca da alternativa **Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis - décima sexta prática**, oito dos entrevistados concordam que esta prática não existe na CPPD. Além disso, um deles não compreendeu o significado dessa prática, e o restante (três) não respondeu sobre ela. Esses dados revelam que não há políticas voltadas à gestão desse tipo de capital e, neste âmbito, do capital humano como fonte natural do capital citado, posto que, conforme destaca Mendes (2005), o ser humano é um bem latente do capital intelectual.

Promover oportunidade para a realização da **décima sétima prática** de GC denominada **Narrativas**, que é citada por Batista (2016) como um meio de se realizarem relatos retrospectivos, parece ser algo comum na unidade de estudo - a CPPD -, como se observa nas respostas de três dos entrevistados, trazidas a seguir:

Narrativas a gente faz sim. Muitas vezes, é meio tenso realizá-la, mas a gente tenta explicar as coisas, relatar a interpretação que se fez de uma Lei ou dos próprios procedimentos da CPPD diante da legislação [...] (R03).

Isso a gente faz com frequência, entre todos aqui é o que mais a gente faz. A gente narra as coisas que aconteceram conosco, a gente faz paralelo em relação a outras experiências cotidianamente. Isso acontece mesmo aqui, seja no trabalho diário, ou durante reuniões. Podemos dizer que é o que se faz com mais frequência, como, por exemplo, para explicar como determinado problema foi resolvido, de modo que este relato sirva de fonte

de inspiração para alguém que está enfrentando um problema semelhante [...]. (R05).

Narrativas, são aplicáveis na CPPD quase sempre, e fica registrado em pareceres e fichários nos seus arquivos [...] (R12).

Já, os outros respondentes colocaram que não é uma prática utilizada na CPPD, mas que seria de grande importância se fosse implantada como prática rotineira. O que se nota nesses últimos dados é uma falta de consenso sobre o uso da narrativa, porém, um consenso em torno da importância dessa prática de GC para a CPPD.

Quando perguntados a respeito da presença da **décima oitava prática** o **sistemas de workflow** na CPPD, os onze entrevistados concordaram que seria de fundamental importância a implantação desta prática na CPPD, como pode ser visto em algumas das falas trazidas a seguir:

Seria muito interessante implantar Sistemas de workflow. Pois, até pode existir algo similar, mas é preciso ter algo que permita que um processo tramite totalmente de modo automático. Como, por exemplo, o professor digitar as informações relativas do seu PAD, e também registrar no sistema SERAEX de extensão e de pesquisa, e, assim, se consiga puxar essas informações para o cálculo da pontuação dele. Depois é só fazer a conferência da documentação do professor e dar ok. Isso iria otimizar muito tempo e transformaria em um ambiente até melhor, mas automatizado que ajudaria muito. Na verdade, já existe um sistema – o SPA -, mas que não permite a automatização do processo comentado (R01).

Na verdade, o Sistema de workflow é uma coisa que a gente vai ter que buscar para justamente disponibilizar isso para o corpo técnico da CPPD, para gente agilizar uma série de procedimentos [...] (R03).

Na verdade, eu acho que a CPPD faz isso de forma manual, porém esse processo poderia se implantado de forma mais automatizada, para agilizar mais os processos internos da CPPD [...] (R07).

Eu acho que esse sistema a gente está iniciando atualização dele, a gente pode considerar o nosso sistema, a gente está implantando dessa forma, porque a gente vai eliminando os papeis vai tornando um processo mais ágil então o fluxo ele melhora com esse sistema (R10s).

Os relatos ora apresentados versam sobre a importância dos sistemas *workflow* para agilizar as atividades desempenhadas pela CPPD da UFSC, tal como evidencia Batista (2012), muito embora não demonstrem preocupação em tê-los como ferramenta de colaboração, a exemplo do que sugerem Zabot e Silva (2002).

Na continuidade da pesquisa, verificou-se que todos os entrevistados concordaram que **décima nona prática - gestão de conteúdo**, à semelhança do conceito descrito por Batista (2012), ocorre de forma manual na CPPD, mas que precisa ser sistematizada, conforme atestam em suas falas:

Acho que sim, há um esforço em se fazer a gestão do conteúdo na CPPD, mas há certa dificuldades pessoais em se realizar a exposição desses dados. Se os dados estivessem expostos seria mas fácil, senão expor para todos ambiente, mais pelo menos aos membro da CPPD (R02).

Gestão de conteúdo, nós fazemos com certeza porque a gente captura dados, classificamos indexamos em fichas nos nossos próprio sistema informatizado depuramos as informações, isso aqui é o nosso dia a dia na verdade (R03).

Essa gestão não é feito da forma que se pensa aqui é algo que depende muito da iniciativa individual de cada um não é uma coisa que está institucionalizada (R05).

No meu entendimento eu acho também que isso ainda é feito de forma manual, mas que poderia se implantado um sistema automatizado para fazer esses processos de seleção captura, classificação e, principalmente, indexação dos registros que a CPPD mantém [...] (R07).

Acho que isso aqui é bem importante para CPPD. Por quê? Porque a gente põe ali na nossa página uma série de informações, e o trabalho feito pela CPPD não é um trabalho estanque, ele é um

trabalho dinâmico e sofre muita influência de uma legislação superior que o regula, então o que é válido hoje, amanhã pode não ser. A gestão dessa informação tem que ser constante tanto para socializar essa informação com os demais membros, para saber que um parecer que eles deram em janeiro já não pode mais ser algo válido em fevereiro, por exemplo, então isso aqui tem que ser quase em tempo real. Mudou já tem que trocar na página, já tem que circular um memorando pra as unidades de ensino informando que mudou conforme legislação. Tal prática de gestão do conhecimento, eu acho que existe, sim, essa gestão de conteúdo eu acho que ela é fundamental, ela é essencial para as atividades da CPPD que são muito baseadas no que a lei diz (R09s).

Gestão eletrônica de documento, na verdade, a gente já tem o SPA, que, em partes, atende essa gestão eletrônica de documentos. Porém, ainda existe o processo físico, então, não está cem por cento informatizado. Agora, voltando aqui para CPPD, com a implantação desse sistema, a gente poderia eliminar muitas fichas e arquivos, o que permitiria agilizar os processos e nossos trabalhos internos (R10s).

Gestão de conteúdo, a CPPD necessita dessa prática, pois realiza quase todos os dias. Para que seja exarado um parecer, é preciso ter conhecimento da localização do material que será necessário para oferecer adequadamente a sua conclusão (R12).

Os relatos não trazem um consenso sobre a presença de tecnologias de informação que permitam a **gestão do conteúdo**, tal como conceitua Batista (2012), mas atestam a importância dessa prática de gestão do conhecimento. Depreende-se daí que a gestão do conteúdo é certamente feita na CPPD de forma manual, mais ainda não de modo informatizado, pelo menos não totalmente, já que o setor pode contar com o uso do Sistema UFSC Sem Papel (SPA).

A **Gestão eletrônica de documento (GED)** – que seria a **vigésima prática**, para os entrevistados, confere com o sistema utilizado na Universidade em estudo. Trata-se do sistema denominado UFSC Sem

Papel (SPA), também utilizado pela CPPD, segundo descrito nas suas entrevistas:

Os aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, da distribuição seriam hoje representados pelo SPA. Pois, ele tem como fazer o registro do processo e, a partir daí, ocorre a tramitação dele. Por meio desse sistema, a gente consegue verificar quando o processo foi arquivado, quando houve o descarte de documentos referentes a ele. Mas, aqui na CPPD, eu não tenho conhecimento como é feito atualmente. Só sei que é muito importante se poder resgatar informações dos processos, independentemente da época em que ele tramitou na UFSC. [...] Aqui, um sistema automatizado ajudaria muito (R01).

Isso de certa forma existe um pouco, porque tem um sistema de apoio, que é o UFSC Sem Papel, que facilita um pouco principalmente na adoção de mecanismos de controle para a emissão e o recebimento dos tramites dos processos. Porém, internamente (na CPPD), acho que todos os processos deveriam ser automatizados para que, rapidamente, pudesse se verificar com quem determinado processo encontra-se, qual a situação dele. Ou seja, seria bom que a gente pudesse contar com um sistema proprietário, sem fazer uso do UFSC Sem Papel, que fosse totalmente adaptado às nossas necessidades de processamento e acesso de informações. Assim, a gente poderia, mais rapidamente, ter acesso às informações pertinentes somente à CPPD (R07).

Gestão eletrônica de documento, de certo modo existe por meio do SPA. Acho que talvez nós possamos aqui pensar em formas até de usar mais o SPA ao nosso favor para tornar esse nosso trabalho mais ágil e de fácil localização e descentralização. Eu vejo que tudo se concentra na pessoa da Secretaria, e daí acaba centralizando muitas coisas porque tem que ser com a secretária, só a secretária que sabe, então só mais tarde [...] Dessa maneira, nós mesmos poderíamos ter mais autonomia por meio da informatização (R09s).

Gestão eletrônica de documento, na verdade a gente já tem o SPA, que, em partes, atende essa gestão eletrônica de documentos. Porém, ainda existe o processo físico, então, não está cem por cento informatizado. Voltando aqui para a CPPD, com a implantação desse sistema, a gente poderia eliminar muitas fichas e os arquivos, partindo, então, para uma gestão mais eletrônica mesmo dos processos e dos nossos trabalhos internos no caso (R10s).

A CPPD atualmente trabalha com sistema de Processo Administrativo – o SPA -, que, na verdade, precisa urgentemente que os setores envolvidos façam suas adaptações da forma do sistema SPA, deixando de existir o processo físico e ficando somente com digital. Pois, na verdade, o trabalho está duplicado [...] (R12).

Os relatos dos entrevistados denotam que o SPA pode ser considerado um gerenciador eletrônico de documentos, tal como trazem os conceitos de Batista (2012) e de Fantini (2001). Porém, as falas mostram igualmente que há muito ainda para se caminhar no sentido de se ter um sistema que atenda especificamente as demandas da CPPD. Inclusive, um dos entrevistados (R07) sugere que se desenvolva um sistema de informação proprietário.

Acerca do uso da tecnologia *data warehouse* na CPPD que é a **vigésima primeira prática**, foi possível perceber que três dos entrevistados desconhecem esta prática, outros três não responderam a questão, outros seis relataram que essa prática não é desenvolvida na CPPD. De fato, como se compreende das definições elaboradas por Laudon e Laudon (2012) e por Batista (2012), um *data warehouse* é uma tecnologia mais complexa, já que exige, no mínimo, a padronização na forma de armazenamento dos dados e total conversação entre os sistemas da UFSC. Além disso, o usuário deve estar preparado para manusear o sistema conforme as suas demandas, desenhando, ele próprio, o relatório que precisa obter. Tais fatos podem, assim, justificar o desconhecimento de parte dos entrevistados acerca dela.

Em relação ao uso da **vigésima segunda prática** a *data minings*, tem-se que três dos respondentes desconhecem esta prática, outros três não responderam, seis afirmaram não ser desenvolvida na CPPD e um deles argumentou sobre a questão da seguinte maneira:

Garimpar assuntos ou temas específicos relativos ao que se faz na CPPD, talvez pudesse ser feito, se nós passássemos a utilizar um sistema eletrônico, usar uma ferramenta de TI para a análise de pareceres anteriores, talvez até fosse interessante. [...] Eu acho que é bom organizar o conhecimento, eu acho que bom esse histórico de pareceres. Só que o que a CPPD faz é algo muito dinâmico, pois, o que foi válido num parecer pode não ser mais no outro. Por isso, eu não sei até que ponto que isso é tão necessário porque deixar esse registro para os próximos membros da comissão, até acho interessante, um histórico, mas nem sempre podemos nos basear nisso porque a legislação atual ela já pode contrariar totalmente aquela que valia naquela época, que embasou aquele parecer. Então, não sei até que ponto um *data mining* ajudaria. Eu acho que essa gestão da informação e do conhecimento utilizando a tecnologia para uma organização processual é até mais válida para nosso trabalho de expediente, enquanto secretaria, porque permitiria localizar exatamente onde está certo documento, qual é a situação daquele Professor em termos da sua classificação, aquele histórico da vida do Professor. Para o trabalho do expediente, eu acho muito salutar, o que hoje é feito com base em fichinhas de papel, mas eu acho que pode ser de uma forma informatizada até para usar esses atalhos para localizar melhor. Isso até que já existe por meio daquele portal que se criou da CPPD. [...] (R09s).

Embora a manifestação de R09s não faça exatamente alusão às propriedades de uma tecnologia *data mining*, ela aponta para a desproporção entre os custos de mantê-la na CPPD e os benefícios que poderia gerar, posto que seria mais útil, conforme o entrevistado, para o desenvolvimento de atividades de expediente. Realmente, pelo entendimento trazido por Laudon e Laudon (2012), trata-se de uma tecnologia cuja complexidade merece atenção especial quando do tomada de decisão sobre sua incorporação na organização ou em setor dela, como na CPPD da UFSC.

Por fim, a **vigésima terceira prática**, questionou aos entrevistados acerca de **outras ferramentas** que poderiam ser

proveitosas para a gestão do conhecimento na CPPD da UFSC, sobretudo, para apoiar a implementação de processos de GC nas áreas de planejamento e de administração (tais como base de dados, intranets, extranets e portais) e para operacionalizar redes humanas de conhecimento. Neste contexto, seis entrevistados disseram desconhecer as metodologias descritas neste instante, sendo que um deles afirmou ter ouvido falar, mas acha que não se aplica na CPPD. Já, outro apenas afirmou conhecer, e os outros quatro comentaram sobre o fato de conhecerem estas metodologias e concordarem com a necessidade de aplicá-las na CPPD. Chamou a atenção o desconhecimento de parte dos entrevistados acerca de tais recursos, uma vez que, em vários momentos da entrevista, comentaram sobre a presença de um portal desenhado especificamente para acolher informações sobre a CPPD. Trata-se da página que pode ser acessada por meio do endereço eletrônico <<http://cppd.ufsc.br/>>.

Diante da exposição em relação às 23 práticas que foram apresentadas no decorrer da presente seção, passa-se à etapa seguinte, com vistas ao cumprimento do último objetivo específico deste estudo, que trata de propor o aprimoramento dos processos do Plano de Carreira Docente da UFSC, baseando-se na aplicação de práticas gestão do conhecimento.

4.4 APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS À GESTÃO DO PLANO DE CARREIRA DOCENTE DA UFSC

Descritos os processos inerentes à gestão do plano de carreira docente da UFSC, com destaque à atuação da unidade em estudo – a CPPD -, e feita a análise da aplicação de práticas de gestão do conhecimento no desenvolvimento de tais processos, passa-se, a aqui, à apresentação de alternativas de ação que possibilitem o aperfeiçoamento das referidas práticas.

A priori, é preciso lembrar que a realidade pesquisada, inerente a uma organização complexa, solicita uma postura diferenciada frente à gestão de pessoas, que é, em essência, o coração do atual estudo. Sobretudo quando se fala na introdução de servidores novos no contexto universitário da UFSC, ou na própria CPPD, há que se cuidar do planejamento, da organização, do controle de desempenho e do alinhamento desses indivíduos à dinâmica do ambiente, sempre com vistas a alcançar a estratégia e objetivos organizacionais.

Diante desse quadro, percebe-se, como alternativa necessária ao aperfeiçoamento das práticas de gestão do conhecimento na CPPD a definição formal de um grupo que treine os servidores novatos na forma de comunidades de prática, ou seja, que esses novos servidores possam aprender fazendo. Isso poderia acontecer a cada mudança da composição dessa Comissão. Tanto treinados como treinadores deverão ter direito a este processo de ensino-aprendizagem, sendo dispensados das suas atividades diárias para tanto. Seguindo a sugestão recém oferecida, aponta-se o uso de narrativas como complemento. Afinal, apesar de Nonaka e Takeuchi (2011) afirmarem que as histórias do ambiente podem dificultar o compartilhamento e a criação do conhecimento, no caso do uso de narrativas e da descrição dos problemas enfrentados por cada um no desenvolvimento das suas atividades na CPPD, e da forma como os problemas foram solucionados, essas histórias podem auxiliar e inspirar os colegas na solução de problemas semelhantes.

Ainda, é preciso reforçar, e até formalizar, por meio de regimento interno, o papel do presidente da CPPD como um mentor, tanto para os que estão chegando, como para os que já estão lá. Neste âmbito, conforme sugere Batista (2012), um dos segredos para a obtenção de sucesso é garantir alto nível de confiança entre os que participam do processo de *mentoring*.

Outra alternativa que precisa ser reforçada na CPPD é aquela baseada na procura de melhores práticas. Igualmente, sugere-se que ela seja formalmente instituída e que seja praticada sistematicamente, como, por exemplo, uma vez por mês. Isso exige um esforço de pesquisa, tanto interna como externamente à CPPD, para localizar formas inovadoras de atuação, o que indica que se trabalhe também no sentido de se eliminar uma das barreiras existentes à gestão do conhecimento bem sucedido, que é motivar as pessoas a propor novos procedimentos à organização.

Também, assinala-se que tais narrativas podem ser registradas em repositórios de conhecimento, ou melhor, em sistemas de lições aprendidas, que poderiam ser acessados por qualquer integrante da CPPD, assim como da UFSC como um todo.

Da mesma maneira, há que instituir fóruns de discussão, tendo como temas principais os processos descritos na seção 4.2 do atual trabalho. Sugere-se, aí, que uma vez por mês, seja eleito determinado processo do plano de carreira docente da UFSC para se discutir e que essa discussão permita a participação de representantes de outras instâncias, como, por exemplo, de diretores das unidades de ensino da Universidade.

Contudo, para que a prática anterior funcione, recomenda-se que se faça o mapeamento completo de todos os processos realizados no ambiente da CPPD. O ponto de partida para esta ação pode, inclusive, ser a descrição dos processos realizadas ao longo da pesquisa corrente.

Quanto ao uso de tecnologias de informação que permitam a colaboração, como *data warehouse*, *workflow* ou *data mining*, entre os servidores da CPPD e entre eles e demais servidores da UFSC que participam dos processos relativos à gestão do plano de carreira docente da Universidade, não se pode fugir da realidade de que qualquer tecnologia precisa estar completamente alinhada as demandas do ambiente para que gere os efeitos desejados com a sua aplicação. Desse modo, seja o SPA, ou outra tecnologia colaborativa, todas deverão ser totalmente adaptadas às atividades da CPPD. Outro detalhe é que se uma prática de gestão do conhecimento pretende a criação de novo conhecimento, então, todos os documentos e informações precisam estar ao alcance de todos que participam do processo e que usam a tecnologia. Nesta perspectiva, inserem-se também as premissas contingentes à gestão eletrônica de documentos.

De qualquer maneira, se a questão é a introdução de novas tecnologias informacionais no ambiente de trabalho da CPPD, um bom ponto de partida seria a aplicação de uma intranet e de uma página com todas as informações sobre o que acontece lá em termos de funcionamento dos processos do plano de carreira docente da UFSC. O primeiro passo aí é identificar quais são os dados de entrada de cada processo, como são processados e quais são as informações de saída. Este seria um material informacional significativo desta página.

Por isso, qualquer comportamento de resistência ao uso do Sistema deve ser trabalhado, de modo que o trâmite dos processos aconteça de forma totalmente informatizada. Não se pode esquecer que a tecnologia serve a ação e não o contrário.

A gestão por competência, como prática de gestão do conhecimento não presente na CPPD é, em essência, uma ferramenta do modelo gerencialista, estudado por Bresser-Pereira (2006). Contudo, o modelo de gestão por competência é relativamente recente, representando ainda um desafio para o gestor universitário. Um passo a ser dado para viabilizá-lo na CPPD seria a identificação das competências requeridas para o desenvolvimento dos processos lá realizados, bem como a identificação das competências que os servidores que compõem o setor e a Comissão. Outro passo importante é a criação de um banco de talentos (ou de competências) em relação a todos os servidores da UFSC. Dessa forma, ficaria facilitada a localização bem

sucedida de alguém com conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes às exigências da CPPD.

Não se pode esquecer também que todo aquele que passar a integrar a CPPD deve passar por um processo de formação formal, seja dentro do conceito de educação corporativa ou não. Nesse sentido, como os integrantes da Comissão vem de diferentes fontes, neste processo, há que se garantir, tal como indicam Nonaka e Takeuchi (2011), que os cursos realizados trabalhem com uma linguagem acessível a todos, sobretudo, no que tange à interpretação da legislação usada na CPPD. Do mesmo modo, o gestor precisa ter a habilidade de motivar os participantes dos cursos, posto que, em geral, o servidor está sobrecarregado com atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e a extensão, sendo comum não demonstrarem interesse em frequentar os cursos que são oferecidos (SOUZA, 2009).

Por fim, se é desejo da CPPD atuar de maneira estratégica, não resta outra opção a não ser elaborar um plano estratégico que fique constantemente alinhado à missão, visão e objetivos da UFSC. Na elaboração desse plano, indica-se a participação de todos os integrantes da unidade, uma vez que dessa maneira, poder-se-á ter, deles, maior nível de comprometimento na sua execução.

5 CONCLUSÃO

Ao ser iniciada, a presente dissertação pretendia descortinar os limites e possibilidades inerentes ao uso de práticas de gestão do conhecimento adotadas na CPPD para a gestão dos processos do plano de carreira docente da UFSC. Essa pretensão foi alcançada, mas outras informações foram igualmente obtidas, e aqui trazidas, na perspectiva de que, de alguma forma, se esteja auxiliando o gestor universitário neste contexto.

Sendo assim, pode-se, inicialmente, afirmar que o objetivo geral deste estudo - compreender como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o aprimoramento dos processos relativos ao Plano de Carreira Docente, na percepção dos integrantes da CPPD da UFSC - foi alcançado. Para tanto, foi preciso também alcançar outros três objetivos específicos, que foram realizados após a descrição do perfil dos atuais integrantes da CPPD.

Acerca do primeiro objetivo específico - Descrever processos relacionados à gestão do plano de carreira docente da UFSC sob responsabilidade da CPPD -, foram descritos os principais processos em que a CPPD participa de forma ativa na condução do plano de carreira docente da UFSC. Identificou-se, assim, a presença do processo relativo: à progressão funcional do docente em estágio probatório; à progressão funcional do docente que já passou por estágio probatório; à promoção do docente; à promoção do docente especificamente para professor titular; à titulação docente; à alteração do regime de trabalho do docente; e ao afastamento docente.

Para o alcance do segundo objetivo específico - Delinear práticas de gestão de conhecimento relativas à gestão do plano de carreira docente da UFSC, na percepção dos integrantes da CPPD -, foram entrevistados um total de 12 sujeitos de pesquisa, todos integrantes da CPPD da UFSC. Para tanto, apresentou a cada um deles uma lista de práticas de gestão do conhecimento, delineada por Batista (2012), com uma breve explicação sobre cada uma delas. Ao ler a explicação, o entrevistado teve a chance de tecer seus comentários sobre a presença ou ausência de tais práticas na CPPD. Este processo permitiu verificar as fragilidades e potencialidades da unidade estudada em termos da adoção dessas práticas na gestão do plano de carreira docente na UFSC.

Chamou a atenção de que algumas práticas estão presentes, porém, não estão formalmente instituídas. Assim, por exemplo, aquela conhecida como *mentoring*, que, para alguns entrevistados é realizada pelo presidente da Comissão. Ou a busca sistemática das melhores

práticas para a criação de novo conhecimento no órgão. A presença de outras práticas, como, o uso de fóruns de discussão; o uso de ferramentas de colaboração; a adoção de memória organizacional - ou Lições Aprendidas -; o uso de ferramentas de suporte à decisão; a educação corporativa; o desenvolvimento de Narrativas; a gestão de conteúdo; e a gestão eletrônica de documentos são todas comentadas pelos entrevistados, mas também não se constituem em consenso.

Outras práticas não são definitivamente adotadas, como, por exemplo, aquela conhecida como comunidades de prática; ou o **coaching**; o mapeamento do conhecimento; um Sistema de Gestão por Competências; um Banco de Competências Individuais e organizacionais; a Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis; um sistema Workflow; e as tecnologias **data warehouse** e **data mining**.

Depreende-se, daí, que as primeiras práticas precisam ser reforçadas na CPPD, enquanto as segundas devem ser criadas, implantadas e, definitivamente, gerenciadas para que possam tornar a gestão do conhecimento ainda mais completa do que já é. Ou seja, que a gestão do conhecimento na CPPD possa realmente possibilitar o compartilhamento, a socialização, a internalização e a externalização de mais conhecimento e, que, em linhas gerais, permita a criação de novo conhecimento que é, em essência, o que realmente importa. É dessa maneira que a CPPD conseguirá transpor seus obstáculos, aperfeiçoar seus processos, agindo de forma criativa e inovadora. Com isso, considera-se que, igualmente, o último objetivo específico - Propor o aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão do Plano de Carreira Docente da UFSC – foi alcançado.

Por fim, aproveita-se esta oportunidade para propor o desenvolvimento de futuros estudos, tais como:

- a) elaborar a mesma pesquisa em outras unidades da UFSC;
- b) propor um plano de ação para colocar em prática as sugestões aqui apresentadas de aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão do Plano de Carreira Docente da UFSC;
- c) elaboração de um banco de talentos para a CPPD da UFSC;
- d) desenvolvimento de uma ferramenta de memória organizacional para a CPPD;
- e) descrição completa dos processos inerentes ao plano de carreira docente da UFSC, com o uso de fluxogramas.

REFERÊNCIAS

ALCADE, E.A.; COVO, L.M.S. **Gestão de pessoas**: análise do processo de recrutamento e seleção. 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br>>. Acesso em 04 set. 2016.

ALARCON, Dafne Fonseca. **Diretrizes para a implantação das práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. 2015. Tese de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, EGC/UFSC, Florianópolis/SC. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/08/Dafne-Fonseca-Alarcon.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Resumo de direito administrativo descomplicado**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2010.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAÚJO, Luis César de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br>>. Acesso em: 04 set. 2016.

_____. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES). **Texto para discussão...**, n^o 1181, Brasília: IPEA, 2006. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2702/1/TD_1181.pdf>. Acesso em: 04 set. 2016.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BERGUE, Sandro T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n. 7.596 de 10 de abril de 1987. Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm>. Acesso em: 15 jul. 2016.

_____. **Portal de periódicos CAPES/MEC**. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. **Portaria n. 475/87**. Expede normas complementares para a execução do Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Brasília, 1987. Disponível em: <<http://cppd.ufsc.br/legislacao/leis-federais/portaria-47587/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

_____. **Lei n. 8112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 15 jul. 2016.

_____. **Lei n. 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Aprova o plano de carreiras e cargos de magistério federal, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/to2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 15 jul. 2016.

_____. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012, Brasília, DF, 2012a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Decreto nº. 6096**, 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Decreto nº. 94.664**, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 jul. 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Portaria nº. 475 do MEC**, de 26 de agosto de 1987. Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23

de julho de 1987. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 ago. 1987a. Disponível em:

<<https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/MEC-475-1987.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Decreto nº. 85.487**, de 11 dez. 1980. Dispõe sobre a carreira do magistério nas instituições federais autárquicas e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1980. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Decreto 64.824**, de 15 de julho de 1969. Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jul. 1969. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64824-15-julho-1969-406147-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Lei 4.759**, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 ago. 1965. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Lei 3.849**, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 dez. 1960. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. Lei N. 12.863, de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm>. Acesso em: 22 jun. 2016

_____. Decreto N. 94.664, de 23 de julho 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. Lei 4.881, de 06 de dezembro de 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4881A.htm>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. Lei 5539, de 27 de novembro de 1968. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5539.htm>.
Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. Decreto 64086, de 11 de fevereiro de 1969. Disponível em:
<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64086-11-fevereiro-1969-405264-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em:
22 jun. 2016.

_____. Decreto 65610, de 23 de outubro de 1969a. Disponível em:
<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64086-11-fevereiro-1969-405264-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em:
22 jun. 2016.

BRAZ, Petrônio. **Manual de Direito Administrativo**: de acordo com a reforma administrativa. São Paulo: LED, 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fábio. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio**: aval.pol.públ.Educ. v.16, n.60, Rio de Janeiro, jul./set. 2008. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/scielo.php>> . Acesso em: 31 ago. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Luciano. **Estágio probatório**: a evolução legal no direito brasileiro. Brasília: Conteúdo Jurídico, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2010.

DALLARI, Adilson Abreu. **Regime constitucional dos servidores públicos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Praticar ciência**: metodologias do conhecimento científico. São Paulo: Saraiva, 2011.

DENHARDT, Roberto B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella de. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FANTINI, Sérgio R. **Aplicação do gerenciamento eletrônico de documentos**: estudo de caso de escolha de soluções. 2001. 116 fls. Dissertação (Mestrado), Curso de Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79392/179200.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 fls. Tese (Doutorado), Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/eppgg/producaoacademica/tese_eduardo granha.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2016.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

HIRATA, Dalton Y. **O Regime brasileiro de tributação de lucros auferidos por sociedades controladas e coligadas no exterior**: uma visão do atual regime por meio da ótica da teoria do rent-seeking. 2012. 162 f. Dissertação (mestrado) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

JAMESON, Samuel Haig. **O que é Administração Pública?** Universidade do Sul da Califórnia. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1962.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2016.

LAUDON, Keneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEITE, Rogério César de Cerqueira. **As sete pragas da universidade brasileira**. São Paulo: Duas Cidades, 1980.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. de; VASCONCELOS, I.F.G. de. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **RAC**, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005, p.125-147.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. Campinas: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestão Pública, 2005. Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.

MEDEIROS, Alexsandro M. **Administração pública**. Disponível em: <<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/administra-publica/>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELO, Wellington Ferreira de *et al.* Conceitos, funções e princípios da Administração Pública e suas relações com a Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, 19 jul. 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MEYER, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, p. 12-26, 2014.

MODESTO, Paulo. Estágio probatório: questões controversas. **Revista Diálogo Jurídico**, nº 12, março-2002, Salvador, Bahia.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional administrativo**. São Paulo: Atlas, 2011.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 2. Brasília: IBICT, mai/ago. 2001. p. 35-46. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OLIVEIRA FILHO, Adão de. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior**: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2012.

OLIVO, Luis Carlos Cancellier. **Direito Administrativo**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2007

PENTEADO FILHO, Nestor Sampaio. **Manual de Direito Administrativo**. Campinas, São Paulo: Millennium, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 2007

ROCHA, Carmem Lúcia Antunes. **Princípios constitucionais dos servidores públicos**. São Paulo: Saraiva, 1999.

RODRIGUES, Larrana S. *et al.* Análise da percepção da qualidade da gestão da saúde pública no programa de saúde familiar da cidade de Rio Paranaíba. **Anais... ADM 2015**. Disponível em: <www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1892&q=1>. Acesso em: 20 ago. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SABINO, Mileide Marlete Ferreira Leal. **Maturidade em gestão do conhecimento**: um estudo de caso na tutoria dos cursos de graduação na modalidade a distância. 2013. 197 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária – CSE, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHWAKA, Cristiane. **Administração pública consensual**: a transação como método alternativo de solução de conflitos nos contratos administrativos. 2009. 179 fls. Dissertação (Mestrado) – Programa de

Mestrado em Direito, Programa de Mestrado, Faculdades Integradas do Brasil – UniBrasil, Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.unibrasil.com.br/sitemestrado/_pdf/administracao-publica-consensual.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

SIZILIO, Fernando Nery. **A influência do governo nas instituições privadas de ensino superior, na percepção dos dirigentes da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal** – UniDERP. 2000. 147 fls. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Campo Grande, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M.J.C.S. (coord.). **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010, p. 17-47.

_____; KOBIYAMA, Adriana R.C.E. Políticas de Gestão de Pessoas para as Universidades Federais. **Anais...X Coloquio Internacional en Gestion Universitaria da America Del Sur**. Argentina, dez., 2010.

SOUZA, Corine Sumski de. **O papel do controle interno na gestão dos gastos públicos municipais**. 2008. 88 f. Monografia (Ciências Contábeis) - FAE - Centro Universitário. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

SVEIBY, Karl. Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio (Org.). **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2010.

UFSC. **Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD**. Florianópolis: UFSC, 2016. Disponível em: <<http://cppd.ufsc.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

_____. **A UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2016a. Disponível em: <<http://cppd.ufsc.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

_____. **Estrutura da UFSC**. Disponível em: <estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 12 ago. 2016.

_____. **UFSC em números: 2007 a 2016**. Disponível em: <dgi.seplan.ufsc.br/files/2017/06/UFSC-EM-NUMEROS-2007-A-2016.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2017.

_____. **Portaria 340/81**, de 12 de maio de 1981.

_____. **Decreto 94664**, de 1987.

_____. **Portaria 475**, de 1987a.

_____. **Resolução 077/Cun/88**, de 1988.

_____. **Resolução 122/Cun/88**, de 1988a.

_____. **Resolução 014/Cun/08**, de 2008.

_____. **Resolução normativa nº 34/CUn/2013**, de 17/09/2013.

Estabelece as normas para o ingresso na carreira do magistério superior da Universidade Federal de Santa Catarina. CUn/UFSC, Florianópolis, 17 set. 2013. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/pdf>> . Acesso em: 20 maio 2016.

_____. **Resolução nº 018/CUn/2006**, de 24 de agosto de 2006. Dispõe sobre os critérios e os procedimentos para a concessão de progressão funcional vertical e horizontal dos docentes integrantes da carreira do magistério superior da Universidade Federal de Santa Catarina, nas classes de professor associado, adjunto, assistente e auxiliar. CUn/UFSC, Florianópolis, 24ago. 2006. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/files/2012/03/1RESOLUCAO018CUN2006-ProgressaoDocenteMagSuperior.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

_____. **Resolução Nº 09/CUn/2000**, de 25 de julho de 2000. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos integrantes das carreiras do magistério em Estágio Probatório e dá outras providências. CUn/UFSC, Florianópolis, 25 jul. 2000. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/files/2012/03/1RESOLUCAO009CUN2000-EstagioProbatorioDocente.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

_____. **Resolução nº. 014/CUn/2008**, de 28 de abril de 2008. **Aprova o Regimento Interno da Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD**. CUn/UFSC, Florianópolis, 28 abr. 2008. Disponível em:

<<http://cppd.ufsc.br/files/2010/06/resolucao14CUn2008.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

WENGER, E. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZABOT, João Batista; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento: construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE I – PERFIL DOS RESPONDENTES:

- 1) Tempo de trabalho na CPPD
- 2) Nome do cargo que ocupa na UFSC
- 3) Tem familiaridade com o termo gestão do conhecimento?
- 4) Você já obteve algum tipo de treinamento formal em gestão do conhecimento? Se Sim, especificar
- 5) Qual seu entendimento sobre GC? Favor descrever.

PARTE II – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 6) Das práticas de GC listadas no quadro a seguir, quais a CPPD já utilizou? Descreva a forma como foram/são utilizadas as práticas identificadas, e a frequência de uso.
- 7) Das práticas de GC listadas no quadro a seguir, quais a CPPD deveria utilizar? Descreva a forma como podem ser utilizadas as práticas apontadas.

AÇÃO OU PRÁTICA	DEFINIÇÃO
Comunidades de pratica/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permita a colaboração de pessoas internas ou externas à organização: propiciem o veiculo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Mentoring	Modalidade de gestão do desempenho no qual um <i>expert</i> participante (monitor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.
Coaching	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejamento de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Benchmarking interno e externo	Buscas sistemáticas das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Melhores práticas (best practices)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Fóruns (presenciais e virtuais) Mistas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para aperfeiçoamento de processos e atividades da instituição.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro de conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou de árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, de grupos ou a organização como um todo.
Ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdade ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização da interface para cada um dos servidores.
Sistema de Gestão por competências	Estratégia de Gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho. As práticas nessa área visam a determinar as competências essenciais à organização, a avaliar a capacitação interna

	<p>com relação aos domínios correspondentes a essas competências e a definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, bem como das medidas para superar as deficiências.</p>
<p>Banco de competências individual/bancos de talentos paginam amarelas</p>	<p>Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, com um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e dos eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionais, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negócios e processuais.</p>
<p>Banco de competências organizacionais</p>	<p>Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na instituição, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.</p>
<p>Memória organizacional/lições aprendidas/bancos de conhecimentos</p>	<p>Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências nos quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.</p>

Sistemas de inteligência organizacional/empresaria/inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência com objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações, por meio de captura e da conversão das informações em diversos formatos, e à extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em áreas da instituição. Pode ser implementada sob a forma de universidade cooperativa sistemas de ensino a distância, etc.
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e curso técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, as atitudes, os conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas.
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, político de propriedade intelectual.
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
Sistemas de workflow	Controle de qualidade de informação apoiado pela automação de fluxo ou do trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação

	de sistemas e dos processos de controle interno., implantada para simplificar e agilizar o estabelecimento de parcerias, convênios, contratos que envolvam recursos financeiros ou não. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve, tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, com base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.
Gestão eletrônica de documento (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, da distribuição, do arquivamento e do descarte de documentos.
Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, que permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que lhes permite “garimpar” assuntos ou temas específicos.
Outras ferramentas de apoio à GC: <ul style="list-style-type: none"> - Customer Relationship Management (CRM) - Balanced Scorecard (BSC) - Key Performance Indicators (KPI) - Decision Support System (ERP) 	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento nas áreas de planejamento e de administração. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (base de dados intranets, extranets, portais), às redes humanas ou, ainda, a metodologias diversas, como as listadas a seguir.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é **LUCINEIA EMA CORDEIRO BARCELOS**, 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 do professor Dr. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é **analisar como as práticas de gestão do conhecimento na CPPD poderão contribuir para o aprimoramento dos processos relativos ao Plano de Carreira Docente**.

Para tanto, será utilizado como ferramenta de coleta dos dados primários um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicado junto aos servidores da UFSC que atuam na CPPD.

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.

Os benefícios da sua contribuição com esta pesquisa poderão ser observados nas informações que serão geradas para propor o aprimoramento dos processos do Plano de Carreira dos Docentes, baseado em práticas de gestão de conhecimento.

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* Lucineia@ecb.ufsc.br, pelo telefone (48)37216525, pela entidade responsável (PPGAU/UFSC).

Agradecemos a sua participação.

Mestranda Lucineia Ema C. B. Cordeiro Orientador Prof. Dr Irineu M. de Souza

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: ____/____/____

ANEXOS

ANEXO A – REGIMENTO DA CPPD DA UFSC

RESOLUÇÃO Nº. 014/CUn, de 28 de abril de 2008.**Aprova o Regimento Interno da
Comissão Permanente de Pessoal
Docente - CPPD.**

O Presidente do Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no art. 11 do Decreto no 94.664, de 23 de julho de 1987, nos artigos 5º a 8º da Portaria nº 475, de 26/08/87, do Ministério da Educação, e nos artigos 4º e 11 da Lei nº 11.344/2006 e o que deliberou o egrégio Conselho Universitário, em sessão realizada nesta data, constante no Processo no 23080.010143/2007-67, RESOLVE:

APROVAR o Regimento Interno da Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD.

**TÍTULO I
DA NATUREZA E FINALIDADE**

Art. 1º A Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) constituir-se em órgão de assessoramento ao Conselho Universitário para a formulação e o acompanhamento da execução da política de pessoal docente da Universidade Federal de Santa Catarina.

Parágrafo único. A CPPD ficará vinculada administrativamente à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação.

**E DAS COMPETÊNCIAS DA CPPD
CAPÍTULO I
DA COMPOSIÇÃO
Seção I
Das Disposições Gerais**

Art. 2º A CPPD compõe-se de:

I – 6 (seis) representantes da carreira do magistério superior;

II – 2 (dois) representantes da carreira do magistério da educação básica;

III - 3 (três) representantes do Conselho Universitário.

§ 1º Os representantes a que se refere o caput deste artigo terão cada qual um suplente, eleito ou indicado, conforme o caso, simultaneamente com os titulares, aos quais substituem, automaticamente, nas faltas, nos impedimentos e nos casos de vacância.

§ 2º Os representantes de que tratam os incisos I e II deste artigo serão eleitos juntamente com os seus suplentes na forma prevista neste Regimento.

§ 3º O mandato dos representantes a que se refere o caput deste artigo, será de 2 (dois) anos, permitida uma recondução.

§ 4º Os representantes a que se referem os incisos I, II e III deste artigo e os respectivos suplentes serão designados pelo Reitor e empossados na mesma oportunidade.

Art. 3º Aos membros titulares da CPPD serão alocadas 10 (dez) horas semanais para o desempenho de suas atividades.

Seção III

Da Eleição dos Representantes das Carreiras do Magistério

Art. 4º A eleição dos representantes das carreiras do magistério será feita através do voto direto e secreto dos docentes de cada carreira, observado o disposto nesta Resolução Normativa.

Art. 5º As vagas dos representantes titulares a que se referem os incisos I e II do art. 2º

serão preenchidas da seguinte forma:

I – pelos 6 (seis) candidatos mais votados no processo eleitoral para a carreira do

magistério superior;

II – pelos 2 (dois) candidatos mais votados no processo eleitoral para a carreira do

magistério da educação básica.

§ 1º As vagas dos representantes suplentes para cada carreira serão preenchidas pelos

candidatos mais votados no processo eleitoral para cada carreira, observada a ordem de classificação, excluídos os membros titulares.

§ 2º Havendo empate na votação, considerar-se-á eleito o docente:

I – mais antigo no magistério da Universidade;

II – mais idoso.

Art. 6º Serão inelegíveis, salvo desincompatibilização da representação que detiverem, os docentes que fizerem parte de algum dos seguintes órgãos deliberativos:

I – Conselho Universitário;

II – Conselho de Curadores;

III – Câmara de Ensino de Graduação;

IV – Câmara de Pós-Graduação;

V – Câmara de Pesquisa;

VI – Câmara de Extensão;

VII – Conselho de Unidade Universitária.

Art. 7º As eleições da CPPD serão convocadas pelo Pró-Reitor de Ensino de Graduação, mediante edital publicado com a antecedência mínima de 30 (trinta) dias do término dos mandatos vigentes.

Art. 8º As eleições a que se refere o artigo anterior serão conduzidas por uma junta eleitoral designada pelo Pró-Reitor de Ensino de Graduação, composta de 3 (três) *representantes da carreira do magistério superior e de dois representantes da carreira do*

Parágrafo único. Caberá à junta eleitoral baixar as instruções para a realização das eleições, em conformidade com o presente Regimento.

Art. 9º Dos atos da junta eleitoral caberá recurso ao Conselho Universitário, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas após a proclamação dos resultados.

Art. 10. Decorrido o prazo recursal a que se refere o artigo anterior, o presidente da junta eleitoral encaminhará ao Reitor a relação dos eleitos,

observada a ordem de classificação, para a emissão do ato de designação dos representantes titulares e respectivos suplentes.

Seção II Da Vacância

Art. 11. Nos casos de vacância de representante titular, a qualquer época, assumirá o suplente, observada a ordem de classificação no processo eleitoral quando se tratar de representação docente.

§ 1º Nos casos em que a vacância da representação de titular das carreiras do magistério ocorrer antes da primeira metade do seu mandato, o Reitor designará um suplente protempore até que novas eleições sejam realizadas, sendo que o mandato do representante que vier a ser eleito acompanhará o do representante titular.

§ 2º Nos casos de em que a vacância ocorrer na segunda metade do mandato, o Reitor designará um docente integrante da respectiva carreira para completar o mandato do suplente.

§ 3º Nos casos de vacância simultânea dos representantes titular e suplente, o Reitor designará um representante titular pró-tempore e convocará eleições para o preenchimento das vagas.

CAPÍTULO II DAS COMPETÊNCIAS

Art. 12. Compete à CPPD:

I – desenvolver estudos e análises que sirvam de subsídios para a fixação, o aperfeiçoamento e a modificação da política de pessoal docente e de seus instrumentos;

- II** – manifestar-se, para decisão final da autoridade competente, a respeito dos assuntos relativos à:
- a)** necessidade de admissão de novos docentes;
 - b)** avaliação do processo de avaliação de desempenho em estágio probatório dos docentes;
 - c)** avaliação de desempenho para a progressão funcional dos docentes, inclusive daqueles que se encontram vinculados à Universidade mediante cessão ou lotação provisória;
 - d)** concessão de progressão funcional e do percentual por titulação aos docentes;
 - e)** afastamento dos docentes para especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado inclusive quando se tratar de renovação e de suspensão do prazo do afastamento;
 - f)** alteração de regime de trabalho dos docentes;
 - g)** exoneração;
 - h)** aposentadoria.
 - i)** reversão de servidor aposentado.

TÍTULO II
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CPPD E DAS
COMPETÊNCIAS DE
SEUS ÓRGÃOS
CAPÍTULO I
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Seção I
Das Disposições Gerais

Art. 13. Para o desenvolvimento de suas atividades, a CPPD disporá da seguinte estrutura organizacional:

I – Presidência;

II – Vice-Presidência;

III – Serviço de Expediente.

Art. 14. O presidente e o vice-presidente serão eleitos pelos seus pares e designados pelo Reitor para um mandato de 1 (um) ano.

§ 1º Ao presidente serão alocadas, no ato de designação, a carga horária de 30 (trinta) horas semanais para o desempenho de suas atribuições.

§ 2º Ao vice-presidente serão alocadas, no ato de designação, a carga horária de 20 (vinte) horas semanais para o desempenho de suas atribuições..

Art. 15. O Chefe do Serviço de Expediente será indicado pelo presidente da CPPD e designado pelo Reitor.

Seção II

Do Processo de Escolha do Presidente e do Vice-Presidente

Art. 16. O presidente e o vice-presidente da CPPD serão eleitos por seus pares mediante escrutínio secreto, pelo voto da maioria simples dos presentes.

Art. 17. Poderão candidatar-se a presidência e vice-presidência da CPPD os membros titulares, exceto os que integrem a junta eleitoral de que trata o artigo subsequente.

Parágrafo único. A inscrição dos candidatos será feita para a presidência e vicepresidência da CPPD.

Art. 18. Para coordenar o processo eleitoral para a escolha do presidente e do vicepresidente será constituída uma junta eleitoral composta de 02 (dois) membros da CPPD, indicados pelo seu colegiado.

Parágrafo único. A junta eleitoral escolherá o seu presidente e deliberará por maioria simples com a presença da maioria dos seus membros.

Art. 19. Cada eleitor votará em um único candidato inscrito para cada uma das funções a que se refere o artigo anterior.

Parágrafo único. Havendo empate na votação, considerar-se-á eleito o docente:

I – mais antigo no magistério da Universidade;

II – mais idoso.

CAPÍTULO II DAS COMPETÊNCIAS

Art. 20. Compete ao presidente da CPPD:

I – cumprir e fazer cumprir as disposições deste regimento;

II – convocar as reuniões da comissão;

III – designar relatores para os assuntos a serem analisados pela comissão;

IV – presidir às reuniões, abrindo-as, encerrando-as e suspendendo-as, quando for o caso;

V – resolver as questões de ordem;

VI – exercer o voto comum e, nos casos de empate, o voto de qualidade;

VII – constituir subcomissões especiais para estudos de assuntos específicos da área de competência da comissão;

VIII – cumprir e fazer cumprir as deliberações da comissão;

IX – resolver, ad-referendum da comissão, os casos omissos e urgentes;

X – dirigir e coordenar as atividades administrativas da comissão.

Art. 21. Compete ao vice-presidente:

I – substituir o presidente nas suas faltas e nos seus impedimentos;

II – assumir a presidência no caso de vacância;

III – executar outras atividades que venham a ser delegadas pelo presidente.

Art. 22. Compete ao chefe do Serviço de Expediente:

I – elaborar e enviar a convocação da Comissão, contendo a pauta da reunião, com 48

(quarenta e oito) horas de antecedência;

II – secretariar as reuniões da comissão;

III – redigir as atas das reuniões e demais documentos que traduzam as deliberações da comissão;

IV – manter o controle atualizado de todos os processos;

V – manter em arquivo todos os documentos da comissão;

VI – desempenhar as demais atividades de apoio necessárias ao bom funcionamento da CPPD e cumprir as determinações da presidência.

TÍTULO III
DO FUNCIONAMENTO DA CPPD
CAPÍTULO I
DAS REUNIÕES
Seção I
Das Disposições Gerais

Art. 23. A CPPD reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por semana, segundo calendário e horário previamente aprovados pela Comissão e, extraordinariamente, sempre que houver urgência, por convocação do seu presidente ou por requerimento de 1/3 (um terço) dos seus membros.

Parágrafo único. Nas reuniões extraordinárias somente serão analisados e votados os assuntos que motivaram a convocação.

Art. 24. A convocação das reuniões será enviada pelo chefe do Serviço de Expediente com a antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, mencionando o assunto que será tratado, a data, o local e o horário de início.

Art. 25. A CPPD reunir-se-á com a presença da maioria de seus membros e deliberará por maioria dos votos dos presentes.

Parágrafo único. No caso de não haver quórum regimental, aguardar-se-á 30 (trinta) minutos contados da hora prevista para o início da reunião, persistindo a insuficiência, a reunião será cancelada, lavrando-se a ata respectiva.

Art. 26. As reuniões terão a duração de três (3) horas, contadas da hora estabelecida na

convocação para o início da reunião, podendo ser prorrogadas por proposta de qualquer membro e mediante aprovação pela maioria dos presentes.

Art. 27. Na ausência do presidente ou do vice-presidente, a reunião será presidida, pela ordem, pelo membro mais antigo na carreira do magistério da Universidade ou pelo membro mais idoso.

Art. 28. O comparecimento às reuniões da CPPD é obrigatório. Parágrafo único. Perderá o mandato aquele que, sem causa justificada, faltar a mais de 3 (três) reuniões consecutivas ou a 6 (seis) alternadas, ou tiver sofrido penalidade disciplinar, observado o devido processo legal.

Art. 29. Das reuniões ordinárias e extraordinárias, poderão participar os suplentes dos titulares, com direito a voz, sem direito a voto, e os convidados especiais, sem direito a voz e voto.

Parágrafo único. A participação de convidados especiais a que se refere o caput deste artigo será permitida desde que previamente aprovada pelo voto da maioria dos presentes em reunião anterior.

Art. 30. É vedado a qualquer membro da CPPD votar nas deliberações que digam respeito a seus interesses pessoais, de seu cônjuge, de seus ascendentes, descendentes ou colaterais, até o terceiro grau.

Parágrafo único. Salvo a hipótese do caput, nenhum membro da Comissão poderá recusarse a votar.

Seção II

Da Organização das Reuniões

Art. 31. As reuniões obedecerão a seguinte ordem de trabalho:

I – expediente;

II – ordem do dia..

§ 1º O expediente destinar-se-á à discussão e aprovação da ata da sessão anterior, às comunicações, à leitura de documentos recebidos ou expedidos e ao atendimento de pedidos de informação.

§ 2º A ordem do dia compreenderá a leitura, discussão e a votação das seguintes matérias:

I – pareceres e relatórios;

II – propostas ou requerimentos;

III – apreciação dos demais assuntos constantes da pauta.

Art. 32. O presidente, por iniciativa própria ou a pedido de qualquer membro, poderá, mediante a anuência dos presentes, proceder à inclusão, dar preferência ou atribuir urgência a determinados assuntos constantes da ordem do dia.

Parágrafo único. O regime de urgência a que se refere o caput deste artigo será solicitado antes do início da ordem do dia e impedirá a concessão de vistas, a não ser para exame do processo no próprio recinto e no decorrer da reunião.

Art. 33. Toda matéria objeto de deliberação da CPPD deverá ser previamente relatada por um dos seus membros, devidamente designado pelo presidente.

§ 1º O relator terá o prazo mínimo de setenta e 72 (setenta e duas) horas para apresentar o seu relatório.

§ 2º A relatoria de que trata o caput deste artigo é irrecusável, exceto nos casos de vedação de que trata o art. 30.

§ 3º Os pareceres dos relatores serão, obrigatoriamente, apresentados por escrito.

Art. 34. O presidente ao designar o relator para a matéria deverá indicar o dia da reunião em que a mesma será discutida, respeitado o prazo previsto no § 1º do art. 33.

Parágrafo Único. Caso o relator se declare impedido de emitir parecer sobre o assunto, deverá justificar-senos autos e devolver o processo à chefia do Serviço de Expediente para que seja redistribuído.

Art. 35. No exame da matéria, caberá ao relator:

I – baixar o processo para informações e/ou juntada de documentos, junto aos órgãos competentes, quando necessário;

II – emitir parecer sobre a matéria, com especificação da justificativa do voto.

Art. 36. Qualquer membro da CPPD, antes de emitir seu voto, poderá pedir vista do processo, o que deverá ser atendido por ordem de solicitação.

§ 1º As vistas serão concedidas pelo prazo de 72 (setenta e duas) horas, com exceção dos processos em regime de urgência, que observarão o disposto no parágrafo único do art. 32.

§ 2º O processo sob vistas deverá constar como primeiro item da pauta da reunião subsequente.

Art. 37. Salvo expressa deliberação em contrário, as matérias não resolvidas em uma reunião serão incluídas em primeiro lugar na pauta da reunião seguinte, observado o disposto no § 2º do art. 36.

Art. 39. Encerrada a fase de discussão, a presidência solicitará ao relator a leitura do seu parecer, iniciando-se a votação.

Art. 40. As questões de ordem poderão ser levantadas em qualquer fase dos trabalhos,

cabendo a presidência resolver ou consultar os presentes sobre a decisão.

Art. 41. As votações dos assuntos analisados pela CPPD serão feitas de forma simbólica, considerando-se aprovados os que obtiverem o voto da maioria dos presentes.

Parágrafo Único: Por solicitação da Presidência ou de qualquer membro, poderá ser realizada votação nominal ou secreta.

Art. 42. Todo membro da CPPD poderá fazer declaração de voto, desde que a encaminhe, por escrito, à presidência para que conste em ata.

Art. 43. Nos casos em que o relator tiver o parecer vencido por outra proposta, o processo será encaminhado ao seu proponente para elaboração, por escrito, de novo parecer, caso ainda não o tenha feito.

Seção III Das Atas

Art. 44. De cada reunião lavrar-se-á a correspondente ata, que será distribuída aos membros da Comissão, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito horas) do início da reunião subsequente, na qual será discutida e aprovada na sua versão final.

Parágrafo único. Após a sua aprovação, a ata será assinada pelo chefe do Serviço de Expediente e pela presidência.

Art. 45. Da ata das reuniões da comissão deverão constar:

I – a natureza da reunião, dia, hora e local de sua realização, bem como o nome de quem a presidiu;

II – a relação nominal dos membros presentes e dos ausentes, com as respectivas

justificativas.

III – o expediente;

IV – o resumo das discussões havidas na ordem do dia, item por item, e o resultado das votações;

V – as declarações de votos se houver, as quais deverão se transcritas na íntegra;

VI – todas as demais propostas e assuntos tratados.

Art. 46. As atas aprovadas serão encadernadas, ao final de cada ano, em livro especial cujas folhas serão numeradas em seqüência e rubricadas pelo chefe de Expediente, devendo constar do mesmo os respectivos termos de abertura e encerramento.

Seção IV Das Deliberações

Art. 47. As deliberações da CPPD terão a forma de:

I – projeto, quando se tratar de assunto a ser analisado pelo conselho Universitário;

II – portaria, quando se tratar de constituição de subcomissão ou grupo de trabalho;

III – parecer, quando se tratar de assuntos concernentes aos órgãos da Universidade, observada à natureza da matéria.

TÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 48. A reunião da CPPD em que será dada posse aos representantes eleitos e indicados e realizada a eleição do presidente e vice-presidente será presidida pelo Reitor.

Art. 49. O presente Regimento poderá ser modificado através de proposta aprovada pela maioria simples dos membros da CPPD, que será submetida ao Conselho Universitário para aprovação.

Art. 50. O presente Regimento vigorará a partir da sua publicação no Boletim Oficial da Universidade, ficando revogada a Resolução nº 007/CUn/88 e a Resolução nº 122/CUn/88, de 20/09/88 e demais disposições em contrário.