

Marluce Mafra

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE  
ROTATIVIDADE NA UFSC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária/CAD/UFSC para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen.

Coorientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis  
2016

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

Mafra, Marluce

Gestão do conhecimento em processos de rotatividade na UFSC / Marluce Mafra ; orientadora, Alessandra de Linhares Jacobsen ; coorientador, Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis, SC, 2016.

161 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

Programa

de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Administração universitária. 3. Gestão do conhecimento. 4. Gestão de pessoas. 5. Rotatividade. I. Jacobsen, Alessandra de Linhares. II. Souza, Irineu Manoel de. III.

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. IV.

Título.

Marluce Mafra

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE  
ROTATIVIDADE NA UFSC**

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

Florianópolis, 16 de agosto de 2016.

---

Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Banca Examinadora:**

---

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

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Coorientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Cláudio José Amante, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

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

---

Prof. Julival Queiroz de Santana, Me.  
Polícia Militar de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado às minhas  
filhas Marine e Julia.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade.

Agradeço à minha querida orientadora Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen, pela confiança, apoio e conhecimentos compartilhados.

Ao meu coorientador, Prof. Irineu Manoel de Souza, pelo apoio, incentivo e contribuições nesta pesquisa.

Aos professores da banca examinadora pela atenção e contribuição dedicada a este estudo.

Aos Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino (*Campus* Florianópolis) e ao chefe da PRODEGESP, que aceitaram, gentilmente, em participar da pesquisa respondendo ao questionário aplicado.

A toda equipe de mestrandos e professores do PPGAU 2014-1, pelo incentivo e aprendizado, em especial ao Adalto, Marilda e Rodrigo.

Agradeço a amiga Renata Brocker pelas contribuições ao compartilharmos a mesma jornada.

Agradeço às minhas filhas Marine e Julia, referências para todo esse processo, razões do meu maior empenho.

Agradeço ao meu companheiro, Luís Ohira, pelo seu amor, incentivo e paciência durante esta jornada.

À prima Marcia Mafra da Silva pelo incentivo e contribuições.

Agradeço aos meus pais, irmãos e tia Lurdes por todos os ensinamentos.

Às minhas colegas da Seção de Lactário do Hospital Universitário/UFSC, Angela, Dora, Edileuza, Eulita, Glória, Iamara, Ivone, Lucélia, Margarete, Margot, Micheline, Rejane e Sonia, que estiveram sempre ao meu lado e me deram muita força, carinho e alegria.

A todos que contribuíram e fizeram parte deste processo de construção do conhecimento.



## RESUMO

Este estudo objetiva analisar como a gestão do conhecimento pode apoiar na retenção e compartilhamento de conhecimento diante do fenômeno da rotatividade de TAEs, nos Centros de Ensino da UFSC. Fez-se uso da pesquisa predominantemente qualitativa, da pesquisa descritiva, estudo de caso, pesquisa de campo, bibliográfica e documental. A coleta de dados foi feita, em maio de 2016, a partir de questionário aplicado junto ao Coordenador de Apoio Administrativo de cada um dos 11 Centros de Ensino do *campus* em comento e de um roteiro de entrevista semiestruturada realizada com o Chefe do Departamento de Movimentação da unidade de Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Instituição. Os resultados mostraram que a UFSC não possui políticas bem definidas para promover a movimentação de seu pessoal, nem tampouco conta com ferramentas formais para a gestão dos efeitos da rotatividade interna. Pesquisados puderam propor meios para lidar com a rotatividade e seus efeitos, especialmente quanto à gestão do conhecimento. Conclui-se que o manual de procedimentos administrativo padrão é a alternativa mais consistente para reter e transferir conhecimento para novos servidores, fazendo com que tais processos possam acontecer a qualquer momento, independentemente da vontade ou iniciativa da Instituição ou de outro servidor, e portanto, compreende um modelo de memória de GC no que aponta a ciência do conhecimento para compreensão de toda a Instituição como uma estrutura de conhecimento, e que possa minimizar os efeitos da rotatividade, inicia efetivamente quando associado a um sistema de informação que seja abrangente e consiga identificar as suas lacunas de conhecimento naquele setor onde aconteceu a movimentação de TAEs e leva o indivíduo a uma mudança de comportamento, de reflexão, de estruturação e organização do seu próprio conhecimento, o que o remete a um novo conhecimento, auxilia na busca de soluções diversificadas para a efetividade no desenvolvimento das atribuições em quaisquer setores a que esteja locado.

**Palavras-chave:** Administração universitária. Gestão do conhecimento. Gestão de pessoas. Rotatividade.



## ABSTRACT

The purpose of this study is to understand how Knowledge Management can support the permanency and transference of knowledge considering the turnover phenomenon at UFSC's learning Centers. It was used a qualitative approach to develop a descriptive research, a case study, a field research, and a literature and documental research. The data were obtained, in May of 2016, using a questionnaire that was applied with the Administrative Support Coordinator from 11 learning centers of the *campus* Reitor João David Ferreira Lima, of UFSC, and it was done a semistructured interview the boss of the PRODEGESP. The results showed that UFSC does not has defined politics to promote the movement of its staff, also lacks formal tools for managing the effects of internal turnover. Respondents were able to propose ways to manage the turnover and its effects, especially about Knowledge Management. It is concluded that the standard administrative procedure manual is the most consistent alternative to retain and to transfer knowledge to new servers, because such processes can happen at any time, regardless the institution's or another servers' initiatives, and therefore, it comprises a GC memory model in which the knowledge science aims to understand the whole Institution as a knowledge structure, and that can minimize the effects of the rotation, begins effectively when associated to a system of information that is comprehensive And is able to identify its knowledge gaps in that sector where the movement of TAEs has taken place and leads the individual to a change in behavior, reflection, structuring and organization of his own knowledge, which brings him to a new knowledge, helps in the search of diversified solutions for the effectiveness in the development of the attributions in any sectors to which it is leased.

**Keywords:** University administration. Knowledge management. People management. Turnover.



## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Estrutura da UFSC, quanto às unidades de ensino .....   | 49 |
| Figura 2 - Espiral de criação do conhecimento organizacional ..... | 62 |
| Figura 3 - Espiral SECI .....                                      | 63 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 01 - Perfil faixa etária .....  | 105 |
| Gráfico 02 - Tempo de atuação na UFSC .....   | 106 |
| Gráfico 03 - Tempo de atuação na UFSC .....   | 107 |
| Gráfico 04 - Tempo de atuação na função de Coordenador de Apoio<br>Administrativo ..... | 108 |
| Gráfico 05 - Determinantes de movimentação nos Centros de<br>Ensino.....                | 109 |
| Gráfico 06 - Custos evidentes de movimentação nos Centros de<br>Ensino.....             | 111 |
| Gráfico 07 - Práticas da Gestão do Conhecimento .....                                   | 132 |



## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 - Fatores e complexidades.....  | 35  |
| Quadro 2 - Critérios de estruturação.....  | 35  |
| Quadro 3 – Conjunto de mudanças.....   | 41  |
| Quadro 4 - Modelo de gestão de pessoas.....                                      | 45  |
| Quadro 5 - Preditores da rotatividade.....                                       | 56  |
| Quadro 6 - Modos de conversão (espiral SECI).....                                | 64  |
| Quadro 7 - Conceitos de dados, informações e conhecimento.....                   | 66  |
| Quadro 8 - Conceitos de Gestão do Conhecimento.....                              | 69  |
| Quadro 9 - Características de personalidade criativa individual e de equipe..... | 78  |
| Quadro 10 - Operacionalização dos objetivos específicos.....                     | 85  |
| Quadro 11 – Departamentos do Centro de Ciências Agrárias.....                    | 92  |
| Quadro 12 – Departamentos do Centro de Ciências Biológicas.....                  | 93  |
| Quadro 13 – Departamentos do Centro de Comunicação e Expressão..                 | 94  |
| Quadro 14 – Departamentos do Centro de Ciências da Saúde.....                    | 96  |
| Quadro 15 – Departamento do Centro de Ciências Jurídicas.....                    | 97  |
| Quadro 16 – Departamento do Centro de Desportos.....                             | 97  |
| Quadro 17 – Departamentos do Centro de Ciências da Educação.....                 | 99  |
| Quadro 18 – Departamentos do Centro de Filosofia e Ciências Humanas.....         | 100 |
| Quadro 19 – Departamentos do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas.....       | 101 |
| Quadro 20 – Departamentos do Centro Sócioeconômico.....                          | 102 |
| Quadro 21 – Departamentos do Centro Tecnológico.....                             | 103 |
| Quadro 22 - Ferramenta 5W2H.....   | 135 |



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AUDIN - Unidade de Auditoria Interna  
BU – Biblioteca Universitária  
CCA - Centro de Ciências Agrárias  
CCB – Centro de Ciências Biológicas  
CCE – Centro de Comunicação e Expressão  
CCJ - Centro de Ciências Jurídicas  
CCS – Centro de Ciências da Saúde  
CDS – Centro de Desportos  
CED – Centro de Ciências da Educação  
CFE – Conselho Federal da Educação  
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas  
CSE – Centro Sócioeconômico  
CTC – Centro Tecnológico  
DIM – Divisão de Movimentação  
GC - Gestão do Conhecimento  
GP - Gestão de Pessoas  
IES - Instituições de Ensino Superior  
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior  
LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação  
NSP – Novo Serviço Público  
OCI – Órgão de Controle Interno  
PCCTAE – Plano de Carreira de Cargos Técnicos-Administrativos em Educação  
PRODEGESP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas  
RI – Repositório Institucional  
RH - Recursos Humanos  
TAEs - Servidores Técnico-Administrativos  
TI – Tecnologias de Informação  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>23</b> |
| 1.1          | OBJETIVOS .....   | 26        |
| <b>1.1.1</b> | <b>Objetivo Geral</b> .....   | <b>26</b> |
| <b>1.1.2</b> | <b>Objetivos Específicos</b> .....  | <b>26</b> |
| 1.2          | JUSTIFICATIVA .....   | 27        |
| 1.3          | ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....   | 29        |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....  | <b>31</b> |
| 2.1          | INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) .....   | 31        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Organização e funcionamento das IFES</b> .....   | <b>33</b> |
| 2.2          | GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....  | 36        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Evolução das teorias de gestão que orientam a gestão de pessoas na administração pública</b> ..... | <b>36</b> |
| 2.2.1.1      | Administração pública patrimonialista .....   | 37        |
| 2.2.1.2      | Administração pública burocrática .....   | 38        |
| 2.2.1.3      | Administração pública gerencial .....   | 40        |
| 2.2.1.4      | O Novo Serviço Público .....  | 43        |
| <b>2.2.2</b> | <b>Gestão Universitária</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>2.2.3</b> | <b>Papel da unidade de gestão de pessoas</b> .....  | <b>44</b> |
| <b>2.2.4</b> | <b>A gestão de pessoas nas unidades de ensino das IFES</b> .....                                      | <b>46</b> |
| 2.2.4.1      | A gestão de pessoas na UFSC .....   | 48        |
| <b>2.2.5</b> | <b>Gestão de pessoas em uma perspectiva sistêmica</b> .....   | <b>52</b> |
| 2.2.5.1      | ROTATIVIDADE DE PESSOAS .....   | 55        |
| 2.2.5.2      | GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO .....   | 61        |
| <b>2.2.6</b> | <b>Criação do conhecimento: espiral do conhecimento</b> .....   | <b>61</b> |
| <b>2.2.7</b> | <b>Práticas de retenção e compartilhamento do conhecimento</b> .....                                  | <b>68</b> |
| 2.2.7.1      | Internalização e socialização do conhecimento .....   | 76        |
| 2.2.7.2      | Externalização do conhecimento .....  | 77        |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA</b> .....  | <b>82</b> |
| 3.1          | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....  | 82        |
| 3.2          | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....   | 83        |
| 3.3          | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....   | 84        |
| 3.4          | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....  | 85        |
| 3.5          | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....   | 87        |
| 3.6          | LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....  | 88        |
| <b>4</b>     | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....  | <b>89</b> |
| 4.1          | A UFSC E SEUS CENTROS DE ENSINO .....   | 89        |

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 4.1.1 | <b>Centros de Ensino do <i>Campus</i> Universitário Reitor<br/>João Davi Ferreira Lima .....</b>   | <b>90</b>  |
| 4.1.2 | <b>Caracterização dos Coordenadores de Apoio<br/>Administrativo dos Centros de Ensino .....</b>  | <b>104</b> |
| 4.2   | GESTÃO DA ROTATIVIDADE DOS TAE's NOS<br>CENTROS DE ENSINO DA UFSC .....  | 109        |
| 4.3   | PRÁTICAS DE GESTÃO VOLTADAS À RETENÇÃO E<br>SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO FACE À<br>ROTATIVIDADE .....  | 115        |
| 4.4   | PROPOSTAS DE AÇÃO PARA APERFEIÇOAR A<br>RETENÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO<br>NOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC .....   | 133        |
| 5     | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>  | <b>138</b> |
| 5.1   | CONCLUSÃO  |            |
| 5.1.1 | <b>Gestão da rotatividade interna dos TAEs nos Centros<br/>de Ensino da UFSC .....</b>   | <b>139</b> |
| 5.1.2 | <b>Amplitude das práticas de gestão do conhecimento<br/>voltadas à retenção e socialização do conhecimento<br/>diante de situações de rotatividade de TAEs dos<br/>Centros de Ensino da UFSC .....</b> | <b>139</b> |
| 5.1.3 | <b>Alternativas de ação relativas à retenção e socialização<br/>do conhecimento face à rotatividade de TAEs dos<br/>Centros de Ensino da UFSC .....</b>  | <b>140</b> |
| 5.2   | RECOMENDAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS .....  | 140        |
|       | <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>142</b> |
|       | <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>   | <b>153</b> |
|       | <b>APÊNDICE B - ROTEIRO .....</b>  | <b>159</b> |
|       | <b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E<br/>ESCLARECIDO .....</b>   | <b>161</b> |

## INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as Instituições de Ensino superior (IES) transitam da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Todas as organizações estão sendo afetadas por esta nova cultura que, aos poucos, instala-se e, nessa direção, atuar como servidor em uma universidade está sendo um desafio constante, no que tange à sua natureza complexa e aos fins institucionais.

A atuação da Administração Pública decorre de normas jurídicas que são estabelecidas historicamente por meio de Modelos de Gestão (Patrimonialista, Burocrático, Gerencialista e o Novo Serviço Público), que vem sendo instituídos pela República Federativa do Brasil, conforme assinala Matias-Pereira (2012). Neste contexto, a Gestão de Pessoas na administração universitária está voltada, sobretudo, a selecionar servidores, proporcionar o seu contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, avaliar e mantê-los em seus quadros funcionais. Entre tais servidores, destacam-se os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), tão importantes para a definição e manutenção da dinâmica técnico-administrativa das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Assim, as IES têm progressivamente percebido que seus quadros de pessoal representam um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento de suas atribuições, como alertam Pinto, Bahia e Vieira (2009). Este pressuposto acaba por tornar os processos de gestão de pessoas um dos mais estratégicos para tais instituições e, como resultado, a área de Gestão de Pessoas também. Nesta perspectiva, há fenômenos que chamam particular atenção, seja por suas características, como pelos impactos que podem provocar no ambiente onde ocorrem. Entre eles, cita-se o fenômeno da movimentação de pessoal. A Lei 8.112/90, que especifica o Regime Jurídico dos Servidores civis da União, das autarquias e das fundações, traz, em seus artigos 28, 29, 36 e 37, normas que regulamentam formas de movimentação de pessoal no setor público, sejam elas relativas à sua reintegração, recondução, remoção e redistribuição (BRASIL, 1990). Além disso, a rotatividade, particularmente, ocorre quando o servidor sai da organização, espontaneamente ou não, segundo definem Mengarda e Silva Filho (1997).

Acerca da expressão rotatividade, cabe trazer o que afirma Zanotto (2008, p. 44), em seu trabalho, já que ela pode incluir toda e qualquer movimentação de pessoal no ambiente de trabalho, pois,

para Anselmi, Annani e Gomes (1997) e Aquino K (1992) e Mesomo (1981) ao se reportar à rotatividade, descrevem-na como à ‘entrada e saída de pessoal’ em uma determinada empresa ou setor. Segundo o DIEESE (1998), a rotatividade, ‘[...] encontra-se intimamente relacionada com a ideia de reposição, substituição ou rodízio, expressando o total do movimento de entradas e saídas que ocorre numa fábrica, ou em um setor de atividade, num determinado período de tempo’.

Advém, daí, a opção, nesta pesquisa, pelo uso do termo **rotatividade** para representar o fenômeno de entrada e saída (movimentação) de servidores de um ambiente laboral, seja relativo ao contexto interno ou externo da organização. Diante dessa perspectiva, verifica-se que a rotatividade de Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) nas IES provoca graves perdas de ativos intangíveis, enquanto, ao mesmo tempo, enfraquece a coesão e moralidade pessoal, que tem uma influência no desenvolvimento de competências (WANG et al., 2011). Um dos resultados dessa realidade revela-se por meio de dificuldades na gestão do conhecimento organizacional, realizada, na opinião de Batista (2012), a partir de práticas que auxiliam na criação, organização, disseminação e retenção do conhecimento. Para este autor, podem ser vários os benefícios a serem obtidos pela organização no desenvolvimento de tais práticas, indo desde a chance de se adquirir conhecimento externo à organização, até de se poder registrar e acessar bases de conhecimento de domínio individual, agilizando o processo de aprendizagem organizacional (BATISTA, 2004).

Não obstante todos os benefícios terem a sua importância, os dois últimos mencionados mantêm relação direta com o fenômeno da rotatividade, foco do presente estudo, a medida em que a retenção do conhecimento produzido no ambiente de trabalho é matéria-prima fundamental para a criação do conhecimento organizacional. Neste sentido, para Choo (2003) e Probst, Raub e Romhardt (2002), é preciso haver uma preocupação constante em se instituir práticas de trabalho voltadas à seleção e documentação eficiente do conhecimento produzido na organização, com vistas a preservar a sua memória.

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), “busca atender as solicitações de pessoal com a maior brevidade possível para minimizar o lapso entre a saída e a entrada do novo servidor no seu posto de trabalho, mas isso nem sempre é possível”

(UFSC, 2014, p. 268). Como complicador, a própria Instituição, por meio de seu Relatório de Gestão (2014, p. 9), tem manifestado certa preocupação em relação ao volume de ocorrências de rotatividade e aos efeitos que pode causar, na medida em que ela “é prejudicial à organização e à consolidação de processos de trabalho em setores estratégicos da UFSC, dificultando sobremaneira a formação de equipes de trabalho”.

Os Centros de Ensino da UFSC não fogem à regra em relação a tal realidade e, por serem tão importantes à Instituição, já que representam os órgãos executivos e deliberativos setoriais que estão diretamente subordinados aos órgãos executivos centrais e nos quais se encontra subordinada a menor fração da estrutura universitária – o departamento (UFSC, 2002a; 2011a). As atribuições dessas unidades de ensino são efetivadas por um quadro de pessoal composto, inicialmente, por um Diretor de Centro e um Vice-Diretor e um Coordenador de Apoio Administrativo, sendo os dois primeiros servidores docentes e o último um técnico-administrativo em educação. Porém, compõem a equipe de trabalho do ambiente outras pessoas, entre servidores e não servidores da Instituição, todas essenciais ao comprimento das suas finalidades.

Em linhas gerais, torna-se possível dizer que, nos tempos atuais, em que o conhecimento é tão valorizado, os indivíduos desempenham um papel cada vez mais importante nas instituições, fazendo com que suas capacidades, habilidades, experiências e conhecimento constituam-se em fatores críticos associados ao sucesso delas e, igualmente, tornando estrategicamente importante à análise de determinados fenômenos organizacionais, como o da rotatividade de funcionários (WANG et al., 2011) – foco do estudo atual. Nesta seara, a gestão do conhecimento (GC) desponta como alternativa necessária para minimizar ou, até, eliminar impactos negativos da rotatividade no desempenho organizacional. Afinal, a Gestão do Conhecimento é considerado um recurso estratégico, posto que se refere a "um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas" (SABBAG, 2007, p. 60).

Com isso, entre as práticas de gestão do conhecimento capazes de auxiliar neste aspecto, encontram-se aquelas voltadas à retenção e compartilhamento deste intangível, baseadas no pressuposto de que é *mister* se evitar a fuga de *know-how* e capital intelectual. Associada a tais práticas, como especificam Nonaka e Takeuchi (2008), ocorrerá a externalização do conhecimento (processo de transformação do

conhecimento tácito em explícito), isto é, trata-se da articulação do conhecimento que é expresso de forma que possa ser compreendido por outros (na forma de analogias, hipóteses ou modelos), a internalização do conhecimento (processo de interiorização do conhecimento explícito, transformando-o em tácito) e a socialização do conhecimento.

Diante do exposto, surgiu, para este trabalho, a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a gestão do conhecimento contribui na retenção e socialização de conhecimento organizacional diante do fenômeno da rotatividade de TAEs nos Centros de Ensino do *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima, da UFSC?**

## 1.1 OBJETIVOS

Na sequência, são expostos, com base na pergunta de pesquisa inicialmente delineada, os objetivos geral e específicos propostos para o presente estudo.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Sob o ponto de vista de seus ambientes, o objetivo dessa pesquisa é: **Como a gestão do conhecimento contribui na retenção e socialização de conhecimento face ao fenômeno da rotatividade de TAEs, nos Centros de Ensino do *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima, da UFSC.**

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Sobre os objetivos específicos, considerando-se o objetivo geral anteriormente apresentado, foram formulados os que seguem:

- a) Descrever a gestão da rotatividade interna dos TAEs nos Centros de Ensino da UFSC;
- b) Descrever as práticas de gestão do conhecimento voltadas à retenção e socialização do conhecimento diante de situações de rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC;
- c) Propor alternativas de ação relativas à retenção e socialização do conhecimento face à rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A rotatividade de pessoas em instituições públicas interfere nas atribuições a serem desenvolvidas pelos servidores, pois, criam-se obstáculos à continuidade do trabalho que foi iniciado por um colega que sofreu movimentação, seja interna ou externa. Tal cenário acaba por provocar sentimentos de insatisfação e redução de produtividade por parte daqueles que permanecem e/ou que são recém-admitidos em um setor e que não possuem informações e *know-how* suficientes para atuar nele. No âmbito das IES, a atenção que se dispensa à Gestão de Pessoas quanto ao assunto rotatividade parece ser objeto de poucas pesquisas. Na Base de dados Pergamum da Biblioteca Universitária (BU) <sup>1</sup> da UFSC, em pesquisa realizada em abril de 2016, foi encontrado um trabalho sobre o tema rotatividade, o qual não menciona a gestão do conhecimento. No Repositório Institucional (RI) <sup>2</sup> da UFSC, em pesquisa realizada em abril de 2016, foram encontrados 10 trabalhos sobre o tema rotatividade, os quais nenhum menciona a GC. Na Base de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) <sup>3</sup>, em pesquisa realizada em outubro de 2015, foram encontrados 256 trabalhos sobre o tema rotatividade, porém, somente quatro (1,56%) fazem alusão ao papel da gestão do conhecimento como forma de lidar com os efeitos nocivos do fenômeno sobre a organização. As fontes dos referidos trabalhos são:

- a) ROCHA JÚNIOR, Elson de Abreu; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues; JEUNON, Ester Eliane. Gestão do conhecimento em agência de fomento à pesquisa: proposição de um modelo aplicado. *Revista Gestão & Tecnologia*, 01 Dez. 2014, Vol.14(3), pp.244-26;
- b) BRITO, Lydia Maria Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, 01 Out. 2012, Vol.46(5), pp.1341-1366;

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://pergamum.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

- c) VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson et al. Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão de conhecimento. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, 01 Jul. 2013, Vol.3(2), pp.52-58;
- d) PADOVANI, Marisa; CARVALHO, Marly Monteiro. O impacto da gestão do conhecimento e recursos na gestão. **Gestão e Projetos - GeP**, 2010, Vol.1(1), pp.4-25.

Assinala-se, ainda, que nenhum dos trabalhos anteriormente citados diz respeito ao ambiente das instituições federais de ensino superior. Reside aqui, portanto, um dos aspectos que caracteriza a importância desta pesquisa, pois, diante da baixa quantidade de trabalhos sobre o assunto, esta será capaz de ampliar o conhecimento a respeito do tema. Sob esta visão, acredita-se pertinente a discussão do problema, visto ser possível a contribuição com a proposição de práticas de Gestão de Conhecimento, voltadas à retenção e compartilhamento do conhecimento, processo efetivo diante da rotatividade de pessoal, e na teoria como normativa e meio de aprimoramento dos conhecimentos existentes na organização.

Outro detalhe que justifica a importância e a oportunidade deste estudo refere-se ao fato de a própria Instituição em foco – a UFSC – reconhecer a rotatividade como um problema. No Relatório de Gestão referente ao exercício 2014, a Administração da UFSC (2014, p. 263) faz o seguinte comentário: “A Secretaria de Gestão de Pessoas preocupada com a alta rotatividade tem procurado identificar as possíveis causas dos desligamentos de servidores efetivos do quadro da UFSC”. Mais adiante, no mesmo documento, no Quadro 173 - Relatório de cumprimento das recomendações do órgão de controle interno -, que traz especificações quanto ao tratamento dado pela UFSC às recomendações do seu Órgão de Controle Interno (OCI), em várias situações, vem à tona a problemática da rotatividade na Instituição (UFSC, 2014), como na página 481, que, em resposta ao Ofício 19110/2014/CGU-R/SC, de 1/8/2014, identifica-se a “rotatividade” de TAEs como fator negativo da sua Unidade de Auditoria Interna (AUDIN).

Diante desse quadro, percebe-se, na pesquisa proposta, um caminho percorrido não somente para auxiliar no diagnóstico da situação constatada quanto à intensa movimentação de TAEs na UFSC, bem como na oportunidade de trazer alternativas de ação para minimizar seus efeitos, especialmente no que tange à implantação de práticas de

gestão de conhecimento que permitam a retenção e socialização desse importante ativo intangível na unidade e na Instituição onde é criado.

Quanto à viabilidade, a pesquisadora teve necessários recursos disponíveis, dados e informações para desenvolver o estudo, assim como o acesso aos participantes da pesquisa por estar inserida na UFSC, como pós-graduanda e servidora técnico-administrativa.

Assim, para alcançar os objetivos da pesquisa, o desenvolvimento do estudo, somente o levantamento bibliográfico não seria suficiente, o que tornou necessário, também, a aplicação de questionários para analisar se a UFSC possuía mecanismos que incluíssem a GC como meio de retenção e socialização de conhecimento criado por seus TAEs na realização das suas atividades diárias. Com isso, os TAEs dos Centros de Ensino da UFSC foram convidados a participar da pesquisa e a responder questionário estruturado desenvolvido com base no referencial teórico sobre o tema em análise, e que está disposto no capítulo 2 do corrente trabalho. Nesses termos os resultados foram analisados e confrontados com questões relativas ao papel da gestão do conhecimento como meio de minimizar e/ou eliminar consequências negativas da rotatividade.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está organizado em quatro capítulos principais, que são:

- a) O primeiro capítulo destina-se a apresentar o problema de pesquisa, contextualizá-lo e, como consequência, mostrar a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos dela;
- b) No capítulo 2, desenvolve-se acerca dos fundamentos teóricos necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa, e, portanto, que foram usados para o delineamento dos instrumentos de coleta de dados e, posterior, análise da realidade investigada;
- c) O terceiro capítulo estabelece os procedimentos metodológicos que foram aplicados para o alcance dos objetivos do estudo, seja no que tange à caracterização e classificação da pesquisa, ou à delimitação da sua população e amostra, como também em relação à definição dos instrumentos de coleta e de análise dos dados;
- d) O quarto capítulo destina-se a trazer os dados coletados acerca do fenômeno em estudo, os quais são analisados com vistas a responder a cada um dos objetivos específicos da pesquisa.

Diante desse quadro, as principais seções que integram o capítulo são: a UFSC e seus Centros de Ensino, gestão da rotatividade dos TAE's nos centros de ensino da UFSC, práticas de gestão voltadas a retenção e socialização do conhecimento nos centros de ensino da UFSC;

- e) Finalmente, o último capítulo refere-se à conclusão da pesquisa, em que se fazem as considerações finais, responde-se a pergunta de pesquisa e são trazidas proposições para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de fundamentar a proposta desta pesquisa, efetivou-se uma revisão bibliográfica, que trata, a princípio, das Instituições de Ensino Superior (IES), seguida pela Gestão Universitária, Gestão de Pessoas, Rotatividade de Pessoas e Gestão do Conhecimento.

Neste sentido, são estudadas a organização e gestão das Instituições Federais de Ensino Superior, a evolução das teorias da administração pública, como também a gestão de pessoas no serviço público, nas IFES e na UFSC, com ênfase na rotatividade (movimentação). Fundamentam-se as práticas de gestão do conhecimento, com adendo ao processo de retenção e socialização do conhecimento.

### 2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

A base fundamental para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do País configura-se na educação superior. Neste sentido, as IFES constituem-se em unidades de organização institucional autônomas no âmbito do ensino superior, conforme preconiza a própria Constituição Federal de 1988, por meio do seu artigo 207, descrito a seguir: "Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão" (BRASIL, 1988).

Machado e Silveira (1998) salientam, quanto às especificidades dos critérios de estruturação adotados pelas universidades, que são decorrentes muito mais por força de lei, do que de opção organizacional, todavia, por meio da Lei 5540/68, foi imposta "uma série de determinações que levaram as universidades a assumirem estruturas organizacionais padronizadas" e adotaram:

como órgãos superiores deliberativos os Conselhos Universitários, de Curadores e de Ensino, Pesquisa e Extensão, e como órgão superior executivo a Reitoria, dirigida pelo Reitor e composta pelas Pró-Reitorias, diretorias das unidades administrativas e Órgãos de apoio e de assessoria.

Como Órgãos deliberativos setoriais das unidades acadêmicas, surgiram os Conselhos

Departamentais e Coordenações Didáticas dos Cursos, tendo como Órgãos executivos setoriais:

- Os centros, faculdades, institutos ou escolas (adotados pela maioria das universidades, embora a legislação tenha tomado seu uso opcional), geridos por um diretor e composto por um conjunto de Departamentos das áreas de conhecimentos afins.

- Os departamentos, geridos por um chefe de departamento e composto pelos professores vinculados a sua área de conhecimento (MACHADO; SILVEIRA, 1998, p. 56).

No Brasil, uma instituição de ensino superior federal é aquela que promove educação em nível superior regulamentado pela Lei Nº 9.394, de 1996, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), esta responsável por definir orientações, entre as quais as citadas por seu Art. 16 (BRASIL, 1996), que caracteriza o sistema federal de ensino e compreende: “as instituições de ensino mantidas pela união” e as “instituições de ensino superior, criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação”, e, no seu Art. 43, onde se determina que a educação superior tem por finalidade:

I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive.

IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e

possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996, p. 35).

Ademais, conforme já comentado anteriormente, a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) refere, no seu Art. 207, que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão”, pressupostos estes da gestão universitária que acabam por influenciar aspectos da organização e do funcionamento dessas instituições.

### **2.1.1 Organização e funcionamento das IFES**

Os princípios de gestão adotados, em 1945, nas organizações são, segundo Machado e Silveira (1998, p. 13), padronizados em "separar funções de negócios em departamentos autônomos, colocar diferentes produtos em linha de produtos separados e colocar regiões e colocar regiões geográficas separadas em unidades de negócios separadas". Esse conceito evoluiu e sofreu mudanças nas décadas posteriores.

Diante dessa perspectiva, as organizações se modernizaram e, fundamentadas no modelo burocrático, meio principal pelo qual buscam facilitar e atingir os objetivos instituídos, admitem que "a estrutura organizacional é o resultado da interdependência e da interrelação de um conjunto de variáveis e de características que constituem e compõem uma organização" (MACHADO; SILVEIRA, 1998, p. 19). De acordo com Souza (2009, p. 23), apesar de se buscar a eficiência produtiva com a introdução do modelo burocrático, “as estruturas organizacionais das universidades foram padronizadas nacionalmente, sem se considerar as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e as mudanças exigidas pela sociedade". Vale

lembrar, aqui, que, diante dessas limitações, especificamente no âmbito das instituições federais de ensino superior, surgiram outros modelos de gestão, que são analisados em uma próxima seção.

Mesmo assim, foram tomadas iniciativas definitivas neste contexto. A lei 5.540/68 (BRASIL, 1968) e o Decreto-lei 464/69 (BRASIL, 1969) atribuíram outras competências ao Conselho Federal de Educação (CFE), tal como, por exemplo, “ser o intérprete nacional da LDB, o que veio a fortalecê-lo sobremaneira” (SOUZA, 2001, p. 43).

Ademais, em seu Art. 11, a Lei 5.540/68 estabeleceu normas de organização e funcionamento, e cita:

- a) unidade de patrimônio e administração, b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas, c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; e) universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos, estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais; f) flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa (BRASIL, 1968).

Na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), conhecida como Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), é revogada a Lei nº 5.540 (BRASIL, 1968), de 28 de novembro de 1968, na qual era estabelecido um modelo de organização da universidade em departamentos, passando, assim, a permitir outras formas de estrutura, incluindo a constituição de universidades vocacionadas.

Finalmente, em 1988, a Constituição Federal dá ampla autonomia às universidades (MACHADO; SILVEIRA, 1998).

Não obstante as leis permitirem transformações no modelo de ensino superior brasileiro, percebe-se que as instituições universitárias não puderam evoluir de modo significativo, sobretudo, porque "foram estruturadas para mudar lentamente, como forma de perenizar suas atividades" (MACHADO; SILVEIRA, 1998, p. 14), em oposição ao

ritmo de mudanças vividas pela sociedade. Mas, como alertam Machado e Silveira (1998), "as universidades devem mudar, tornarem-se mais ágeis e flexíveis, para melhor atender a sociedade, com a otimização dos seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, físicos ou financeiros". Em tese, os autores salientam que o caminho é a introdução de mudanças de "design organizacional" dessas instituições, compreendendo-o como "fundamental para a flexibilização da universidade" (MACHADO; SILVEIRA, 1998, p. 14).

O Quadro 1 apresenta fatores e complexidades, aspectos a considerar na análise estrutural de uma organização, a exemplo da universitária.

Quadro 1 - Fatores e complexidades

|   |  |
|---|--|
| Fatores                                     | Tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica  |
| Complexidade                                | Diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial  |
| Formalização                                | Desempenho de papéis, relações de autoridade, comunicações, normas, sanções e procedimentos  |
| Centralização, descentralização e delegação | Centralização: concentração de poder decisório.<br>Descentralização: delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização. |
| Integração                                  | Interrelação e interligação entre os diversos cargos e atividades  |

Fonte: Adaptado de Machado e Silveira (1998).

Para que se faça essa análise estrutural, o Quadro 2 apresenta um modelo de estrutura e funcionamento para as universidades, que leva em conta um conjunto específico de critérios formado por: critérios de estruturação; fatores que afetam a estrutura; complexidade; formalização; centralização, descentralização e delegação; integração.

Quadro 2 - Critérios de estruturação

(continua)

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Critérios de estruturação      | Estrutura tipo comissão ou colegiado, estrutura matricial, estrutura com base em projeto, estrutura por clientela, por base territorial, estrutura funcional e estrutura linha-staff. |
| Fatores que afetam a estrutura | Fator tamanho, fator tecnologia, fator ambiente e fator escolha estratégica   |
| Complexidade                   | Decorrente da diferenciação horizontal e níveis hierárquicos, as divisões de tarefas entre seus membros, afeta estrutura hierárquica.   |

## Quadro 2 - Critérios de estruturação

(conclusão)

|   |   |
|---|---|
| Formalização                                | Por meio de resoluções e portarias as decisões são formalizadas, principalmente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.  |
| Centralização, descentralização e delegação | Excessiva centralização nas instâncias colegiadas superiores, decisões são tomadas com informações em quantidade e qualidade não suficientes e resultam num processo moroso e conflitos nos níveis subordinados.                              |
| Integração                                  | As principais atividades de integração são os projetos de pesquisa interdisciplinares que envolvem docentes nas diversas áreas de conhecimento. Na formação de equipes multifuncionais, as quais unem os técnicos administrativos e docentes. |

Fonte: Adaptado de Machado e Silveira (1998)

A maioria das decisões nas universidades ocorre, com isso, de forma colegiada, pois, “é nesse sentido que toda a gestão universitária combina princípios colegiados com burocráticos, o que induz duplicidade de créditos, o que, às vezes, cria uma grande área de irresponsabilidade” (SOUZA, 2009, p. 98). Outra particularidade das IFES é a área de Gestão de Pessoas, não somente pela natureza das atividades desenvolvidas por seus colaboradores, mas, também porque tem suas decisões orientadas por normas federais e institucionais. É nesta perspectiva que se explora o tema Gestão de pessoas a partir da seguinte seção.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Neste capítulo, discute-se a respeito da gestão de pessoas no setor público. Para tanto, inicia-se com a identificação da evolução das teorias de gestão que embasam a Administração Pública e, em particular, a gestão de pessoas – objeto de estudo deste trabalho. Após, são trazidos os subsistemas que integram o sistema de gestão de pessoas. E, finalmente, faz-se uma análise do fenômeno da rotatividade.

### 2.2.1 Evolução das teorias de gestão que orientam a gestão de pessoas na administração pública

O modelo de gestão adotado inicialmente pela Administração Pública no Brasil até os anos 1930 foi o patrimonialismo, contudo,

segundo salienta Fávero (2010, p.1),

a partir da reforma do Estado na era Vargas, com o objetivo de proteger o Estado do sistema até então vigente no país, iniciou-se a implantação de uma burocracia profissional com os princípios organizadores de centralização e padronização. Assim, o modelo de administração burocrática de Weber foi instituído na Administração Pública do país em uma tentativa de profissionalização do serviço público com o estabelecimento de novas práticas e a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Desde então, a burocracia governamental hierárquica foi o modelo organizacional predominante utilizado para a prestação de serviços públicos e para o cumprimento das metas estabelecidas pelas políticas públicas do Brasil. Porém, com o tempo, a complexidade das sociedades forçou os servidores públicos a desenvolverem novos modelos de gestão (FÁVERO, 2010, p.1).

A partir de então, faz-se menção a existência de outros modelos, como o Gerencialismo e o Novo Serviço Público, mencionados por Matias-Pereira (2012). Para este autor, muito embora tenha havido uma evolução em termos dos princípios que cada um dos modelos propostos dispõe à Administração Pública, ainda não é possível dizer que aqueles trazidos pelos modelos iniciais foram completamente abandonados, posto que, vez ou outra, observa-se a presença deles na forma atual de se administrar o bem público (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Diante deste cenário, percebe-se a necessidade de se estudar todos os referidos modelos de gestão pública, dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva.

#### 2.2.1.1 Administração pública patrimonialista

O governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era caracterizado e definido “pela privatização do Estado, ou a interpermeabilidade dos patrimônios público e privado” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 26).

No Brasil, até a década de 30, o Estado esteve predominantemente inserido

no patrimonialismo, típico dos estágios primitivos da sociedade, o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano. Destacam-se as seguintes características da administração patrimonialista: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e créditos de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos (SOUZA, 2009, p. 39).

Segundo Bresser-Pereira (1998, p. 26), “patrimonialismo, significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”.

Nesse sentido, a administração patrimonialista tem contornos de nepotismo e da corrupção, porém, segue princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional (BRESSER-PEREIRA, 1998).

#### 2.2.1.2 Administração pública burocrática

A administração pública burocrática passa a vigorar em substituição ao modelo patrimonialista, a partir de 1930, quando se sobrepõe à necessidade para o desempenho de maior previsibilidade e exatidão para questões organizacionais. Na década de 1970, de acordo com Castro (2006), o Estado inseria-se em um modelo burocrático de administração com procedimentos mais rígidos, com forte hierarquia, separação entre o público e o privado e ênfase nas atividades-meio.

Assim, a administração burocrática, de "caráter racional apontado por Weber, consubstanciava-se na escolha dos meios adequados e eficientes para a realização dos fins visados" (SOUZA, 2009, p. 39).

Esse novo modelo de gestão administrativa, segundo Souza (2009, p. 39), "consagrava o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, de um rígido controle *a priori* dos procedimentos adotados pelo administrador público".

Na década de 80, com a promulgação da Constituição de 1988, fortaleceu ainda mais o processo burocrático no país. Esse modelo é a razão do “encerramento da flexibilidade operacional e administrativa das fundações e autarquias públicas” (REBOUÇAS, 2014, p. 9).

Outro aspecto ocorrido é salientado por Rebouças (2014, p. 9), quanto ao “estabelecimento do regime jurídico único para os servidores civis das áreas federal, estadual e municipal”.

Para corresponder à dimensão social do modelo burocrático, um sistema de proteção social é construído, surgindo o Welfare State que, segundo Nogueira (2001, p. 90) refere-se à “expressão utilizada pelos ingleses para designar o Estado de Bem-estar”. Uma medida interventiva e regulatória na área do Bem-estar Social, com objetivo primordial para a produção de políticas públicas na área social (educação, saúde, previdência social, habitação etc.) para garantir o suprimento das necessidades básicas da população (NOGUEIRA, 2001). Como resultado, afirmam Machado e Silveira (1998) que as organizações passam a assumir um caráter econômico, político, cultural, e religioso que caracteriza a sociedade moderna, pois contribuem na formação da personalidade do indivíduo, com intuito do aumento de eficiência e de produtividade para o desenvolvimento das organizações e, consecutivamente, do país. Mesmo prometendo benefícios à gestão, alertam os autores que, sendo a burocracia sinônimo de organização, “no sentido popular do tema, burocracia significa papelada, ineficiência, ou seja, o conceito concentra-se justamente nos defeitos do sistema burocrático” (MACHADO; SILVEIRA, 1998, p.19). Sendo assim, torna-se fundamental a compreensão da burocracia, tal como citada por Motta e Vasconcelos (2005, p. 16), a partir dos fundamentos da organização burocrática, isto é, semelhante ao tipo ideal conceituado por Max Weber, os quais se constituem em princípios interdependentes que podem ser aplicados dentro de um contínuo, quais sejam:

- a) A existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. A divisão de tarefas é feita racionalmente baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização;
- b) Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Essas regras se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função;
- c) Existe uma hierarquia definida por regras explícitas, e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites;
- d) O recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação. Portadores

- de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer ao exercício de determinado cargo;
- e) A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes;
  - f) A promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e com base em critérios objetivos e não em favoritismos ou relações pessoais;
  - g) Há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa (MOTTA E VASCONCELOS, 2005, p. 16).

A fundamentação dessa estratégia de administração, que Weber adotou como **tipo ideal**, não considerou a estrutura informal (crenças e valores) dos membros da organização, e como consequência, pois,

disciplina, especialização, hierarquia, autoridade legal, carreira vertical e formalização são ainda características presentes nas organizações, que, se por um lado, tomam possível a sua organização e funcionamento, por outro, condicionam o ser humano a se comportar de certa maneira, tolhendo-lhe, muitas vezes, a sua capacidade de pensar e de usar a criatividade e a inovação (MACHADO; SILVEIRA, 1998, p.22).

Diante dessas limitações, denominadas por Hall (*apud* MATIAS-PERREIRA, 2012) como **disfunções da burocracia**, e, especialmente, em decorrência da insatisfação da sociedade com a ineficiência da Administração Pública no atendimento das suas demandas, considera-se a possibilidade de se delinear outro modelo de gestão, mais voltado a resultados, denominado Gerencialismo.

### 2.2.1.3 Administração pública gerencial

A administração gerencial brasileira acontece, entre as décadas de 1980 a 1990, quando surge o modelo que busca a superação do modelo burocrático de gestão, “mediante a adoção de mecanismos que visam à excelência administrativa e ao foco no cidadão”, como também “significativas mudanças econômicas, tais como o ajuste fiscal e os procedimentos voltados para o mercado” (CASTRO, 2006, p. 2). No referido período, sucedeu-se um movimento internacional de reforma do aparelho do Estado que teve influência da Europa e dos Estados Unidos,

respectivamente, com os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan.

Mais voltado ao alcance de resultados, com o gerencialismo, implantam-se modelos de avaliação de desempenho com novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados, tidos como métodos fundamentais que, de acordo com as condições locais, tornam-se capazes de modificar as antigas estruturas administrativas. Afinal, como já mencionado, a administração pública, com o uso do modelo burocrático weberiano, já não mais respondia com eficiência às demandas da sociedade contemporânea (MACHADO; SILVEIRA, 1998).

Para ajustar o descumprimento teórico e prático, e percebendo as principais demandas da população, o modelo gerencial atende a opinião pública e destaca o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor efetividade dos serviços públicos. Na prática, ocorreram, como consequência, mudanças que vieram por meio da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), com intuito de combater o legado do regime militar. Nesse sentido, de acordo com Abrucio (2007), os constituintes reformularam em várias questões atinentes à administração pública, entre elas, no Quadro 3, três conjuntos são destacados:

Quadro 3 – Conjunto de mudanças

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Democratização do Estado | Foi favorecida com o fortalecimento do controle externo da administração pública, com destaque, entre outras mudanças, para o novo papel conferido ao Ministério Público (MP). Neste aspecto está, também, o reforço dos princípios da legalidade e da publicidade;   |
| Descentralização         | Após 20 anos de centralismo político, financeiro e administrativo, o processo descentralizador abriu oportunidades para maior participação cidadã e para inovações no campo da gestão pública, levando em conta a realidade e as potencialidades locais. Impulsionadas por esta mudança, várias políticas públicas foram reinventadas e disseminadas pelo país;       |
| Reforma do serviço civil | Por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público. Em consonância com este movimento, o Executivo federal criou, em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), num esforço de melhorar a capacitação da alta burocracia. |

Fonte: Adaptado de Abrucio (2007, p. 69).

Segundo Castro (2006), com a Constituição de 1988, acontece grande avanço nas questões dos direitos sociais e individuais, mas, igualmente, um retrocesso em questões da administração pública ao ser instalada a Assembleia Constituinte, já que,

a Nova Carta ignorou os pressupostos da administração gerencial. Reforçou procedimentos burocráticos. Um exemplo é a instituição do “regime jurídico único” para todos os servidores públicos civis da administração pública direta e das autarquias e fundações, que nivelava carreiras que na prática eram completamente diferentes, estabelecia uma rígida estabilidade e eliminava a autonomia das autarquias e fundações (CASTRO, 2006, p.2).

Em 1995, ocorre a reforma do aparelho do Estado e, concomitantemente, a reforma administrativa e surge o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, um plano que enfrentou dificuldades “por não contar com o prestígio do grupo mais forte de governo e por enfrentar significativa pressão contrária dos servidores” (CASTRO, 2006, p. 3).

A conspicuidade da reforma administrativa ocorreu na revisão do marco legal, especificamente, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), de 04 de junho de 1998, que estabeleceu a adoção do princípio da eficiência na administração pública como também inúmeras inovações (CASTRO, 2006, p.3), sendo que as principais alterações mencionadas são:

a reserva percentual de cargos em comissão para servidores de carreira; teto máximo para subsídios dos servidores; incentivo ao controle social sobre a administração pública; critérios diferenciados de remuneração, admissão e demissão de servidores; contrato para os órgãos públicos; incentivos à economia com despesas correntes; flexibilização da estabilidade do servidor público, com a insuficiência de desempenho podendo ser punida até com perda de cargo.

Doravante, também inserido em um movimento mundial na busca de alternativas que permitam a melhora do serviço público, surge o Novo Serviço Público (NSP) que, para Slomski et al (2008), representa

a introdução de princípios da administração privada na Administração Pública gerencial. Tal modelo é descrito na seção seguinte.

#### 2.2.1.4 O Novo Serviço Público

A novo serviço público, para servir o interesse público, baseia-se nos princípios do gerencialismo e, por isso, já neste aspecto, diferencia-se da administração pública burocrática. O novo modelo de gestão, que tem como desígnio servir de referência para as esferas de governo federal, estadual e municipal, trata de enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão típicas do setor privado, segundo salienta Bresser-Pereira (1998).

Para Souza (2009, p. 41), "a nova gestão pública requer preservação da atuação do Estado como prestador de serviços públicos de qualidade; valorização da cidadania e da participação e valorização do princípio da continuidade administrativa".

Nesse sentido, o citado modelo inclui "a ampliação dos mecanismos de participação e controle social", possibilitando "uma gestão democrática e participativa", o que "propicia à descentralização e a valorização do serviço público" (SANTOS, 2006 apud SOUZA, 2009, p. 41).

No entanto, permanecem lacunas, como aquela mencionada por Souza (2009, p. 41), para o qual há, ainda, "a necessidade de gestão pública brasileira construir novos modelos de gestão com fundamento na gestão do conhecimento [...]". Afinal, segundo o autor, a gestão do conhecimento,

poderá representar um avanço significativo na gestão pública brasileira, interferindo favoravelmente na gestão das universidades federais, pois tais práticas tendem a eliminar os resquícios do patrimonialismo, que ainda persistem e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo (SOUZA, 2009, p. 41).

É diante destas premissas que se constrói o tema-problema da atual pesquisa, cujo foco é a compreensão do fenômeno da rotatividade de pessoal na UFSC e o papel da gestão do conhecimento na retenção e compartilhamento do conhecimento criado na Instituição. Dessa forma, estuda-se, a seguir, a gestão universitária.

## 2.2.2 Gestão Universitária

A gestão administrativa universitária, como a profissionalização e toda a forma de gestão da educação pública, é orientada pelas diretrizes e bases do atual ensino superior brasileiro, especificadas por meio de um amplo conjunto de leis, com destaque à Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), à Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei n.9394/96 (BRASIL, 1996) – e à chamada Lei da Reforma Universitária – Lei n.5.540/68 (BRASIL, 1968), da qual se originaram outras normativas, inclusive a LDB. É partindo dessas orientações que se discute, na sequência, acerca do papel da unidade de gestão de pessoas.

## 2.2.3 Papel da unidade de gestão de pessoas

A gestão de pessoas (GP) tem a função de analisar o conjunto atividades que está sendo realizado em uma organização, logo, a gestão de pessoas. Para Oliveira (2009, p. 201), é a “função da administração que proporciona a sustentação às otimizadas coordenação, supervisão, orientação e desenvolvimento dos profissionais que trabalham nas empresas”.

Assim, nas organizações modernas, a unidade responsável pela administração dos Recursos Humanos (RH) evoluiu para Gestão de Pessoas, pois esta última acaba por assumir aspecto sistêmico e estratégico, possui atuações de "consultoria interna, por meio dos seus processos alinhados à estratégia organizacional e integrados entre si, buscando elevar o desempenho, desenvolver o conhecimento e promover a inovação e a competitividade" (GIRARD *et al*, 2012, p. 66).

A GP pode ser entendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p. 17). De outro modo, Dutra (2002) se refere à GP conforme disposto Quadro 4, entendendo que as bases para um novo modelo de Gestão de Pessoas precisam estar assentadas em determinantes de entrega, padrões de complexidade e espaço ocupacional.

Quadro 4 - Modelo de gestão de pessoas

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Entrega                 | capacidade do colaborador em colocar à disposição da empresa suas realizações, sua forma de atuar.   |
| Padrões de complexidade | compreensão das habilidades e competências desenvolvidas pelo indivíduo decorrente das atribuições inerentes ao cargo ocupado, implicando numa relação entre desenvolvimento profissional e remuneração. |
| Espaço ocupacional      | corresponde ao desenvolvimento do indivíduo e de sua capacidade em agregar valor ao trabalho.  |

Fonte: Adaptado de Dutra (2002)

Decorre daí que a gestão de pessoas no setor público é compreendida, segundo alega Bergue (2007, p. 18), como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Em um conceito contemporâneo, “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais” (DUTRA, 2009, p. 21). Para Dutra (2002, p. 29), “a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas”.

Segundo Ribeiro (2007, p. 03), a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.

Nesse sentido, “a valorização do ser humano que, visto sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerado um recurso (recurso humano), mas, um gerador de recurso” (VERGARA, 2007, p. 25).

Para Chiavenato (2008), a importância desta área da administração justifica-se por se referir àquela que deve cuidar do capital humano das organizações, construindo e desenvolvendo talentos por meio de um conjunto de processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, os quais estão fortemente relacionados entre si, a qual entende o trabalhador como seu capital intelectual e como a chave para o sucesso institucional.

Nas IFES, a política de GP está fundamentada na Lei nº 11.091/05 (BRASIL, 2005), que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto nº 5.825/06 (BRASIL, 2006), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano

de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Diante dessas especificidades, o tema é estudado na próxima seção.

#### **2.2.4 A gestão de pessoas nas unidades de ensino das IFES**

Como assinalam Machado e Silveira (1998), a estrutura acadêmica e administrativa das IES no Brasil ainda se baseia no que determina a Lei 5540/68 (BRASIL, 1968), já revogada pela Lei n.9394/1996 (BRASIL, 1996). Segundo já comentado, consta na primeira legislação (BRASIL, 1968), em seu Art. 11, que “universidades organizar-se-ão com as seguintes características: [...]; b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; [...]”. Na sequência, na mesma Lei, é definido, em seu Art. 13, §3º, que “o departamento será a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, e compreenderá disciplinas afins” (BRASIL, 1968).

E, apesar dos artigos referidos anteriormente terem sido revogados pela Lei n.9394/1996 (BRASIL, 1996), as estruturas criadas pela implantação da Lei n.5540/68 mantêm naquelas universidades que optaram pelo departamento como menor fração da estrutura universitária que ficam reunidos em unidades mais amplas que se constituem em órgãos executivos e deliberativos setoriais diretamente subordinados aos órgãos executivos e deliberativos centrais (Reitoria, Vice-reitoria e Pró-reitorias).

Acerca das Coordenadorias de Apoio Administrativo, estas são funções de confiança que, segundo Bergue (2011) e Brasil (1988), representam um conjunto de atribuições, adicionadas à pessoa designada, já investida em cargo público de provimento efetivo. Sendo assim, posto que tais funções guardam particularidades relativas ao seu desempenho, verifica-se que a sua gestão precisa observar as políticas de designação instituídas na organização, uma vez que, cabe ao detentor do poder “nomear, determinar as condições de designação e as relações que pautarão o posterior exercício de [...]” funções de confiança (BERGUE, 2011, p.622). Nesta perspectiva, continua o autor, afirmando que as designações precisam respeitar as necessidades específicas da organização ou do órgão para os quais se dirigem (BERGUE, 2011).

Destaca, ainda, a Constituição da República (BRASIL, 1988), em seu art. 37, que as funções de confiança destinam-se apenas às

atribuições de direção, chefia e assessoramento. Por tais condições, Bergue (2011, p.626) observa que “a escolha do designado para o exercício dessas atividades deve combinar confiança e competência em medidas proporcionais, jamais em prejuízo dessa última”. Bergue (2011) recomenda, por conseguinte, que o desenho de cargos de confiança deve estar orientado a estabelecer o conjunto de tarefas que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo da função) e a definir as relações de responsabilidade e autoridade envolvendo o ocupante da função. Com vistas a auxiliar no projeto de descrições de funções de confiança, o autor Bergue (2011) entende que seria interessante especificar a função quanto à sua Denominação; Padrão remuneratório; Descrição sumária (geral); Descrição detalhada; e Competências exigidas.

De modo geral, contudo, é preciso destacar que, nas universidades federais, a gestão de pessoas segue particularidades, sobretudo decorrentes do conjunto de normas que a disciplinam. No caso dos docentes, é a Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe da estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de magistério Federal, seja de nível superior ou não (BRASIL, 2012). Mas, para a gestão dos TAEs, observa-se como referência básica, a Lei Nº 11.091/05 (BRASIL, 2005), conforme já comentado. Trata-se do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em educação (PCCTAE), que segundo Dantas (2015,p. 42), pode ser resumido no seguinte conjunto de princípios:

- a) Reorganiza o quadro de pessoal, com Plano de Carreira, seus objetivos, dinâmica de ingresso, desenvolvimento do servidor na carreira, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida respeitada o interstício de 18 (dezoito) meses;
- b) Insere a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, que deve ser realizada por meio de critérios objetivos e decorrentes das metas institucionais;
- c) Prevê o desenvolvimento na carreira do servidor com a garantia de programas de desenvolvimento de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, bem como a valorização, reconhecimento e fomento da qualificação dos

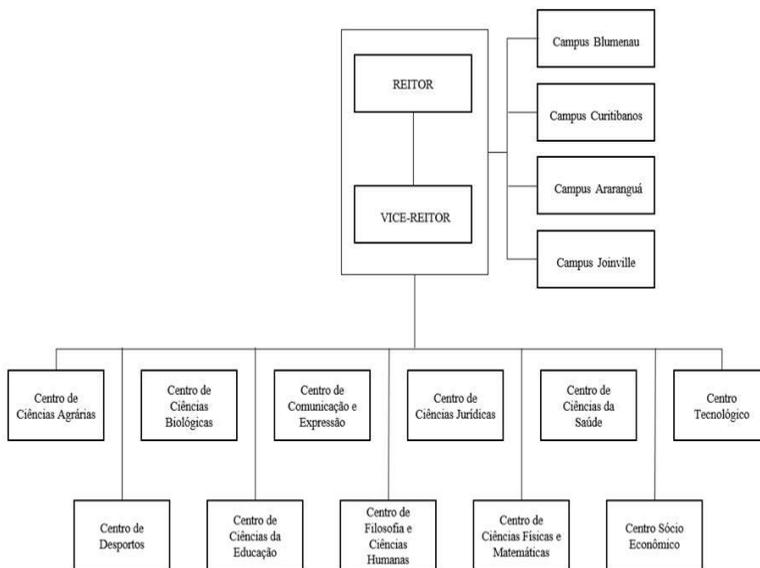
- servidores por meio de programas de ensino formal (ensino médio, superior, pós-graduação *lato-sensu* e *stricto sensu*);
- d) Estabelece mecanismos de acompanhamento e controle como a exigência legal do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do plano de carreira dos técnicos administrativos em Educação, que deverá conter obrigatoriamente: I) dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; II) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III) Programa de Avaliação de Desempenho.
- e) Acerca daqueles que ocupam funções de gestão, a exemplo dos Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino – foco do presente estudo -, cabe destacar que estes também a responsabilidade de fazer gestão dos servidores que atuam nas suas unidades, naturalmente, dentro de certos limites, posto que cabe ao setor central decidir sobre questões que afetam a instituição como um todo.

#### 2.2.4.1 A gestão de pessoas na UFSC

A UFSC apresenta suas unidades de ensino – centros (órgãos executivos e deliberativos setoriais) - diretamente subordinadas à Reitoria Vice-reitoria e Pró-reitorias.

Os órgãos executivos são administrados por seus Diretores e Vice-diretores, servidores docentes, juntamente com servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) que, na UFSC, são denominados de Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros. Estes últimos, particularmente, constituem-se na população-alvo da presente pesquisa, e devem dar suporte ao desenvolvimento das atribuições dos Centros, sejam elas relativas aos órgãos executivos setoriais (centros) e aos deliberativos setoriais (conselhos da unidade), como revela a Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Estrutura da UFSC, quanto às unidades de ensino.



Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Santa Catarina (2010).

No caso da UFSC (2002a), por exemplo, os órgãos executivos e deliberativos possuem as seguintes atribuições, conforme determina o Regimento Geral da Instituição:

#### CAPITULO IV DA COMPETENCIA DOS ORGAOS DELIBERATIVOS E EXECUTIVOS SETORIAIS

##### SEÇÃO I - DO CONSELHO DA UNIDADE

##### ART. 25 - Compete ao Conselho da Unidade:

- I - estabelecer as políticas de ensino, pesquisa e de extensão da Unidade;
- II- exercer, como órgão consultivo e deliberativo, a jurisdição superior da Unidade;
- III - conhecer e deliberar sobre assuntos de natureza técnica, administrativa e funcional;
- IV - elaborar o Regimento da Unidade ou suas modificações e submetê-lo ao Conselho Universitário;
- V - emitir parecer sobre a criação e supressão de Cursos de Graduação e Pós-Graduação;

VI - normatizar, nos termos da legislação vigente, o processo eleitoral referente à escolha do Diretor e do Vice-Diretor da Unidade;

VII - julgar sobre atos e procedimentos de membros do magistério, propondo, quando for o caso, ao Órgão Superior, a adoção de medidas punitivas cabíveis;

VIII - decidir, em primeira instância, sobre penas previstas no Regimento Geral;

IX - rever, em grau de recurso, as decisões dos Departamentos, Colegiados dos Cursos de Graduação e dos Colegiados dos Cursos de Pós-graduação;

X - deliberar sobre providências preventivas, corretivas ou supressivas de atos de indisciplina coletiva;

XI - sugerir ao Conselho Universitário a concessão de dignidades universitárias;

XII - aprovar o relatório do Diretor da Unidade referente ao ano anterior;

XIII - aprovar a programação anual dos trabalhos da unidade;

XIV - apreciar proposta sobre a criação de novos Departamentos, bem como alteração na constituição dos existentes;

XV - exercer as demais atribuições conferidas por Lei, Regulamento, Estatuto, Regimento Geral e Regimento da Unidade.[...]

### SEÇÃO III - DA DIREÇÃO DAS UNIDADES

Art. 27 - Compete a Direção da Unidade:

I - dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender os serviços administrativos da Unidade;

II - convocar e presidir as reuniões do Conselho da Unidade;

III - aprovar a proposta orçamentária da Unidade, com base nas propostas dos Departamentos, encaminhando-a a Reitoria para elaboração do orçamento geral da Universidade;

IV - apresentar a Reitoria a prestação de contas do movimento financeiro anual;

V - fiscalizar a execução do regime didático, zelando, junto aos Chefes de Departamentos, pela observância rigorosa dos horários, programas e atividades dos professores e alunos;

- VI - cumprir e fazer cumprir as decisões dos Órgãos Superiores da Universidade e do Conselho da Unidade;
- VII - aprovar a escala de férias proposta pelos Departamentos;
- VIII - propor ou determinar ao órgão competente a abertura de inquéritos administrativos;
- IX - administrar o patrimônio da Unidade;
- X - fiscalizar o cumprimento da legislação federal de ensino, no âmbito da Unidade;
- XI – Baixar atos normativos próprios, bem como delegar competência, nos limites das suas atribuições;
- XII - propor a lotação do pessoal administrativo nos diversos Departamentos;
- XIII - exercer o poder disciplinar no âmbito da Unidade;
- XIV - convocar as eleições nos Departamentos e para os representantes da Unidade nos Órgãos Colegiados da Administração Superior.

Observa-se daí que os órgãos executivos e deliberativos setoriais constituem-se em importantes centros de informação e de conhecimento no âmbito da UFSC e, que, portanto, merecem especial atenção no que se refere à gestão de conhecimento e das pessoas responsáveis por eles.

Ademais, na gestão desses recursos informacionais e do conhecimento inerentes aos Centros de Ensino, cabe considerar os princípios gerais que regem o funcionamento da sua estrutura, tal como consta no Estatuto da UFSC (2011a):

## TÍTULO II - DA ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA

### CAPÍTULO I - PRINCÍPIOS GERAIS

Art. 5º A Universidade Federal de Santa Catarina organizar-se-á com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos, vedada a duplicação de meios para fins idênticos.

Art. 6º A Universidade estruturar-se-á em Departamentos, coordenados por Unidades.

§ 1º Para os efeitos da Lei e deste Estatuto, as Unidades Universitárias serão os Centros, sendo esta denominação privativa dos referidos órgãos.

§ 2º O ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, envolvidos em cada curso ou projeto, desenvolver-se-ão sob a responsabilidade dos Departamentos de um mesmo ou de diferentes Centros, responsáveis pelos respectivos campos de estudos.

## CAPÍTULO II - DAS UNIDADES UNIVERSITÁRIAS

Art. 8º As Unidades Universitárias agruparão o ensino e a pesquisa básica, congregando áreas fundamentais de conhecimento humano. (Redação dada pela Resolução nº 12/CUn/04)

Art. 9º As Unidades Universitárias receberão a denominação de Centros quando tratadas de per se e constarão de relação anexa ao Regimento Geral [...] (Redação dada pela Resolução nº 12/CUn/04).

No âmbito da UFSC, a descrição da função de Coordenador de Apoio Administrativo das Unidades de Ensino não consta em seu Regimento Geral (2002a), nem tampouco em seu Estatuto (2011a), o que dificulta a identificação de uma descrição geral para a função. O que se tem, de outro modo, são os indicativos trazidos por tais documentos (UFSC, 2002a; 2011a), quando se referem ao apoio técnico-administrativo que esses servidores devem oferecer aos Diretores e Vice-diretores de Centros.

### **2.2.5 Gestão de pessoas em uma perspectiva sistêmica**

No serviço público, o quadro de pessoal, de acordo com Pires *et al* (2005), deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá no pressuposto cargo. O mesmo autor salienta que, “tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é *mister* definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes” (PIRES *et al*, 2005, p. 23).

A Gestão de Pessoas está para administração de recursos humanos assim como para o âmbito que trata de recrutamento, seleção,

treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994).

Deste modo, os subsistemas no setor público, absorvem características particulares, que são exploradas na sequência.

Na continuidade, como a gestão de pessoas é, aqui, exposta em uma perspectiva sistêmica, cabe assinalar o conjunto completo de subsistemas que a compõem (MONTANA; CHARNOV, 2010), que são:

- a) Planejamento: segundo Lucena (2010), trata-se da função que, tomando por base as decisões e objetivos estratégicos da organização, deverá dimensionar as suas demandas de pessoal, tanto em termos quantitativos, como qualitativos;
- b) Recrutamento, seleção e contratação: referem-se às funções destinadas a localizar pessoas interessadas nos cargos oferecidos pela organização, e após, a apresentação destes, selecionar aquele(s) com perfil mais alinhado às suas demandas. Na sequência, ocorre a contratação dos selecionados;
- c) Remuneração: esta função precisa se preocupar em proporcionar uma “remuneração digna e compatível com o contexto socioeconômico, baseando-se na complexidade do conteúdo dos cargos, na contribuição esperada e no desempenho individual” (LUCENA, 2007, p.66). Bergue (2011) complementa ao lembrar que a remuneração no setor público é seguida de um processo de avaliação e mensuração de desempenho e de resultados do servidor. Para o autor (BERGUE, 2011, p. 591), “a gestão do desempenho das pessoas e da organização pode ser compreendida em duas perspectivas: a do desempenho (eficiência e eficácia) e a do resultado (efetividades)”;
- d) Treinamento e desenvolvimento: Ainda, Lucena (2007) explica que esta função deve permitir que o corpo de pessoal de uma organização possa se manter no nível técnico solicitado para o desempenho das suas atribuições e, neste contexto, é também preocupação desta função, identificar prioridades de formação e/ou aprimoramento, de acordo com as demandas organizacionais;
- e) Desligamento: função que trata da saída do trabalhador da organização.

De acordo com Chiavenato (1986), é neste departamento ou setor que se estabelecem a reposição e a seleção do pessoal necessárias à organização, ou seja, esta unidade, entre outras responsabilidades, deve efetuar a manutenção das especialidades que fazem falta ao quadro efetivo da empresa, bem como os controles de rotatividade deste mesmo pessoal. Neste setor, a ênfase dada refere-se aos estilos de recrutamento interno em primeiro plano, para, posteriormente, fazer-se uso do recrutamento externo.

Já, nos processos de seleção, Chiavenato (1986) salienta que cada instituição deve adotar procedimentos que estejam adequados às suas realidades, de forma que possibilite à chefia a escolha de seus servidores dentro de um padrão ou perfil estabelecido anteriormente.

No Brasil, apesar das disposições sobre os cargos de livre nomeação e exoneração, para o serviço público, o provimento dos cargos para servidores ativos permanentes é feito por meio de concurso público, conforme preconiza o Art. 37, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, estabelece, quanto ao provimento, em seu Art. 11, que,

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 (BRASIL, 1990).

Atualmente, segundo Pires *et al.* (2005), os processos seletivos externos são designados pela realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos. O método principal adotado e requisitado diz prevê a aplicação de provas e a comprovação de titulação. As provas são elaboradas com conteúdo amplo e profundo, e exigindo dos candidatos elevado nível de conhecimentos e desempenho para serem aprovados e classificados de acordo com o número de vagas que foi estipulada pela instituição que está solicitando novos servidores. A exigência de prova de títulos, prevista também na legislação para os processos de seleção, reforça a dimensão acadêmica e a dimensão cognitiva (PIRES *et al.*, 2005).

Pires *et al.* (2005, p. 25) observam que "a regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e

não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores".

Segundo Teixeira e Salomão (2013, p. 5), "o recrutamento e seleção tendem a facilitar a formação e treinamento, que, por sua vez, viabilizam o desenvolvimento de competências e a implantação de sistemas de carreira e remuneração, e assim sucessivamente". Ademais, vale destacar que o recrutamento pode ocorrer a partir de duas modalidades (BALUÉ, 2014, p. 20), quais sejam:

- a) O recrutamento pode ser interno, quando busca pessoas dentro da própria organização;
- b) Externo, quando procura candidatos fora da organização; e, ainda, misto, quando a seleção abre oportunidades a candidatos internos e externos. Esse processo constitui a primeira etapa da seleção e considera aspectos inerentes ao perfil do cargo, tais como requisitos, atribuições, competências e responsabilidades.

Além dos subsistemas anteriormente citados, Lucena (2007) menciona igualmente acerca daquele orientado à colocação de pessoas dentro da organização. Como se observa, este tem uma importância particular para o tema da presente pesquisa, pois, de acordo com Lucena (2007, p.66), trata de manter "todas as posições de trabalho adequadamente preenchidas, provendo antecipadamente a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos" e, ainda, concentra-se em utilizar "prioritariamente o aproveitamento interno para preenchimento das posições vagas através de planos de sucessão e de desenvolvimento profissional".

Sendo identificados os sub-sistemas que compõem a gestão de pessoas, e, discutidos, com mais cuidado, aqueles relativos ao recrutamento, seleção e colocação de pessoas na organização, segue-se na análise do papel da gestão de pessoas.

### 2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAS

A rotatividade representa o fenômeno de ingresso e de saída de pessoal de uma organização ou setor dela, referindo-se mais especificamente à sua movimentação interna (MILIONI, 2006).

A investigação do turnover (ingresso e saída de pessoal) "remonta ao início do século XX e tem incidido em organizações desiguais e seguindo diferentes metodologias de investigação (qualitativas e quantitativas)", segundo contam Cotton e Tuttle (1986 apud GONÇALVES, 2013, p. 42). E, apesar dessa longa trajetória, é possível

se afirmar que, no século XXI, o turnover ou rotatividade ainda é um problema persiste que nas organizações, mesmo que possua diferentes configurações e dimensões, bem como se encontra em diferentes níveis da organização, a exemplo do que já foi constatado pela Administração da UFSC (2014), e divulgado em seu Relatório de Gestão do mesmo ano.

Trata-se, em verdade, não de uma causa, mas do efeito, da consequência de certos fenômenos localizados interna e externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal, conforme nota Chiavenato (2002, p. 184). Neste contexto, Sree Rekha e Kamalanabhan (2004 apud GONÇALVES, 2013, p. 45) categorizam os antecedentes ou preditores do turnover em três componentes, a saber:

- a) fatores organizacionais (fatores intra organizacionais e extra organizacionais);
- b) percepção de suporte e justiça organizacional, stress organizacional, satisfação com o trabalho e empenhamento (resultados individuais afetivos);
- c) características demográficas (como, por exemplo, idade, sexo, educação e posse).

O Quadro 5 aponta os preditores da rotatividade, na opinião de Camões (2014).

Quadro 5 - Preditores da rotatividade

(continua)

| Autor  | Conclusão                    |   |
|--|------------------------------|---|
| Siqueira e Pereira (2001);<br>Ferreira e Siqueira (2005) | Antecedentes diretos de IR   | Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.  |
|  | Antecedentes indiretos de IR | Percepção de justiça de remuneração.  |
| Spector (2002)   | Moderadores Contexto interno | Desempenho inadequado, perseguição de supervisores, condições de trabalho, incompatibilidade do cargo com seu ocupante. |
|  | Moderadores Contexto externo | Assédio de outras organizações.   |

Quadro 5 - Preditores da rotatividade

(conclusão)

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
| Slattery e Selvarajan (2005)                     | Preditores de IR  | Satisfação como preditora do comportamento, que apresentou maior correlação positiva com IR.   |
| Vigoda (2000)                                    | Moderador de IR   | Idade.   |
| Siqueira e Gomide Júnior (2004)                  | Preditores de R   | Satisfação com o cargo, identificação com a tarefa, <i>feedback</i> , número de promoções e idade.   |
| Jorge e Jones (1996)                             | Moderadores de IR | Para trabalhadores com humor positivo havia uma forte relação entre satisfação no trabalho e IR.   |
| Tepeci (2001)                                    | Moderadores de IR | Fatores demográficos e de ajustamento entre indivíduo e organização.<br>Faixa etária mais elevada, menor escolaridade e trabalho por mais horas<br>Relação negativa entre relações interpessoais e IR. |
| Ferreira e Freire (2001)                         | Preditores de R   | Políticas, oportunidades de progressão, supervisão, condições de trabalho e motivação.   |
| Netemeyer <i>et al.</i> (1995)                   | Preditores de R   | Conflito / ambiguidade de papéis e sobrecarga de trabalho  |
| Singh (1998)                                     | Preditores de R   | Correlação positiva entre rotatividade e baixa variedade de tarefas.   |
| IR = Intenção de Rotatividade; R = Rotatividade. |                   |  |

Fonte: Camões (2014, p. 122)

Além disso, a rotatividade pode ser medida quanto à frequência com que os trabalhadores pensam, planejam e têm vontade de se desligar da organização em que atuam (SIQUEIRA *et al.*, 1997). Portanto, “aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma

estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que, com elas, colaboram como força de trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Vale comentar, assim, que as características do trabalho são fator significativo para a satisfação do trabalhador e têm impacto na redução das taxas de rotatividade, no aumento da produtividade e da motivação e na melhoria do desempenho dos trabalhadores, bem como auxiliam na organização do processo de trabalho (SANTANA, 1996 *apud* DALL’INHA, 2008). É nesta perspectiva em que se tem a compreensão da relação entre o desempenho individual e a rotatividade como sendo particularmente importante. É vital avaliar o desempenho em duas perspectivas: como uma causa e como consequência, e compreender a relação entre o desempenho e o *turnover* individual (MOBLEY, 1982).

A rotatividade tem um sentido ambíguo, pode apresentar aspectos positivos ou negativos, visto que, nos dias de hoje, não vimos mais a preocupação no jovem de ingressar numa empresa e manter-se nela durante muito tempo, a rotatividade pode caracterizar-se em uma estratégia de carreira dos mais jovens. As pessoas estão querendo crescer profissionalmente, novas experiências, novas oportunidades e viver o clima de outras organizações (LIMA, 2003).

Todavia, seguindo a concepção de que o *turnover* acarreta sérias consequências para a organização, Pinkovitz (1997 *apud* GONÇALVES, 2013, p.50) identifica os três custos mais comuns associados à rotatividade dos colaboradores, que são:

- a) os custos de **separação**, os custos de reposição e os custos de formação. Os custos de separação incluem custos incorridos para entrevistas de saída, funções administrativas relacionadas com a rescisão (exemplo: indenização);
- b) os custos de **reposição** incluem o custo de atrair candidatas, entrevistas de admissão, testes, viagens/despesas de mudança, despesas administrativas com o pré-emprego, exames médicos, aquisição e disseminação da informação;
- c) os custos de **formação** incluem custos da formação ministrada aos novos elementos da organização.

Nesta perspectiva, entende-se que "a rotatividade de funcionários nas empresas provoca graves perdas de ativos intangíveis, e, ao mesmo tempo, enfraquece a coesão e moralidade pessoal, que tem uma grande influência na competência da empresa" (WANG *et al*, 2011, p. 188, tradução nossa).

Ademais, sugere-se que haja participação dos profissionais de GP em espaços de articulação e troca de saberes e análise de tendências, para que possam ser antecipadas as soluções para os desafios inerentes a essa área de atuação, pois o *turnover* é um processo complexo que requer “diagnósticos sistemáticos com soluções integradas e inovadoras” (AMARAL, 2006, p. 83).

De outra forma, Mobley (1982) traz uma interpretação diferente, ao apontar a rotatividade de pessoal como a interrupção ou desligamento por um dos funcionários com a organização. Noutras palavras, para Mobley (1982), a rotatividade corresponde à saída permanente de um trabalhador da organização.

No setor público, ambiente de estudo deste trabalho, observa Di Pietro (2010, p. 608) que são sete os tipos de desligamento (vacância) de cargo público, quais sejam:

- a) Exoneração;
- b) Demissão;
- c) Aposentadoria;
- d) Promoção;
- e) Falecimento;
- f) Readaptação; e
- g) Posse em outro cargo inacumulável.

A própria Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990) faz destaque, quanto ao provimento, em seu Art. 24, sobre a readaptação do servidor público

readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.

§ 1º Se julgado incapaz para o serviço público, o readaptando será aposentado.

§ 2º A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga (BRASIL, 1990).

A referida Lei, quanto à vacância, assinala, em seu Art. 33, que a vacância decorrerá de exoneração, demissão, promoção, readaptação,

aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável e falecimento (BRASIL, 1990).

Quanto à remoção, a Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), em seu Art. 36, estabelece que a

Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção:

I - de ofício, no interesse da Administração;

II - a pedido, a critério da Administração;

III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração.

Quanto à redistribuição, a referida Lei (BRASIL, 1990), em seu Art. 37, dispõe que a

redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos:

I - interesse da administração;

II - equivalência de vencimentos;

III - manutenção da essência das atribuições do cargo;

IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades;

V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional;

VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.

Diante do exposto, verificam-se divergências conceituais quanto ao termo rotatividade, posto que, em uma perspectiva, trata-se do ingresso e da saída de pessoal de organização ou de um setor dela (GONÇALVES, 2013), e de outro diz respeito somente a saída permanente de um trabalhador da organização (MOBLEY, 1992). Assim, lembra que “a falta de entendimento real sobre rotatividade e de dados ou informações suficientes e confiáveis pode levar a soluções

desconectadas de suas causas fundamentais ou reais” (MOBLEY, 1992, p, 15). Como resultado, soluções equivocadas tendem a provocar um “agravamento ou manutenção dos índices de *turnover* por longos ou intermináveis períodos” (MOBLEY, 1992 *apud* FRANCO; MATOS, 2010, p. 15).

Em resumo, com base no entendimento de autores como Zanotto (2008, p.44), destaca-se que o presente estudo assume a expressão **rotatividade** para retratar toda e qualquer movimentação de pessoal no ambiente de trabalho, esteja o fenômeno restrito ao contexto interno ou não. Outro pressuposto fundamental desta pesquisa refere-se ao fato de que a rotatividade merece atenção especial, posto que, caso não seja adequadamente administrada, poderá resultar em ausência ou fuga de *know-how* e conhecimento da unidade em que ingressou ou ocorreu a saída de um servidor, detalhe este que justifica a análise do tema gestão do conhecimento na próxima seção.

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Nos últimos anos, a gestão do conhecimento (GC) gera uma dinamização dos processos do conhecimento para ações estratégicas e de inovação nas organizações. Nessa perspectiva, dá-se ênfase para os conceitos de conhecimento e de práticas de gestão do conhecimento. Vale, ainda, ressaltar que, apesar de haver similaridades entre o setor privado e o público no que tange à gestão do conhecimento, sobretudo, relacionadas aos conceitos fundamentais que originaram esta área de estudo, como a própria definição de conhecimento, o pressuposto deste trabalho é de que as organizações públicas precisam contar com um modelo de GC e de práticas que levem em conta as suas particularidades e os objetivos a que devem cumprir - reflexão esta mais bem desenvolvida na sequência.

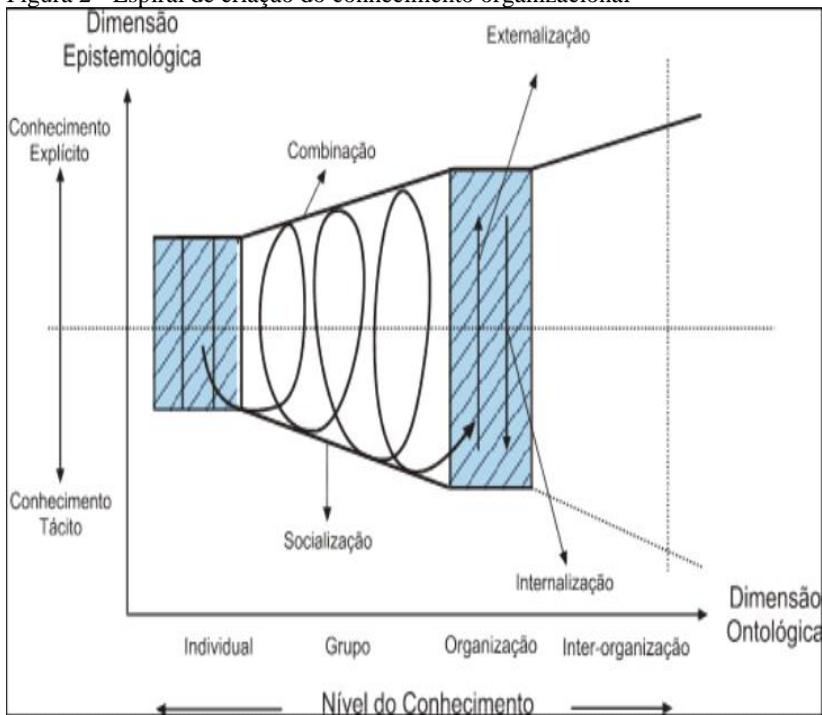
### 2.4.1 Criação do conhecimento: espiral do conhecimento

O conhecimento é universal e acompanha o paradoxal movimento evolutivo da sociedade, sendo que tal evolução, embasada no conhecimento, é referida pelos autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 14) como a passagem da “Sociedade industrial para a Sociedade do conhecimento”, no mesmo sentido ao de “eliminar o paradoxo” para aumentar a eficiência na produção “para algo a ser aceito e cultivado”.

Nesta interpretação, pode-se dizer que o conhecimento é paradoxal, e, concomitantemente a isso, “as contradições, as

inconsistências, os dilemas, [...] e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 15). Partindo desta compreensão, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem uma ilustração para retratar os processos incluídos na criação do conhecimento, conforme se observa por meio da Figura 2 – a caracterização do Espiral de criação do conhecimento.

Figura 2 - Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

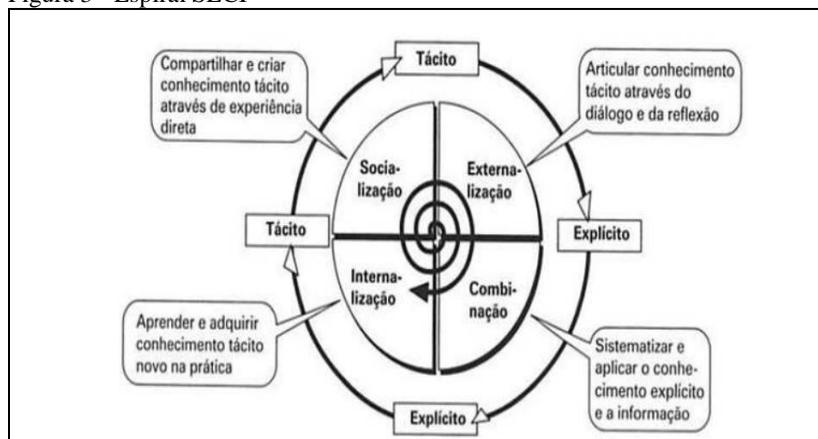
Ao surgir a espiral (Figura 2), Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento tácito, reside na mente humana e é orientado para a ação, logo, para se tornar explícito, necessita ser dito e entendido para poder ser examinado, aperfeiçoado e compartilhado, ocorrendo aí a criação de novo conhecimento. De modo contrário, o conhecimento explícito, para ser transformado em tácito, precisa ser internalizado pelo indivíduo.

O conhecimento, por conseguinte, é dicotômico em sua essência, sendo percebido, na dimensão epistemológica de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 15), como “conhecimento explícito e conhecimento tácito”. Os autores referem ainda que o processo em espiral se inicia no nível individual e vai ascendendo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações, e que, logo, “uma organização não pode criar conhecimento sozinha, o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82). O conhecimento está no pensamento das pessoas, é imprevisível e complexo, caracteriza-se como antagônico, pois se constitui em intuitivo, mas também o é estruturado. Mesmo assim, Oliveira (2014, p.226) entende que o conhecimento “é algo que se pode obter, de forma planejada, sustentada, evolutiva, gradativa e diferenciada”, e que “deve haver compartilhamento de conhecimentos, num processo interativo de trocas, em que cada um aprende com o outro”.

Diante deste cenário, Davenport e Prusak (1998, p. 6), vão além, indicando que “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

A Figura 3 apresenta o núcleo do processo de criação do conhecimento, a qual “descreve como os conhecimentos tácitos e explícitos são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 23).

Figura 3 - Espiral SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

Sendo assim, de acordo com a figura 3 – Espiral SECI -, o conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, que podem ser descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Modos de conversão (espiral SECI)

|                |   |
|----------------|---|
| Socialização   | Compartilhar e criar conhecimento tácito por meio de experiência direta |
| Externalização | Articular conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão         |
| Combinação     | Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação          |
| Internalização | Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática                 |

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23).

Conhecimento, segundo Drucker (1999), é a informação processada que traz mudanças ao provocar uma ação, ao tornar um indivíduo ou uma instituição capaz de realizar uma ação diferente ou mais eficiente, que instiga as pessoas para aprender a aprender. Na sociedade do conhecimento, as matérias podem representar menos importância que a capacidade dos estudantes para continuar aprendendo e que a sua motivação para o fazer, o que ajuda a compreender que a “sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício” (DRUCKER, 1999, p. 156).

Nesse contexto, o conhecimento é uma mistura de experiências, valores, com compartilhamento e discernimento que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações provenientes de uma mente individual, mas que pode ser apresentado em documentos, tecnologia e processos organizacionais, sendo mais profundo e rico do que a informação, pois está diretamente associado à ação (STEWART, 1998).

Já, o conhecimento é, para Carvalho e Tavares (2001 *apud* SOUZA, 2009, p. 59), "uma característica do ser humano, que é o único ser capaz de entrar em contato com uma determinada realidade e, extrair dela, informações que lhe são necessárias para a formação de um novo entendimento ou novo juízo de valor".

O conhecimento refere-se, portanto, ao processo por meio do qual é adquirida, organizada e processada a informação, sendo, nessa constante, relevante a distinção de **dado** e de **informação**. Para chegar ao conceito de conhecimento com sustentação em seus ativos

intangíveis, Angeloni (2008) destaca que “o dado, a informação e o conhecimento” são subsídios essenciais para a tomada de decisão. Para tanto, os dados são elementos brutos, com observação simples, que são enfatizados, segundo Davenport e Prusak (1988, p. 19), como “observações sobre o estado do mundo”. Em complemento, os autores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2) indicam que “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Conclui-se, daí, que as informações são dados com significado.

Diante do exposto, na concepção de Almeida *et al.* (2011, p. 2), “dados processados, seja no sentido cumulativo, comparativo ou qualquer outro, torna-se mais relevante para a tomada de decisão”.

Por tais prerrogativas, o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana, que o caracteriza, todavia, “ao contrário da informação, o conhecimento envolve crenças e compromissos e está necessariamente ligado à ação; por outro lado, à semelhança da informação, o conhecimento relaciona-se com o significado de algo” (ALMEIDA *et al.*, 2011, p. 4). Para ratificar esta concepção, traz-se o parecer de Alavi e Leidner (2001, p.109, tradução nossa), para os quais, “conhecimento é informação possuída pela mente humana do indivíduo; é informação personalizada (que pode ou não ser nova, única, útil, estruturada ou precisa) relacionada a fatos, procedimentos, concepções, interpretações, ideias, observações e julgamentos”. Por isso, o conhecimento é tão dependente do indivíduo, resultando da união de determinados elementos e na interação do indivíduo com o meio, posto que,

conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Mas, Senge (1999, p. 488), o “conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz”. Nesse sentido, o conhecimento é a informação processada que possibilita a ação, e, que, na opinião de Sabbag (2007, p.50), a “informação pode ficar inerte em nossa memória, mas os conhecimentos não porque a

informação, se realmente processada intelectualmente, modifica opiniões, crenças, atitudes e comportamentos".

Senge (1999, p. 487) entende que “informações são dados com relevância à situação do receptor”, e enfatiza “o importante papel do ser humano ao converter dados em informações”. Com isso, torna-se fundamental ter o domínio do ser, pois, o ser é essência do indivíduo, a sua fonte de caráter e o princípio de quem é, ademais, o ser apoia e dirige toda a energia do ser humano, “realização, eficácia e contribuição” (CASHMAN, 2011, p. 165).

Por fim, conhecimento pode ser conceituado também como “um conjunto completo de informações, dados, relações que levam as pessoas a tomar decisões, desempenhar atividades e a criar novas informações ou conhecimentos” (MACEDO *et al.*, 2010, p. 40).

Os conceitos sobre dados, informação e conhecimento são apresentados por Davenport e Prusak para melhor se entender como estes elementos se caracterizam, de acordo com o que é evidenciado no Quadro 7.

Quadro 7 - Conceitos de dados, informações e conhecimento

| Dados  | Informação   | Conhecimento   |
|--|--|--|
| Simple observações sobre o estado do mundo   | Dados dotados de relevância e propósito  | Informação valiosa da mente humana   |
| Facilmente estruturado<br>Facilmente obtido por máquinas<br>Frequentemente quantificado<br>Facilmente transferível | Requer unidade de Análise<br>Exige consenso em relação ao significado<br>Exige necessariamente a mediação humana | Inclui reflexão, síntese, contexto<br>De difícil estruturação<br>De difícil captura em máquinas<br>Frequentemente tácito<br>De difícil transferência |

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18).

Assim, nas últimas décadas, a busca por um modelo de gestão com acesso à informação no tempo certo deu origem a vários sistemas para a rápida circulação de informações em processos de comunicação, baseado no fato de que, como um elemento fundamental para a comunicação, “a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 5). Trata-se, portanto, da matéria-prima para a produção de conhecimento.

Adicionalmente, vale lembrar que o conhecimento tem extrema relevância para inovação e competitividade nas organizações, já que, para Nonaka e Takeuchi (*apud* GIRARDI, 2009, p. 79), “a criação de conhecimento gera inovação contínua e vantagem competitiva”. Decorre daí a importância desse ativo intangível para as organizações, exigindo delas que adotem meios de administrá-las.

A gestão do conhecimento ocorre quando a organização trata de garantir a existência de práticas voltadas à execução dos processos que integram a espiral SECI (Figura 3) e, conseqüentemente, que ocorra a criação deste intangível no seu ambiente. Neste contexto, Batista (2012) alerta de que, apesar da GC ter a sua origem no âmbito privado, ela é igualmente importante para o setor público. Porém, como as organizações públicas possuem características que as distinguem daquelas do setor privado, elas precisam contar com modelos de gestão do conhecimento próprios, afinal,

enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Essa premissa é relevante, pois o modelo de GC para a administração pública brasileira deve contemplar a dimensão Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento (BATISTA, 2012, p.17).

Além disso, na continuidade, o autor afirma que

os modelos existentes na literatura não relacionam a implementação de GC com iniciativas na área de excelência em gestão pública existentes na administração pública brasileira – GESPÚBLICA – que destacam a importância de assegurar uma relação de causa e efeito entre práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional (BATISTA, 2012, p.18).

É diante desta concepção que Batista (2012) elabora, por ocasião do seu pós-doutoramento realizado, em 2011, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um modelo de GC direcionado exclusivamente às organizações do setor público (objeto de atenção do presente estudo), no qual prevê a implantação e avaliação de práticas de GC específicas a elas. Desse pós-doutoramento, originou-se a obra<sup>4</sup> que detalha o citado modelo, sendo ela resultante da parceria estabelecida entre o Ipea e a UFSC (BATISTA, 2012), esta última representada por docentes e doutorandos do Departamento de Engenharia do Conhecimento. Observando-se, por conseguinte, que a unidade de estudo é a UFSC, uma instituição de ensino superior de caráter público, compreende-se que tal Modelo de GC, e a obra em que se encontra sistematizado (BATISTA, 2012), como se constituindo de singular importância para a construção da atual pesquisa, naturalmente, sem se perder em de vista outras contribuições neste sentido.

#### **2.4.2 Práticas de retenção e compartilhamento do conhecimento**

A Gestão do Conhecimento (GC) surgiu no início da década de 90, tendo boa receptividade tanto nas organizações em que o conhecimento é o principal produto, como naquelas em que são negociadas aplicações e são prestados serviços de tecnologias de informação (ALMEIDA, 2006). Girardi (2009) alerta, porém que, por se constituir em um processo complexo e amplo, a GC ocorre por meio de um conjunto de ações ou um sistema integrado.

No entendimento de Cruz (2002, p. 32), a GC refere-se a "um conjunto formado por metodologias e tecnologias que têm por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização". Já, para Alavi e Leidner (1999, p.2, Tradução nossa), a gestão do citado recurso diz respeito a um "processo sistêmico e especificado organizacionalmente para adquirir, organizar e comunicar tanto conhecimento tácito, como explícito de indivíduos, de modo que outros dentro da organização possam utilizá-lo para que possam ser mais efetivos e produtivos no desenvolvimento das suas respectivas

---

<sup>4</sup> 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.

atividade”. Depreende-se daí que se o conhecimento tem um valor limitado, se não é compartilhado por outros.

Ainda, na busca por definições de GC, Girardi (2009) contribui ao elaborar o conteúdo retratado no Quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Conceitos de Gestão do Conhecimento

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Angeloni                   | Gestão do conhecimento é um conjunto de processos que conduzem à criação, a disseminação e á utilização do conhecimento no ambiente organizacional.   |
| Lacombe                    | Gestão do conhecimento é o conjunto de esforços sistematizados que visam criar conhecimento e difundi-lo na organização, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas.                                    |
| Sabbag                     | Gestão do conhecimento é um sistema integrado que busca o desenvolvimento do conhecimento e da competência coletiva, para ampliar o capital intelectual e a sabedoria das pessoas da organização.           |
| Fleury;<br>Oliveira<br>Jr. | Gestão Estratégica do Conhecimento é a identificação, o desenvolvimento, a disseminação e a atualização do conhecimento relevante para a organização, por meio de processos internos ou externos à empresa. |

Fonte: Girardi (2009, p. 89).

Considerada um processo sistemático, a GC deve promover execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, pois “o conhecimento é orientado à ação” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p. 63).

No atual ambiente de gestão, as decisões precisam ser tomadas com rapidez e qualidade, portanto, é indispensável o suporte de um sistema de comunicação eficiente embasado no capital intelectual. Diante desse quadro, a GC é praticada nas organizações na busca de um desenvolvimento contínuo e, dessa maneira, fica “[...] intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora” (TERRA, 2000, p. 70). Esta capacidade é operacionalizada por meio de um conjunto de práticas de gestão do conhecimento, cada qual orientada ao atingimento de certos objetivos, ou, mais especificamente, destinada à execução de determinado modo de conversão do conhecimento (Quadro 6). Batista (2004, p. 8) julga que as “práticas de Gestão do Conhecimento representam aquelas práticas voltadas para produção, retenção,

disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”.

A partir desse contexto, a GC ocorre em três níveis diferentes nas organizações relacionados entre si, que são os níveis estratégico, tático e operacional (TERRA, 2000). O nível estratégico trabalha a ligação entre competitividade da empresa e o conhecimento gerado para a criação de competências organizacionais. O segundo nível destaca a importância de se considerar a gestão de conhecimento como sendo parte relevante de seus processos de negócio como um todo. E, o terceiro nível, o operacional da gestão do conhecimento, é ligado à aprendizagem, aos formatos que o conhecimento assume nas organizações e ao papel desempenhado pela tecnologia da informação e ferramentas de comunicação (TERRA, 2000).

Em vista disso, e de acordo com Terra (2001, p. 245),

a gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Os conceitos aqui expostos permitem verificar que quando a GC faz parte das preocupações dos gestores, os projetos desenvolvidos nesta área devem possuir objetivos que busquem (ALAVI; LEIDNER, 2001 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 32):

- a) Tornar o conhecimento visível e demonstrar a toda a organização a sua importância. Mais uma vez, trata-se da preocupação em saber o que existe em termos de conhecimento na organização;
- b) Desenvolver uma cultura intensiva em conhecimento, promovendo a sua partilha;
- c) Apostar em uma infraestrutura de conhecimento, que inclui, não somente o componente técnico do sistema, mas uma rede de ligação entre as pessoas, em função de determinadas características, como a localização, o tempo e as ferramentas disponíveis para promover o compartilhamento e a interação entre todos.

Quanto ao desempenho, Terra (2001, p. 57) aponta que “a gestão do conhecimento pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional, por meio da facilitação de conexões significativas”. Assim, na administração pública, a efetiva GC dá suporte para que as organizações possam “enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 40). De modo semelhante, Oliveira (2014, p. 228) indica que, no setor público, “a administração do conhecimento corresponde a um processo administrado estrategicamente, visando à geração de maior valor para as empresas públicas e, portanto, para as pessoas que nela trabalham”. E, complementa o autor, ao lembrar que

pela prática sistemática da aplicação de conhecimento, as pessoas e as empresas públicas podem gerar retornos crescentes, pois os conhecimentos aumentam com a sua utilização adequada, porque ideias testadas consolidam novas ideias, bem como o conhecimento disseminado e compartilhado desenvolve o intelecto de todas as pessoas que participam desse processo, o que aumenta, de forma sustentada, o diferencial competitivo das pessoas e das empresas públicas. Ou seja, é o conhecimento que capacita as pessoas – e as empresas – a atuarem com inteligência frente a situações existentes, por mais complexas que sejam (OLIVEIRA, 2014, p. 229).

Nesta mesma linha, Senge (1999) sugere que, para as organizações se manterem inovadoras e competitivas, deveriam ser organizações que aprendem,

nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1999, p. 21).

Diante desse cenário, a liderança deve incorporar em suas práticas a ideia de que o emprego da informação pelas organizações para a construção do conhecimento resultará no processo que usa a informação na criação de significado, na construção do conhecimento e nas tomadas de decisões, pois, uma vez que,

as organizações do conhecimento exigem alterações radicais no modo de serem gerenciadas, nesse novo contexto, o importante não é a profissão formal, mas sim, um conjunto de habilidades, necessidades, conhecimentos, e valores que devem ser permanentemente atualizados. Assim, as organizações precisam perceber que estes novos tempos indicam para a necessidade da criação de ambientes que proporcionem condições para um envolvimento sutil, espontâneo e motivante dos colaboradores com seus objetivos e estratégias. Para isso, as organizações precisam de pessoas pró-ativas, comprometidas e abertas a novas ideias, ao diálogo, pessoas capazes de reformular valores, estratégias, e relações sociais para trabalhar em equipe, com novas tecnologias, pensamento crítico e postura ética (SOUZA, 2009, p. 77).

Para se alcançar um resultado positivo com a aplicação do conhecimento, há que se identificarem alternativas possíveis para integrá-lo na organização e nas ações executadas diariamente nela, sendo que, segundo Almeida (2006), há três formas distintas de integração, que são:

- a) Por meio de um conjunto de ordens e regras que orientam o trabalho. O problema destas diretivas é a possibilidade de elas ficarem desatualizadas rapidamente, principalmente em períodos de mudança acelerada;
- b) Em Rotinas Organizacionais, isto é, em procedimentos e técnicas de trabalho que ajudam o trabalho individual;
- c) Por Equipes de especialistas. Quando a área é nova, por exemplo, e não há conhecimento sobre que passos seguir, uma equipe é designada para tratar do problema, com base na experiência passada dos seus integrantes.

Mais especificamente acerca do objeto de estudo dessa pesquisa, *a priori*, é preciso recordar a opinião de Gupta e Govindarajam (2000, p. 72), para os quais “o capital intelectual de uma organização é função do estoque de conhecimento acumulado por indivíduos e unidades e do quanto tal conhecimento é mobilizado” por meio dela, sendo necessário, para tanto, a ocorrência de processos como a criação, a aquisição e a retenção do conhecimento. Para os autores, a retenção do conhecimento está relacionada ao esforço da organização em tentar minimizar a perda de conhecimento de sua propriedade (GUPTA; GOVINDARAJAM, 2000).

Em outra perspectiva, constata-se que a GC, a partir da categorização de Alavi e Leidner (2001), constitui-se no conjunto de práticas voltadas à criação, aplicação, armazenamento e recuperação, e compartilhamento do conhecimento na organização. Aqui, é preciso frisar que, consoante aos autores (ALAVI; LEIDNER, 2001, p.127), o compartilhamento de conhecimento pode acontecer entre as pessoas, das pessoas para grupos, das pessoas para fontes explícitas (externalização) e entre grupos; e, o armazenamento e a recuperação de tal recurso envolvem

obter dos membros da organização e de fontes externas, codificar e indexar o conhecimento (para posterior recuperação) e capturá-lo. Incentivos são importantes para que sejam derrubadas barreiras significativas ao alcance do sucesso do armazenamento. Essas barreiras incluem a falta de tempo do membro da organização para contribuir com o seu conhecimento (CRANFIELD UNIVERSITY 1998; KPMG 1998) e uma cultura organizacional que, historicamente, não costumava compensar a contribuição e o compartilhamento de insights (BROWN; DUGUID 1998; CRANFIELD UNIVERSITY 1998; KPMG 1998). [...] Mais ainda, em muitas organizações, as pessoas sentem que o futuro delas depende da sua expertise e não no quanto eles auxiliam outros. Nestas situações, é então esperado que indivíduos tentem construir e proteger a sua própria hegemonia em termos de conhecimento (VON KROGH, 1998). [...] Sem uma rotina sistemática para capturar conhecimento, uma organização pode deixar de se beneficiar do conhecimento do melhor conhecimento que ela poderia ter. [...] Quanto

mais prontamente disponível estiver o conhecimento, mais provável é a sua reutilização.

Em linhas gerais, para avaliar as condições da organização quanto à sua capacidade para capturar e armazenar conhecimento, Alavi e Leidner (2001) sugerem que sejam obtidas respostas às seguintes questões:

- a) Quais incentivos são eficazes para incentivar a contribuição do conhecimento e seu compartilhamento na organização?;
- b) Quanto do contexto precisa ser incluído no armazenamento de conhecimento de modo que seja uma aplicação e interpretação eficaz dele?;
- c) O conhecimento armazenado está sendo acessado e aplicado por indivíduos que não conhecem quem o originou?;
- d) Quais os mecanismos de recuperação são mais eficazes em tornar acessível o conhecimento armazenado?.

Finalmente, Alavi e Leidner (2001) indicam a necessidade de se refletir sobre as seguintes questões para se verificarem as condições de compartilhamento de conhecimento da organização:

- a) Como o conhecimento pode ser efetivamente compartilhado entre unidades da organização;
- b) O quanto a aplicação de Tecnologias de Informação (TI) para a socialização do conhecimento aumenta a sua socialização entre indivíduos dentro de um grupo ou entre grupos?;
- c) Quais estratégias organizacionais são eficazes para facilitar a socialização do conhecimento?;
- d) Quais atributos técnicos, sociais e culturais incentivam a socialização de conhecimento de modo que se alcance um equilíbrio entre processos de entrada e de obtenção dele?;
- e) A utilização de TI próprias para o compartilhamento de conhecimento acabam desmotivando a procura por conhecimento externo à organização?.

Diante do cenário até então exposto, chegam-se ao tema práticas de GC.

No que tange às práticas de GC voltadas ao armazenamento desse recurso, fontes, como Young et al. (2010) e Brasil (2003), citadas por Batista (2012), apontam as que seguem:

- a) revisão pós-ação: técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Ajuda os membros da equipe de um projeto a identificar o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e superar os pontos fracos. É uma discussão entre os principais membros do projeto. A revisão pode ocorrer no final do projeto ou ao término das etapas ao longo da implementação do projeto. Não é uma sessão para críticas ou reclamações. A revisão pós-ação maximiza o aprendizado ao oferecer uma oportunidade para que líderes e membros conversem sinceramente sobre o projeto;
- b) café do conhecimento: espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo. O Café do conhecimento visa promover um grau de reflexão e compartilhamento mais profundo do que o usual. O Café do conhecimento segue algumas regras para funcionar de maneira eficaz;
- c) comunidades de prática – É representado num ambiente com pessoas que interagem regularmente com o objetivo de aprofundar o conhecimento por meio da reflexão, da troca de experiências e ideias (WENGER, 1998);
- d) taxonomia – O termo taxonomia é definido por Yamaoka *et al* (2012, p. 131), como “uma forma de vocabulário controlado, que é uma lista de termos selecionados, de forma a eliminar ambiguidades, evitando o uso de mesmo termo com diferentes conceitos”;
- e) repositórios de conhecimento – refere aos processos do conhecimento explícito, os quais podem ser representados por softwares, figuras, gráficos, livros, artigos, etc (BATISTA, 2012).
- f) Blogs - trata-se de um tipo de *site* na rede mundial de computadores na forma de jornal (BATISTA, 2012).
- g) ambientes virtuais colaborativos – trata-se de um espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências.

Também, Davenport e Prusak (1998) estabelecem como práticas de GC, as que seguem:

- a) Captar e reutilizar o conhecimento estruturado;
- b) Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática;
- c) Identificar fontes e redes de expertise;
- d) Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a *performance* organizacional;
- e) Mediar e controlar o valor econômico do conhecimento;
- f) Sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

Diante do exposto, aponta-se como sendo aspectos imprescindíveis à retenção e compartilhamento do conhecimento nas organizações o desenvolvimento de práticas voltadas à sua internalização, socialização e externalização – processos de conversão do conhecimento analisados na sequência.

#### 2.4.2.1 Internalização e socialização do conhecimento

A internalização do conhecimento acontece quando o indivíduo transforma o conhecimento explicitado em tácito. "Quando as experiências de socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, ou Know-how" (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67).

Para Almeida (2006), o conhecimento tácito é mais personalizado, pois

é obtido por meio de processos de aprendizagem e resulta da experiência. É um tipo de conhecimento cuja compreensão necessita de uma interpretação de indícios e de uma elevada contextualização, requerendo algum tempo para ser criado. Em função da elevada dificuldade de contextualização, torna-se muito difícil de se expressar, articular, comunicar, partilhar, formalizar e codificar, embora tenha um papel importante na criação de conhecimento explícito (ALMEIDA, 2006, p. 23).

Nesse sentido, Cruz (2002, p. 40) lembra que o "conhecimento tácito é aquele que as pessoas acumulam dentro de si mesmas, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida". Por isso, a conversão do conhecimento explícito em tácito refere-se ao aprender fazendo. E, como conferem Nonaka e Takeuchi (2008), dá-se por meio da internalização de conhecimentos explícitos (a exemplo daqueles presentes em documentos, manuais, relatórios, apostilas e normas) que são definidos novos modelos mentais e *know-how* de quem se apropria deles.

Igualmente, por meio da socialização, ocorre a conversão de conhecimento tácito em tácito, o que representa o aprender a partir da troca de experiências.

#### 2.4.2.2 Externalização do conhecimento

A externalização do conhecimento tácito é associada por meio de conversação e reflexão, da passagem de informação do indivíduo para o grupo, o conhecimento explícito ou externalização do conhecimento é aquele que é compartilhado, que se pode passar para outras pessoas, para que estas desenvolvam suas habilidades e possam gerar mais conhecimento que, por sua vez, serão passados a outros, e assim por diante, numa cadeia de desenvolvimento (CRUZ, 2002).

Para Almeida (2006, p. 23), o conhecimento que é explicitado, "tem um caráter formal, sistemático, articulado e baseado em regras, sendo mais facilmente quantificável, codificado, descodificado, partilhado e comunicado".

Em sua prática, o processo de GC deve estar embasado na "elaboração e coordenação das iniciativas de gestão do conhecimento, representação e defesa das necessidades de conhecimento da organização" e deve ser dirigido com vistas ao "comprometimento de seus membros e o envolvimento e apoio da cúpula para que a confiança oriente o processo" (GIRARDI, 2009, p. 94). As iniciativas de GC, o envolvimento e o comprometimento da equipe devem estar pautados criatividade e flexibilidade.

É preciso frisar, igualmente, que, como alertam Davenport e Prusak (1998, p. 170), "a gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional". E que, como Angeloni (2008) destaca, são as pessoas as geradoras da riqueza das organizações, logo, "a criação do conhecimento não é somente uma questão de processar informações, mas também de aproveitamento das percepções, intuições e palpites das

“pessoas que movem a organização” (ANGELONI, 2008, p. 191). Há características que definem um indivíduo ou equipe com personalidade voltada para o processo criativo, como sugerem aquelas apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Características de personalidade criativa individual e de equipe

| Pessoas criativas   | Equipes criativas   |
|---|---|
| São mais autônomas do que as outras, mais autossuficientes, mais independentes, mais abertas, mais estáveis, mais dominantes e auto afirmativas, mais complexas, mais condescendentes consigo mesmas, mais engenhosas, mais aventureiras, mais autocontroladas, mais introvertidas e mais ousadas (TAYLOR apud ANGELONI, 2008, p. 204). | Pode ser discutida por meio de cinco fatores: coesão (a união e harmonia entre os integrantes do grupo facilita a produção de ideias criativas), longevidade (ajuda a manter a coesão), composição e estrutura do grupo (devem ser formados por elementos de funções e áreas de atuação diferenciadas) e liderança (o líder democrático motiva grupos inovadores) (KING; ANDERSON apud ANGELONI, 2008, p. 205). |

Fonte: Adaptado de Angeloni (2008).

Além da dimensão pessoas, Angeloni (2008, p. 206) refere que “as organizações do conhecimento devem trabalhar a dimensão infraestrutura organizacional de modo a desenvolver um ambiente propício à criatividade”. Diante disso, quanto ao ambiente de trabalho, Pereira (2010) sugere valorizar e cultivar a criatividade e agir por intermédio de programas de sugestões, grupos de geração de ideias, oficinas da criação, centros de criatividade, programas de capacitação em criatividade, melhoria contínua e incremento à inovação, pesquisa e desenvolvimento de ideias e sessões criativas. Para o autor, esse ambiente deve ter elementos como autonomia dos funcionários, recursos, valorização da pessoa humana, equipes, encorajamento, apoio da organização para novas ideias, com ajustes às necessidades da organização e dos funcionários (PEREIRA, 2010).

Já, a flexibilidade é apresentada por Angeloni (2008, p. 203) como “uma característica intelectual da personalidade criativa, posto que diz respeito à capacidade que o homem tem de mudar o significado ou a interpretação de algo”. Pereira (2010) salienta que a flexibilidade de alternativas deve estar focada nas competências, no planejamento sistêmico de estratégias, tempo e reflexão, para a decisão com caráter abrangente, para o alcance de objetivos propostos. Em contrapartida, as

determinações por normas e rotinas conduzem à perda da flexibilidade desestabilizam e bloqueia o aparecimento de iniciativa individual, o que restringe o desempenho na organização. Predebom (*apud* ANGELONI, 2008, p. 208), nesta perspectiva, entende que se pode “diminuir ou flexibilizar as normas; utilizar sistemas permanentemente auto-reavaliadores; promover um clima de participação e diálogo, estimulando-se iniciativas”.

Por último, o recurso tecnológico é de fundamental importância à GC, devendo as práticas de GC ser apoiadas pelas tecnologias de informação e comunicação, como forma capaz de integrar indivíduos e suas expertises, os quais, proporcionarão a alavancagem dos processos de conversão do conhecimento, bem como a sua aplicação às atividades relacionadas ao gerenciamento do conhecimento (ANGELONI, 2008). A GC, quando apoiada em tecnologias da informação e comunicação, possibilita o incremento da produtividade, da comunicação, e, o mais importante, o conhecimento, a geração, armazenamento e disseminação, ou seja, a associação da informação ao conhecimento, por intermédio de um sistema de conectividade interna, portanto, "para assegurar a efetividade da Gestão do Conhecimento, é fundamental que as práticas estejam alinhadas e façam parte do modelo de gestão das organizações" (BATISTA, 2004, p. 73).

A Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, estabelece quanto ao acesso às informações sob a guarda de órgãos e entidades públicas. No Art. 3º os procedimentos previstos destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

- I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
- II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
- V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011).

No Art. 4º, para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;

II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;

III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;

V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;

VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;

VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;

VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;

IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações (BRASIL, 2011).

O Art. 5º da referida Lei, estabelece que seja dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão (BRASIL, 2011).

A tecnologia de informação e comunicação no novo panorama organizacional, suas atribuições e definições e as novas tecnologias utilizadas no suporte à tomada de decisão, conduzem a “uma ampla rede de informação, com maior número possível de participantes atuando como sensores e processando sistematicamente a informação reunida” (CHOO, 2003, p. 124). Nesse sentido, a tecnologia da informação torna-se meio essencial para promover a distribuição de conhecimento, pela

qual se torna possível “disponibilizar os conhecimentos que já se encontram na organização, tornando-os disponíveis a todos os colaboradores que poderão precisar deles” (ALMEIDA, 2011, p. 84).

É importante destacar o que salienta Batista (2004, p. 72), para o qual "mais que simplesmente adotar práticas, as organizações devem implementar sistemas que integrem tais práticas com um objetivo bem claro: melhorar o próprio desempenho". Recordar-se, ainda, que os fluxos de informação auxiliam nos processos internos de produção de conhecimento, promovendo assim as melhorias desejadas pela organização ou repositórios nos serviços de informação já existentes. Podem ser utilizados para traçar diagnósticos de necessidade de informação e conhecimento dentro de uma organização, bem como mapear as oportunidades de melhorias frente aos processos de informação.

Nesse sentido, Rossatto (2003, p. 189) conclui que a “gestão do conhecimento é um processo estratégico e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”. Concluindo-se, daí, que, para assegurar a efetividade da Gestão do Conhecimento, é fundamental que as práticas estejam alinhadas e façam parte do modelo de gestão das organizações.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia definida para o desenvolvimento da pesquisa em pauta. Segundo Roesch (2005, p.125), o citado capítulo tem por finalidade descrever “como o projeto será realizado”, distinguindo-se “entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a serem utilizadas”. Inicia-se, aqui, portanto, com a caracterização e a classificação da pesquisa, buscando-se explicitar o seu delineamento. Na sequência, são especificados aspectos referentes à delimitação do estudo, isto é, sobre sua população, amostra e sujeitos. Após, são trazidos detalhes sobre as técnicas e instrumentos projetados para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo pode ser caracterizado, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada, e, quanto à sua abordagem, com aporte em dados qualitativo e quantitativo.

A pesquisa aplicada, para Kerlinger (1980, p.321), diz respeito àquela “dirigida para a solução de problemas especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso em algum processo ou atividade, ou ao alcance de metas práticas”. No caso do atual estudo, o propósito é trazer solução para efeitos causados pela ocorrência do fenômeno da rotatividade de TAEs nos Centros de Ensino da UFSC e, mais precisamente, buscando-se garantir a retenção e compartilhamento do conhecimento criado no ambiente em foco e necessário para as que esses sujeitos possam desenvolver suas atividades.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, foi a alternativa escolhida para a realização deste estudo, uma vez que “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção” (ROESCH, 2005, p.154). Aqui, a pesquisa qualitativa revela-se, inicialmente, pelo modo como os fenômenos da rotatividade e da gestão do conhecimento são abordados, sem haver preocupação com a quantificação do cenário retratado, e pela intenção de se trazerem, com o alcance do objetivo específico C, alternativas de ação relativas à retenção e socialização do conhecimento em processos de rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC.

Em relação ao caráter quantitativo, ele se refere ao cumprimento do objetivo (b) – Avaliar e descrever as práticas de gestão do

conhecimento voltadas à retenção e socialização do conhecimento diante de situações de rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC, pois, de acordo com Gil (2002), a pesquisa quantitativa se apresenta apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Para tanto, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário estruturado (Apêndice A), sendo seus resultados analisados a partir da aplicação de ferramentas da estatística, conforme disposto na seção 3.5.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p.269), “[...] no método quantitativo, os pesquisadores valem-se de informações numéricas”.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2007), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins e quanto aos meios usados para alcançá-los. No que tange aos seus fins, este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva. E, quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, uma pesquisa de campo, uma pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de uma determinada população ou de um fenômeno e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2007). Nesta pesquisa, faz-se a descrição de como se faz a gestão da rotatividade interna, quanto à entrada e saída dos TAEs nos Centros de Ensino da UFSC, com vistas a especificar práticas de gestão do conhecimento criado nessas unidades.

Assim, para atingir o objetivo proposto, optou-se pelo estudo de caso, porque, como lembra Yin (2005, p.39), esta é a estratégia voltada à “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. A rotatividade e a própria gestão do conhecimento das unidades em análise consistem, conseqüentemente, no caso em estudo.

Já, com base na opinião de Vergara (2007), a pesquisa de campo foi à opção diante da necessidade de se investigar o fenômeno no local onde ele ocorre, isto é, nos Centros de Ensino que compõem o *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima da UFSC.

Finalmente, tanto a pesquisa bibliográfica como a documental estão relacionadas à coleta de dados, sendo a primeira destinada à investigação “de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos”, e a segunda consta de documentos internos ou externos à UFSC que se caracterizam como “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico”.

A bibliografia de interesse concentra-se, especialmente, nos temas sobre gestão de pessoas no setor público, rotatividade e sobre gestão e práticas do conhecimento, tendo como fontes principais aquelas mencionadas no Quadro 10.

Os documentos, por seu turno, referem-se a leis federais que versam mais intensamente sobre a estrutura e funcionamento das IES (BRASIL, 2006, 1996; 1988; 1969; 1968), sobre o funcionalismo público (BRASIL, 1990) e acerca dos princípios que regem a administração pública (BRASIL, 1998). Os demais documentos pesquisados são inerentes à UFSC, tais como o seu Relatório de Gestão 2014 (UFSC, 2014), o seu Estatuto (UFSC, 2011a), o seu Regimento Geral (UFSC, 2002a) e sobre a sua estrutura (UFSC, 2010).

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Afirma Gressler (2004, p.139) que o universo da pesquisa corresponde ao “agregado de todos os elementos que possuem determinadas características” que são de interesse da pesquisa. No presente estudo, o universo é formado pelos 11 Centros de Ensino que integram o *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima da UFSC, localizado em Florianópolis (SC).

Neste contexto, definem-se como sujeitos da pesquisa (respondentes), os TAEs que ocupam a função de Coordenador de Apoio Administrativo em cada um das 11 unidades de análise (Centros de Ensino). Esta escolha justifica-se pelo fato de serem estes servidores os responsáveis pela gestão das pessoas que compõem a equipe de profissionais que atua nos Centros. Ademais, em virtude do papel que este servidor desempenha e da importância dos Centros de Ensino para o funcionamento da Universidade, trata-se do indivíduo que possui ampla visão das atribuições dessas unidades, que são, em essência, aquelas destinadas à execução e deliberação em nível setorial, devendo responder diretamente às unidades executoras centrais (Reitoria, Vice-reitoria e Pró-reitorias). Por conseguinte, tais sujeitos estão capacitados para responder tanto sobre o fenômeno da rotatividade de servidores no seu setor, quanto sobre a gestão do conhecimento que é criado lá.

Cita-se, ainda, como sujeito de pesquisa, o responsável pela Divisão de Movimentação (DIM) da UFSC, com vistas a obter dados sobre o fenômeno da rotatividade na UFSC.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para se especificarem as técnicas e instrumentos de coleta de dados, *a priori*, faz-se necessário determinar as categorias e fatores de análise do estudo (Quadro 10), considerando-se os seus objetivos específicos.

Quadro 10 – Operacionalização dos objetivos específicos

(continua)

| Objetivos específicos   | Categorias de análise   | Fatores de análise   |
|---|---|--|
| a) Descrever o fenômeno da rotatividade interna, quanto à entrada e saída dos TAEs nos Centros de Ensino da UFSC  | Fenômeno da rotatividade  | <p>Procedimentos de gestão de pessoas envolvidos na rotatividade de TAEs no Centro de ensino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil do respondente;</li> <li>- Causas da rotatividade: Di Pietro (2010); Sree Rekha e Kamalanabhan (2004 <i>apud</i> GONÇALVES, 2013, p. 45).</li> <li>- Custos decorrentes da rotatividade: Pinkovitz (1997 <i>apud</i> GONÇALVES, 2013)</li> <li>- Descrição dos procedimentos adotados para planejar substituições, fazer recrutamento interno, fazer o treinamento do novo servidor, efetivar o desligamento do servidor que sairá.</li> </ul> |
| b) Avaliar e descrever as práticas de gestão do conhecimento voltadas à retenção e socialização do conhecimento diante de situações de rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC | Práticas de gestão do conhecimento voltadas à sua retenção e socialização | <p>Práticas de gestão do conhecimento voltadas à sua retenção e socialização. Adaptação do instrumento de coleta de dados usado por Jorge Jubilato (2008), considerando-se as características típicas de uma IFES e, mais precisamente, a UFSC.</p>  |

## Quadro 10 – Operacionalização dos objetivos específicos

(conclusão)

|   |  |  |
|---|--|--|
| c) Propor alternativas de ação relativas à retenção e socialização do conhecimento em processos de rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC | Ações de gestão para a retenção e socialização do conhecimento | Resultados da aplicação do Questionário (Apêndice A) |
|---|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora

A Coleta de dados, junto aos Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros foi feita por meio de questionário padronizado (Apêndice A), contendo perguntas abertas e fechadas.

Um questionário é construído a partir de uma variedade de questões, que podem ser classificadas segundo o seu conteúdo e segundo a sua forma. Relativamente ao conteúdo, as questões podem ser formuladas sobre fatos ou opiniões, e, no que respeita à forma, as questões podem ser abertas ou fechadas (BARÃO, 2008 *apud* GONÇALVES, 2013 p. 69).

Segundo Gressler (2004), nas perguntas fechadas, as alternativas de respostas são todas previstas, e, portanto, limitadas. Já as abertas, diz Gressler (2004, p.155), “são aquelas que exigem uma resposta pessoal, espontânea, com todos os pormenores e restrições que o próprio informante considere necessários”.

Vale destacar, também, que o questionário foi entregue pessoalmente, e posteriormente administrado pela ferramenta *software Survey Monkey*®, que oferece um recurso para pesquisas a partir de palavras-chave, útil para ajudar os usuários a navegar no seu conteúdo, apresentando, igualmente, garantia de segurança dos dados (SURVEYMONKEY, 2015). Em verdade, a opção pelo questionário ser entregue pessoalmente justifica-se pela maior flexibilidade no uso do tempo da pesquisadora e dos respondentes na obtenção de respostas, o que possibilitou maior velocidade na entrega e na devolução das respostas e, conseqüentemente, em um custo menor.

Para atender os objetivos específicos da pesquisa e caracterizar os participantes no questionário (Apêndice A), inicialmente, foram consideradas quatro perguntas, as quais identificaram idade, tempo de atuação na UFSC, no setor atual, e como Coordenador de Apoio

Administrativo, após, foram coletadas informações sobre o fenômeno da rotatividade, na segunda parte do questionário, procedeu-se à coleta de dados sobre a gestão do conhecimento mais precisamente, considerando-se a ocorrência da rotatividade nas unidades em análise e por fim a sugestão de alternativas de ação que possam contribuir para a retenção e socialização do conhecimento em processos de rotatividade de TAEs, no Centro de Ensino onde você atua na UFSC.

As alternativas de respostas apresentadas pelas perguntas de 11 a 36 (segunda parte Apêndice A) seguiram uma escala Likert de 05 pontos, que vai de Discordo Totalmente até Concordo totalmente. A Questão 37 é de múltipla escolha, sendo que, juntamente com as anteriores e, portanto, de 11 a 37, devem apoiar o alcance do objetivo específico B, já que a Questão 38 serve ao objetivo C.

Por último, foi realizado e aplicado um questionário semiestruturado, com o uso de um roteiro do estudo (Apêndice B) junto ao responsável pela Divisão de Movimentação da UFSC, com vistas a, especialmente, obter informações a respeito do fenômeno da rotatividade. Tal roteiro segue a mesma linha de questões presentes no questionário (Apêndice A) que se referem ao tema em questão (questões de 05 até 10), mas desta vez, fazem alusão à Universidade como um todo, e não somente aos seus Centros de Ensino.

A coleta de dados iniciou-se em maio de 2016. Antes, porém, foi preciso aplicar um pré-teste dos instrumentos de coleta (Apêndices A e B), e somente, a partir daí, que, ao ser assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), os sujeitos responderam as questões.

Para a apresentação dos dados, foram ordenadas as falas em ordem crescente (R1, R2, R3...) de realização da coleta de dados, com intuito que seja preservada a identidade dos participantes da pesquisa.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Foi utilizado o Excel e a ferramenta *Survey Monkey*®, para fazer a estatística dos dados do questionário referentes às perguntas fechadas (Apêndice A) e, posteriormente, procede-se à análise dos resultados, com base na teoria presente no capítulo 2.

Ainda, os dados relativos às perguntas abertas do questionário e entrevista (Apêndices A e B, respectivamente) foram analisados de modo interpretativo, com base na sugestão de Triviños (1987).

No capítulo seguinte 4 (quatro), é apresentada a análise dos dados coletados acerca da realidade em foco, com vistas ao alcance dos objetivos específicos.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Inicialmente, no que se refere ao escopo temporal, é preciso lembrar que, aqui, se tem um estudo do tipo transversal, uma vez que se refere a um período de tempo limitado, sendo que a coleta de dados considera o espaço de tempo que vai de meados de maio a junho de 2016.

As informações constantes nesta pesquisa, que também é do tipo qualitativa, deve considerar que os aspectos relativos às crenças e valores dos respondentes dos questionários podem influenciar nas respostas e dados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A análise das informações obtidas por intermédio dos questionários coletados sobre a realidade investigada está embasada no levantamento teórico constituído e afere aos conceitos dispostos no capítulo (dois) 2, dessa pesquisa.

### 4.1 A UFSC E SEUS CENTROS DE ENSINO

A sede da UFSC está localizada no *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima, na Cidade de Florianópolis, do Estado de Santa Catarina. A UFSC é subordinada às disposições constantes da legislação federal, dos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias, do Estatuto da UFSC (UFSC, 2011a) e do Regimento Geral da UFSC (UFSC, 2002a).

O Regimento Geral (UFSC, 2002a), disciplina as atividades comuns aos vários órgãos integrantes da estrutura e da administração dessa Universidade nos planos didático, científico, administrativo e disciplinar com disposições iniciais; dos órgãos deliberativos e executivos centrais e setoriais quanto ao funcionamento, eleições e recursos; disposições da competência dos órgãos deliberativos e executivos setoriais (Conselho da Unidade, departamento, Direção das Unidades e Chefia de Departamento); do regime didático-científico quanto ao ensino (graduação, currículos e programas de graduação, pós-graduação, cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização, extensão, admissão aos cursos, matrícula, transferência e adaptação nos cursos de graduação, verificação do rendimento escolar, colegiado e calendário escolar), quanto à pesquisa, quanto aos graus, diplomas e certificados; da comunidade universitária quanto ao corpo docente (provimento dos cargos, concurso, comissão examinadora, julgamento do concurso, contratação de professor visitante, regime de trabalho, progressão funcional, remuneração, férias e afastamentos, redistribuição e da alteração da lotação, outros direitos e deveres do corpo docente e disposições gerais e transitórias relativas ao corpo docente), quanto ao corpo discente (representação, diretórios e monitoria), quanto ao corpo técnico-administrativo, regime disciplinar, disposições gerais e transitórias (UFSC, 2002a).

O Estatuto da UFSC (UFSC, 2011a) rege a Universidade para as finalidades em autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. “Os Centros de Ensino, também denominados

de Unidades de Ensino são estruturados e regulamentados de acordo com os princípios gerais” (UFSC, 2011a, p. 9).

Os Centros de ensino constarão na relação anexa ao Regimento Geral (UFSC, 2002a) e conforme o Estatuto da UFSC (2011a) em seu Art. 10

Os Departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal. § 1.º Os Departamentos desenvolverão atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. § 2.º Para que possa ser implantado, o Departamento deverá ter: I- no mínimo quinze docentes; II- disponibilidade de instalações e equipamentos. § 3.º Os Departamentos que integram as diversas Unidades Universitárias constam da relação anexa ao Regimento Geral.

Na sequência, são apresentados os Centros de Ensino da UFSC quanto à sua estrutura organizacional (Departamentos e seus respectivos Cursos).

#### **4.1.1 Centros de Ensino do *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima**

O *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima é composto por 11 Centros de Ensino, sendo que, cada um possui um Regimento específico. Os 11 Centros envolvem 62 Departamentos de Ensino, cada qual com respectivos cursos de graduação e programas de pós-graduação, sendo que cada curso deve elaborar um regimento interno.

O Estatuto da UFSC dispõe quanto às atividades Universitárias dos cursos de graduação, pós-graduação e cursos de especialização e de aperfeiçoamento, conforme disposto a seguir:

Art. 58. Os Cursos de Graduação serão vinculados às Unidades com que tenham mais afinidades e terão por objetivo proporcionar formação de nível superior, de natureza acadêmica ou profissional, que habilite à obtenção de grau universitário, e serão abertos à matrícula de candidatos que tenham obtido certificado de 2.º Grau e que

tenham sido classificados no Processo Seletivo. Art. 59. Os Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* serão vinculados às Unidades com que tenham mais afinidades e terão por finalidade desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos Cursos de Graduação, conduzindo aos graus de mestre e de doutor. Art. 60. Os Cursos de Especialização e de Aperfeiçoamento, promovidos pela Universidade em pós-graduação, terão por objetivo desenvolver e aprofundar setores limitados de conhecimento ou técnicas correspondentes a Cursos de Graduação e melhorar os conhecimentos já adquiridos, respectivamente (UFSC, 2011a, p. 21).

Neste contexto, assinala-se que alguns departamentos não oferecem cursos de graduação e existem para servir a programas de pós-graduação e/ou para oferecer disciplinas de graduação para outros cursos da Instituição, a exemplo do Departamento de Fitotecnia, que integra o Centro de Ciências Agrárias (Quadro 11).

Segundo o Regimento interno do CCA, a Direção da Unidade será administrada por um Coordenador de Apoio Administrativo, sendo que os Art. 33 e Art. 34 referem que,

Art. 33. A Coordenadoria de Apoio Administrativo, órgão auxiliar da Direção da Unidade, será administrada por um Coordenador de Apoio Administrativo escolhido pelo Diretor da Unidade dentre os servidores técnico-administrativos com curso de nível superior da Universidade.

Art. 34. Compete ao Coordenador de Apoio Administrativo:

I – coordenar as atividades afetas à Coordenadoria de Apoio Administrativo da Unidade;

II – assistir e assessorar a Direção da Unidade;

III – secretariar as reuniões do Conselho da Unidade;

IV – coordenar os servidores em exercício na Coordenadoria;

V – acompanhar, programar e fiscalizar a execução dos serviços da Seção de Manutenção e os serviços terceirizados da Unidade;

VI – executar, coordenar, acompanhar e fiscalizar o sistema financeiro e orçamentário da Unidade;  
VII – exercer outras atribuições que venham a ser delegadas pela Direção da Unidade.

Parágrafo único: A Coordenadoria de Apoio Administrativo terá a sua organização e o seu funcionamento definidos em norma aprovada pelo Diretor da Unidade (UFSC, 2004).

O Centro de Ciências Agrárias (CCA) é composto pelos Departamento de Aquicultura, Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Departamento de Engenharia Rural, Departamento de Fitotecnia e Departamento de Zootecnia e Desenvolvimento Rural, com cursos de graduação e pós-graduação que estão dispostos de acordo com o Quadro 11.

Quadro 11 – Departamentos do Centro de Ciências Agrárias

| Departamentos                                     | Cursos de graduação               | Cursos de pós-graduação  |
|---|-----------------------------------|--|
| Departamento de Aquicultura                       | Engenharia de Aquicultura         | Mestrado em Engenharia de Aquicultura  |
| Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos | Ciência e Tecnologia em Alimentos | Mestrado em Ciência dos Alimentos  |
| Departamento de Engenharia Rural                  | Agronomia                         | Agroecossistemas – Mestrado e Doutorado<br>Mestrado Profissional em Agroecossistemas |
| Departamento de Fitotecnia                        |                                   | Programa de Pós-Graduação em Recursos Genéticos Vegetais – Mestrado e Doutorado      |
| Departamento de Zootecnia e Desenvolvimento Rural | Zootecnia                         |  |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

Nessa perspectiva, o CCA é a Unidade UFSC que coordena e aglutina as atividades de ensino, pesquisa e extensão na sua área de conhecimento, tendo como princípio a defesa da democracia, da ética e do desenvolvimento rural sustentável. Os Departamentos que integrados a esta Unidade seguem uma organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal (UFSC, 2004).

O Centro de Ciências Biológicas (CCB) é composto pelos Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética, Departamento de Bioquímica, Departamento de Botânica, Departamento de Ciências Fisiológicas, Departamento de Ecologia e Zoologia, Departamento de Farmacologia, Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia e Departamento de Ciências Morfológicas com cursos de graduação e pós-graduação, os quais são dispostos de acordo com o Quadro 12.

Quadro 12 – Departamentos do Centro de Ciências Biológicas

| Departamentos   | Cursos de graduação  | Cursos de pós-graduação   |
|---|--|---|
| Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética  | Ciências Biológicas e Ciências Biológicas – EaD (Ensino a Distância) | Programa de Pós-Graduação em Biologia Celular e do Desenvolvimento – Mestrado e Doutorado     |
| Departamento de Bioquímica                                |  | Programa de Pós-Graduação em Bioquímica – Mestrado e Doutorado                                |
| Departamento de Botânica                                  |  | Programa de Pós Graduação em Biologia de Algas, Fungos e Plantas – Mestrado                   |
| Departamento de Ciências Fisiológicas                     |  | Programa de Pós Graduação Multicêntrico em Ciências Fisiológicas – Mestrado e Doutorado       |
| Departamento de Ecologia e Zoologia                       |  | Programa de Pós-Graduação em Ecologia – Mestrado e Doutorado                                  |
| Departamento de Farmacologia                              |  | Programa de Pós-Graduação em Farmacologia – Mestrado, Mestrado Profissionalizante e Doutorado |
| Departamento de Microbiologia, Imunologia e Parasitologia |  | Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia e Biociências – Mestrado e Doutorado               |
| Departamento de Ciências Morfológicas                     |  |   |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

O CCB é uma unidade de ensino, pesquisa e extensão da UFSC, cujas atividades abrangem os mais variados aspectos das Ciências da Vida particularmente no que se refere à Biologia, Saúde e Ambiente. O CCB é responsável por um número significativo de disciplinas de conteúdo teórico e prático que são ministradas para vinte e um Cursos de Graduação vinculados a outros Centros da UFSC. A Direção da Unidade é administrada pela Coordenadoria de Apoio Administrativo (UFSC, 2016).

O Centro de Comunicação e Expressão (CCE) é composto pelos Departamento de Artes e Libras, Departamento de Expressão Gráfica, Departamento de Jornalismo, Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras, Departamento de Língua e Literatura Vernáculas com cursos de graduação e pós-graduação que estão dispostos de acordo com o Quadro 13.

Quadro 13 – Departamentos do Centro de Comunicação e Expressão

| Departamentos                                    | Cursos de graduação   | Cursos de pós-graduação  |
|--|---|--|
| Departamento de Artes e Libras                   | Curso de Artes Cênicas, Curso de Cinema, Curso de Letras-Libras e Curso de Libras-EaD |  |
| Departamento de Expressão Gráfica                | Design  | Pós-Graduação em Design – Mestrado e Doutorado e Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica – Mestrado e Doutorado                  |
| Departamento de Jornalismo                       | Jornalismo  | Programa de Pós-Graduação em Jornalismo – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras | Alemão, Espanhol, Inglês, Francês, Italiano e Secretariado executivo                  | Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução - Mestrado e Doutorado e Programa de Pós-Graduação em Inglês – Mestrado e Doutorado |
| Departamento de Língua e Literatura Vernáculas   | Curso de Graduação em Letras-Português  | Programa de Pós-Graduação em Linguística - Mestrado e Doutorado e Programa de Pós-Graduação em Literatura - Mestrado e Doutorado     |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

Segundo o Regimento do CCE, no Art. 37, salienta-se que a Coordenadoria de Apoio Administrativo, órgão auxiliar da Direção da Unidade, será administrada por um Coordenador de Apoio Administrativo escolhido pelo Diretor da Unidade dentre os servidores técnico-administrativos com curso de nível superior, e dentre as competências refere o

Art. 38. Compete ao Coordenador de Apoio Administrativo:

I – coordenar as atividades inerentes à Coordenadoria de Apoio Administrativo da Unidade;

II – assistir e assessorar a Direção da Unidade;

III – secretariar as reuniões do Conselho da Unidade;

IV – coordenar as atividades dos servidores localizados na Coordenadoria;

V – acompanhar, programar e fiscalizar a execução dos serviços dos órgãos auxiliares e os serviços terceirizados da Unidade;

VI – executar, coordenar, acompanhar e fiscalizar a execução do orçamento da Unidade;

VII – exercer outras atribuições que venham a ser delegadas pela Direção da Unidade (UFSC, 1976).

A Coordenadoria de Apoio Administrativo do CCE e os Departamentos poderão organizar-se internamente ou de forma intersetorial em divisões, seções, laboratórios, grupos ou núcleos de pesquisa (UFSC, 1976).

O Centro de Ciências da Saúde (CCS) é composto pelos Departamento de Análises Clínicas, Departamento de Ciências Farmacêuticas, Departamento de Cirurgia, Departamento de Clínica Médica, Departamento de Enfermagem, Departamento de Odontologia, Departamento de Ginecologia e Obstetrícia, Departamento de Nutrição, Departamento de Patologia, Departamento de Pediatria, Departamento de Saúde Pública e Coordenadoria Especial de Fonoaudiologia com cursos de graduação e pós-graduação, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 14.

Quadro 14 – Departamentos do Centro de Ciências da Saúde

| Departamentos                             | Cursos de graduação | Cursos de pós-graduação  |
|---|---------------------|--|
| Departamento de Análises Clínicas         |                     |  |
| Departamento de Ciências Farmacêuticas    | Farmácia            | Programa de Pós-graduação em farmácia – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Cirurgia                  |                     |  |
| Departamento de Clínica Médica            | Medicina            | Programa de Pós-graduação em Ciências Médicas – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Enfermagem                | Enfermagem          | Programa de Pós-graduação em Enfermagem – Mestrado e Doutorado e Mestrado Profissional Gestão do Cuidado em Enfermagem |
| Departamento de Odontologia               | Odontologia         | Programa de Pós-graduação em Odontologia – Mestrado e Doutorado  |
| Departamento de Ginecologia e Obstetrícia |                     |  |
| Departamento de Nutrição                  | Nutrição            | Programa de Pós-graduação – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Patologia                 |                     |  |
| Departamento de Pediatria                 |                     |  |
| Departamento de Saúde Pública             |                     | Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva – Mestrado e Doutorado   |
| Coordenadoria Especial de Fonoaudiologia  | Fonoaudiologia      |  |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

A Coordenadoria de apoio administrativo do CCS será exercida por um coordenador de apoio administrativo, indicado pelo Diretor do Centro dentre os Servidores Técnicos Administrativos da UFSC (UFSC, 2011b).

O Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) é composto pelo Departamento de Direito e possui o curso de graduação em Direito e pós-graduação em Direito, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 15.

Quadro 15 – Departamento do Centro de Ciências Jurídicas

| Departamento            | Curso de Graduação | Cursos de pós-graduação                                     |
|-------------------------|--------------------|---|
| Departamento de Direito | Direito            | Programa de Pós-Graduação em Direito – Mestrado e Doutorado |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

Constituído por órgãos deliberativos, executivos e auxiliares, o CCJ é integrado por uma única subunidade, o Departamento de Direito, ao qual compete o exercício das atribuições previstas nos Estatuto e no Regimento Geral da Universidade, na área do Direito, além de outras arroladas no Regimento interno do Centro de Ciências Jurídicas. (UFSC, 1997).

O Centro de Desportos (CDS) é composto pelo Departamento de Educação Física e possui o curso de graduação em Educação Física e pós-graduação em Educação Física, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 16.

Quadro 16 – Departamento do Centro de Desportos

| Departamento                    | Curso de graduação | Cursos de pós-graduação   |
|---------------------------------|--------------------|---|
| Departamento de Educação Física | Educação Física    | Programa de Pós-Graduação em Educação Física – Mestrado e Doutorado |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

O CDS tem como objetivo desenvolver as atividades universitárias de ensino, pesquisa e extensão na área da Educação Física, em nível de graduação e pós-graduação, na Universidade Federal de Santa Catarina, e desenvolverá atividades esportivas e para-esportivas,

de ensino e treinamento voltadas ao esporte educacional, esporte de participação e esporte de rendimento (UFSC, 2002b).

O Coordenador de Apoio Administrativo trabalha juntamente com a Direção do CDS e tem suas competências determinadas pelo respectivo Art. 23 do Regimento Interno do Curso:

- I. dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender os serviços administrativos da Unidade;
- II. convocar e presidir as reuniões do Conselho da Unidade;
- III. aprovar a proposta orçamentária da Unidade, com base na proposta do Departamento, encaminhando-a à Reitoria para elaboração do orçamento geral da Universidade;
- IV. apresentar à Reitoria a prestação de contas do movimento financeiro anual;
- V. fiscalizar a execução do regime didático, zelando, junto ao Chefe do Departamento, pela observância rigorosa dos horários, programas e atividades dos professores e alunos;
- VI. cumprir e fazer cumprir as decisões dos Órgãos Superiores da Universidade e do Conselho da Unidade;
- VII. aprovar a escala de férias proposta pelo Departamento;
- VIII. propor ou determinar ao órgão competente a abertura de inquéritos administrativos;
- IX. administrar o patrimônio da Unidade;
- X. fiscalizar o cumprimento da legislação federal de ensino, no âmbito da Unidade;
- XI. baixar atos normativos próprios, bem como delegar competência, nos limites de suas atribuições;
- XII. exercer o poder disciplinar no âmbito da Unidade;
- XIII. convocar as eleições no Departamento e para a escolha dos representantes da Unidade nos Órgãos Colegiados da Administração Superior;
- XIV. propor a lotação do pessoal administrativo.

Além dessas competências, a Direção e sua Coordenadoria de apoio administrativo deverá no CDS exercer as demais atribuições conferidas por Lei, pelo Estatuto e Regimento Geral da UFSC e por este Regimento Interno (UFSC, 2002b).

O Centro de Ciências da Educação (CED) é composto pelos Departamento de Ciência da Informação, Departamento de Estudos Especializados em Educação, Departamento de Metodologia de Ensino, Colégio de Aplicação (CA), Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), com cursos de graduação e pós-graduação, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 17.

Quadro 17 – Departamentos do Centro de Ciências da Educação

| Departamentos                                      | Cursos de graduação                                   | Cursos de pós-graduação  |
|--|---|--|
| Departamento de Ciência da Informação              | Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação | Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Mestrado e Doutorado  |
| Departamento de Estudos Especializados em Educação | Pedagogia e Educação no Campo                         | Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado e Doutorado e Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica – Mestrado e Doutorado |
| Departamento de Metodologia de Ensino              |   |  |
| Colégio de Aplicação                               |   |  |
| Núcleo de Desenvolvimento Infantil                 |   |  |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

O CED coordena atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração nas áreas de Educação e Ciência da Informação, em nível de graduação e pós-graduação, deliberadas e realizadas pelos órgãos que compõem a sua estrutura (UFSC, 2015).

Segundo o Regimento do CED, em seu Art. 46, tem-se que “as atividades próprias da Coordenadoria de Apoio Administrativo serão realizadas por um Servidor Técnico-Administrativo, designado pela Direção do CED, dentre os Servidores Técnico-Administrativos lotados na Unidade” (UFSC, 2015).

O Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) é composto pelos Departamento de Antropologia, Departamento de Filosofia, Departamento de Geociências, Departamento de História, Departamento de Psicologia, Departamento de Sociologia e Ciência Política,

Coordenadoria Especial de Museologia e pelo Museu de Arqueologia e Etnologia com cursos de graduação e pós-graduação, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 18.

Quadro 18 – Departamentos do Centro de Filosofia e Ciências Humanas

| Departamentos                                 | Cursos de graduação   | Cursos de pós-graduação   |
|---|---|---|
| Departamento de Antropologia                  | Antropologia, Ciências Sociais e Licenciatura Intercultural Indígena do Sul da Mata Atlântica | Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social – Mestrado e Doutorado e Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas – Doutorado                          |
| Departamento de Filosofia                     | Filosofia e Filosofia – EaD   | Programa de Pós-Graduação em Filosofia – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Geociências                   | Geografia, Geologia e Oceanografia  | Programa de Pós Graduação em Geografia – Mestrado e Doutorado, Mestrado profissional em Desastres Naturais e Programa de Pós Graduação em Oceanografia – Mestrado |
| Departamento de História                      | História  | Programa de Pós Graduação em História – Mestrado e Doutorado  |
| Departamento de Psicologia                    | Psicologia  | Programa de Pós Graduação em Psicologia – Mestrado e Doutorado  |
| Departamento de Sociologia e Ciência Política |   | Programa de Pós Graduação em Sociologia Política – Mestrado e Doutorado   |
| Coordenadoria Especial de Museologia          | Museologia  |   |
| Museu de Arqueologia e Etnologia              |   |   |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

No CFH, cada Departamento possui seu Regimento, sendo que a sua Direção juntamente com o Coordenador de Apoio Administrativo,

desenvolve atribuições embasadas na Legislação de Abertura de Concurso Público, Afastamento para Pós-Graduação, Alteração de Regime de Trabalho para 1º e 2º Graus, Alteração de Regime de Trabalho para 3º Grau, Decretos Federais, Instruções Normativas, Portarias, Regulam. de Profissões, Estágio Probatório, Estatuto da UFSC, Legislação de Estágios, Lei 8112/90, Lei Orgânica das IFES, PIBIC – Resolução Normativa 025/2005, Plano de Capacitação dos Servidores da UFSC, Portaria Normativa Nº 003/Gr/2005 – Pós Graduação, PREG, Progressão Funcional Horizontal, Progressão Funcional Vertical, Regimento da UFSC e Titulação (UFSC, 2016).

O Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM) é composto pelos Departamento de Química, Departamento de Física, Departamento de Matemática, com cursos de graduação e pós-graduação, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 19.

Quadro 19 – Departamentos do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas

| Departamentos              | Cursos de graduação                | Cursos de pós-graduação  |
|----------------------------|------------------------------------|--|
| Departamento de Química    | Química                            | Programa de Pós-graduação em Química – Mestrado e Doutorado                    |
| Departamento de Física     | Física, Meteorologia, Física – EaD | Programa de Pós-graduação em Física – Mestrado e Doutorado                     |
| Departamento de Matemática | Matemática, Matemática - EaD       | Programa de Pós-Graduação em Matemática Pura e Aplicada – Mestrado e Doutorado |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016)

No CFM, cada Departamento possui seu Regimento, devendo a Direção juntamente com o Coordenador de Apoio Administrativo desenvolver atribuições embasadas nesses Regimentos, no Estatuto da UFSC e no Regimento da UFSC (UFSC, 2016).

O Centro Sócioeconômico (CSE) é composto pelos Departamento de Administração, Departamento de Ciências Contábeis, Departamento de Economia e Relações Internacionais, Departamento de Serviço Social, com cursos de graduação e pós-graduação, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 20.

Quadro 20 – Departamentos do Centro Sócioeconômico

| Departamentos                                      | Cursos de graduação   | Cursos de pós-graduação   |
|--|---|---|
| Departamento de Administração                      | Administração, Administração Pública – EaD, Administração – EaD | Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – Mestrado profissional |
| Departamento de Ciências Contábeis                 | Ciências Contábeis  | Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Economia e Relações Internacionais | Economia, Economia – EaD, Relações Internacionais               | Programa de Pós-Graduação em Economia – Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais – Mestrado                                   |
| Departamento de Serviço Social                     | Serviço Social  | Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Mestrado e Doutorado  |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

No CSE, cada Departamento possui seu Regimento, sendo que a Direção juntamente com o Coordenador de Apoio Administrativo desenvolvem atribuições embasadas na legislação federal aplicável, no Estatuto da UFSC e Regimento Geral da UFSC (UFSC, 2016).

O Centro Tecnológico (CTC) é composto pelos Departamento de Arquitetura e Urbanismo, Departamento de Automação e Sistemas, Departamento de Engenharia Civil, Departamento de Engenharia Elétrica e Eletrônica, Departamento de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia Mecânica, Departamento de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos, Departamento de Engenharia Sanitária e Ambiental, Departamento de Informática e Estatística, com cursos de graduação e pós-graduação, os quais estão dispostos de acordo com o Quadro 21

Quadro 21 – Departamentos do Centro Tecnológico

(continua)

| Departamentos                                    | Cursos de graduação   | Cursos de pós-graduação  |
|--|---|--|
| Departamento de Arquitetura e Urbanismo          | Arquitetura e Urbanismo   | Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo – Mestrado e Doutorado, Programa de Pós Graduação em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade – Mestrado |
| Departamento de Automação e Sistemas             | Engenharia de Controle e Automação  | Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Engenharia Civil                 | Engenharia Civil  | Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Engenharia Elétrica e Eletrônica | Engenharia Elétrica, Engenharia Eletrônica  | Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica – Mestrado, Mestrado Profissional e Doutorado   |
| Departamento de Engenharia do Conhecimento       |   | Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Mestrado e Doutorado  |
| Departamento de Engenharia Mecânica              | Engenharia Mecânica<br>Engenharia de Materiais  | Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica – Mestrado e Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Engenharia de Materiais – Mestrado e Doutorado   |
| Departamento de Engenharia de Produção           | Habilitação em Engenharia de Produção Mecânica, Habilitação em Engenharia de Produção Elétrica, Habilitação em Engenharia de Produção Civil | Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Mestrado e Doutorado   |

Quadro 21 – Departamentos do Centro Tecnológico

(conclusão)

|  |  |   |
|--|--|---|
| Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos | Engenharia Química, Engenharia de Alimentos    | Programa de Pós-Graduação em Engenharia Química – Mestrado e Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos – Mestrado e Doutorado |
| Departamento de Engenharia Sanitária e Ambiental             | Engenharia Sanitária e Ambiental               | Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental – Mestrado e Doutorado  |
| Departamento de Informática e Estatística                    | Ciências da Computação, Sistemas de Informação | Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação – Mestrado e Doutorado   |

Fonte: Adaptado de UFSC (2016).

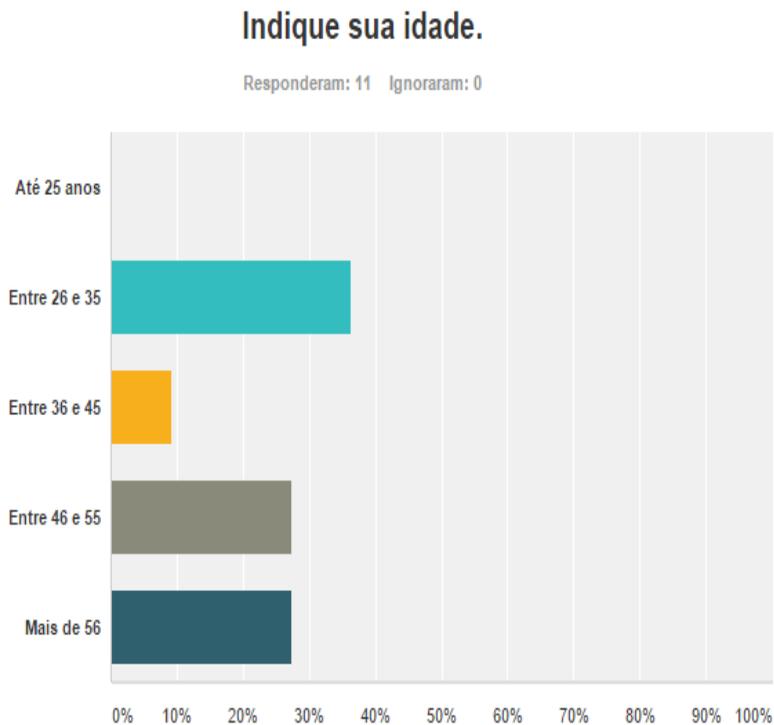
O Regimento do CTC disciplina as atividades comuns aos vários órgãos integrantes da estrutura e da administração do Centro Tecnológico UFSC, nos planos didático, científico e administrativo. Os Departamentos, os Cursos de Graduação e os Cursos de Pós-graduação vinculados a esta Unidade terão Regimentos próprios, respeitadas as disposições constantes da legislação federal aplicável, Do Regimento do CTC, Estatuto da UFSC e Regimento Geral da UFSC (UFSC, 2016).

#### **4.1.2 Caracterização dos Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino**

A caracterização dos Coordenadores de Apoio Administrativo considerou a idade, o tempo de atuação na UFSC, o tempo de atuação no setor e o tempo que exerce a função de Coordenador de Apoio Administrativo.

No quesito idade demonstrado no Gráfico 01, 36,36% responderam ter entre 26 e 35 anos, 9,09% responderam ter entre 36 e 45 anos, 27,27% responderam ter entre 46 e 55 anos e os demais 27,27% dos respondentes indicaram ter mais de 56 anos. Esta questão corrobora para o entendimento de que a faixa etária não é fator que justifica o exercício da função.

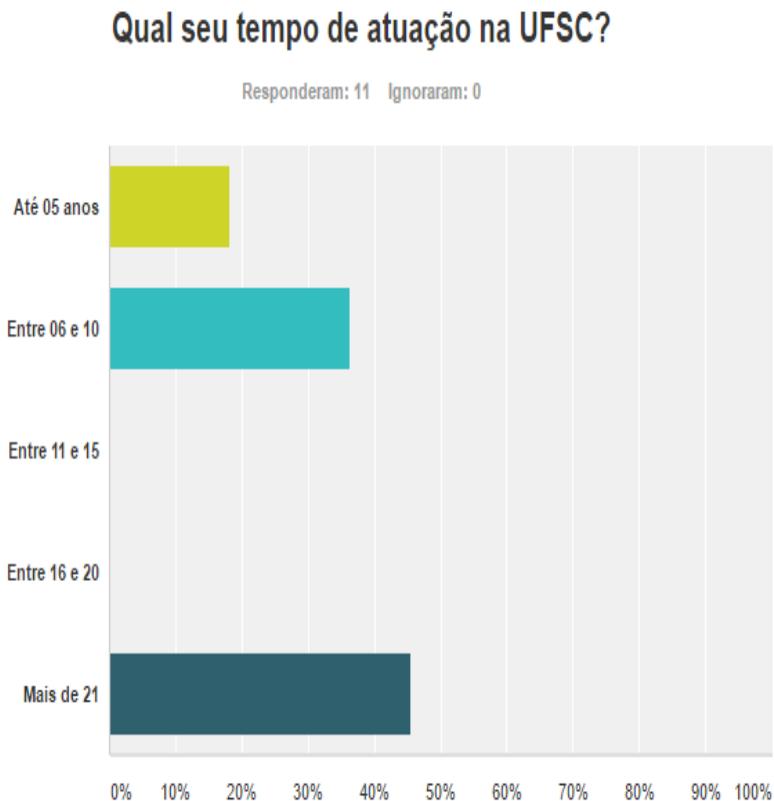
Gráfico 01 - Perfil faixa etária



Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados sobre o tempo de atuação na UFSC, exemplificado no Gráfico 02, verificamos que a maioria dos respondentes, 54,54% tem menos 10 anos de atuação na Instituição, sendo que, 18,18% possuem menos de 05 anos e 36,36% entre 06 a 10 anos de atuação; os 45,45% restantes possuem mais de 21 anos de atuação na UFSC.

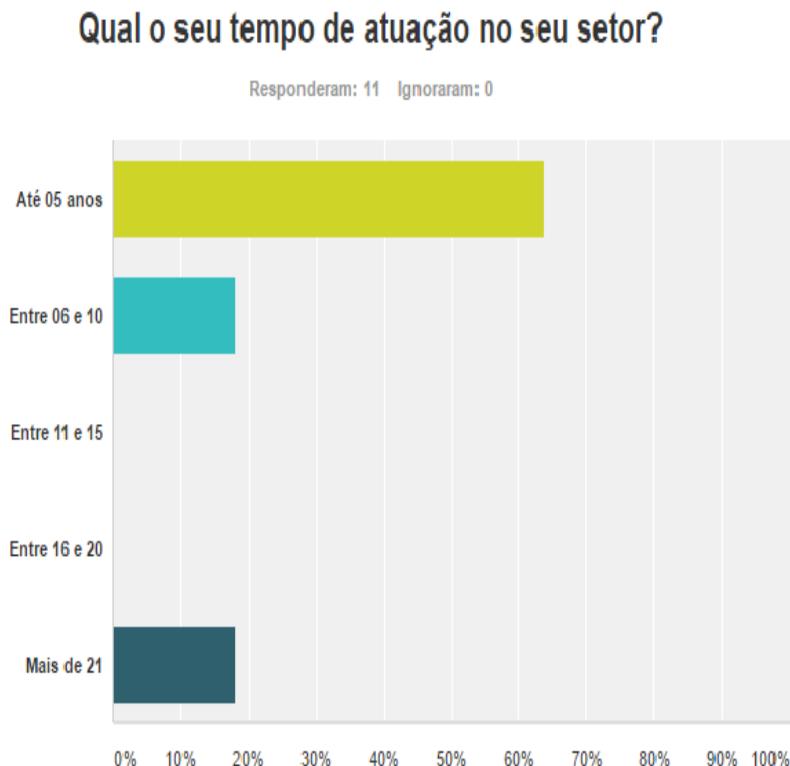
Gráfico 02 - Tempo de atuação na UFSC



Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados quanto ao tempo de atuação no atual setor, o Gráfico 03 apresenta que, 81,82% dos respondentes possui atuação de até 10 anos, sendo que 63,64% têm até 05 anos e 18,18% entre 06 e 10 anos de atuação no setor. Os respondentes com mais de 21 anos no setor somaram 18,18% do total.

Gráfico 03 - Tempo de atuação no setor



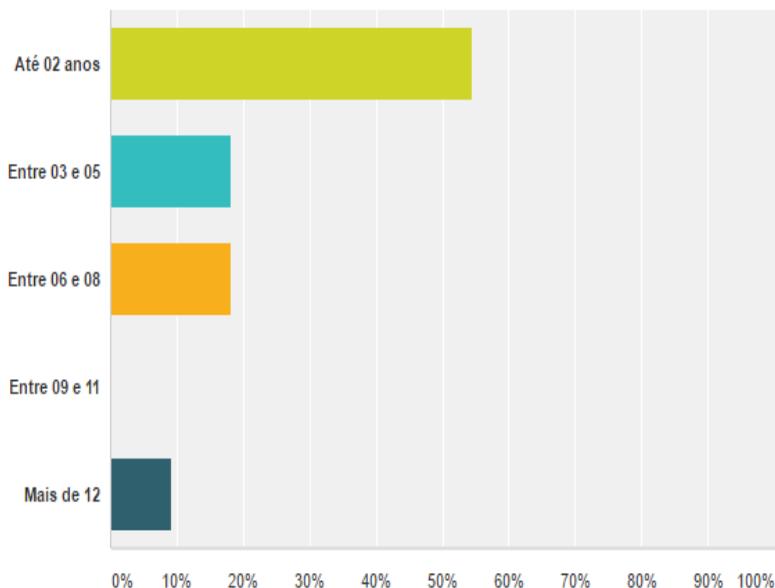
Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados quanto ao tempo em que exercem a função de Coordenador de Apoio Administrativo do Centro de Ensino, o Gráfico 04 apresenta que 54,55% dos respondentes possuem até 02 anos de atuação e 18,18% entre 03 e 05 anos, portanto 72,73% dos respondentes exerce a função por menos de cinco anos. Exercem a função por período entre 06 e 08 anos 18,18%, ao tempo que se refere entre 09 e 11 anos, nenhum dos respondentes se manifestou, por mais de 12 anos apenas 9,09% exercem esta função.

Gráfico 04 - Tempo de atuação na função de Coordenador de Apoio Administrativo

### Por quanto tempo você exerce a função de Coordenador de Apoio Administrativo do Centro de Ensino?

Responderam: 11 Ignoraram: 0



Fonte: Dados Primários (2016).

Os atuais Coordenadores de Apoio Administrativo caracterizam, em sua maioria, evidências na idade entre 26 e 35 anos, tempo de atuação na UFSC até 10 anos, com atuação no setor de até 05 anos e atuam na função de Coordenador de Apoio Administrativo pelo período de até dois anos.

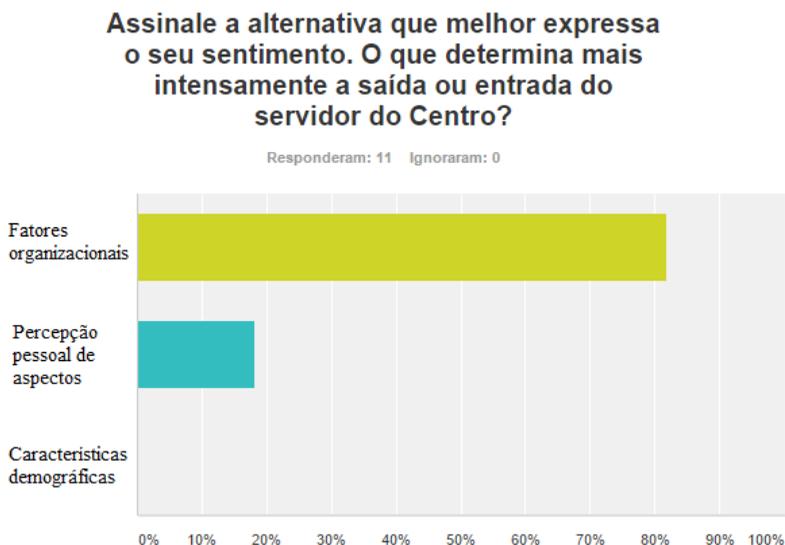
O atual Chefe da Divisão de Movimentação (PRODEGESP) caracteriza as mesmas evidências, com idade entre 26 e 35 anos, tempo de atuação na UFSC inferior a 10 anos, com atuação no setor por menos de 05 anos e atua na função de Chefe da Divisão de Movimentação por menos de dois anos.

## 4.2 GESTÃO DA ROTATIVIDADE DOS TAE's NOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC

O fenômeno da rotatividade nos Centros de Ensino foi abordado em cinco questões, por meio das quais foram obtidas informações relevantes a esse elemento.

De acordo com o Gráfico 05, os Coordenadores de apoio administrativo, quando questionados sobre o que determina mais intensamente a saída ou entrada do servidor no Centro de Ensino, 81,82% dos respondentes optou pela resposta que condiz com fatores organizacionais, tais como: oportunidade em outro setor, exoneração, demissão, aposentadoria, promoção e posse em outro cargo, 18,18% responderam a opção da percepção pessoal de aspectos, como: suporte e justiça organizacional, *stress* organizacional, satisfação com o trabalho e com o local de trabalho, e empenho (resultados individuais afetivos) e ninguém optou pela alternativa de que as características demográficas, tais como: idade, sexo, educação e vantagens financeiras possam determinar mais intensamente a movimentação de TAE's no centro de Ensino.

Gráfico 05 - Determinantes de movimentação nos Centros de Ensino



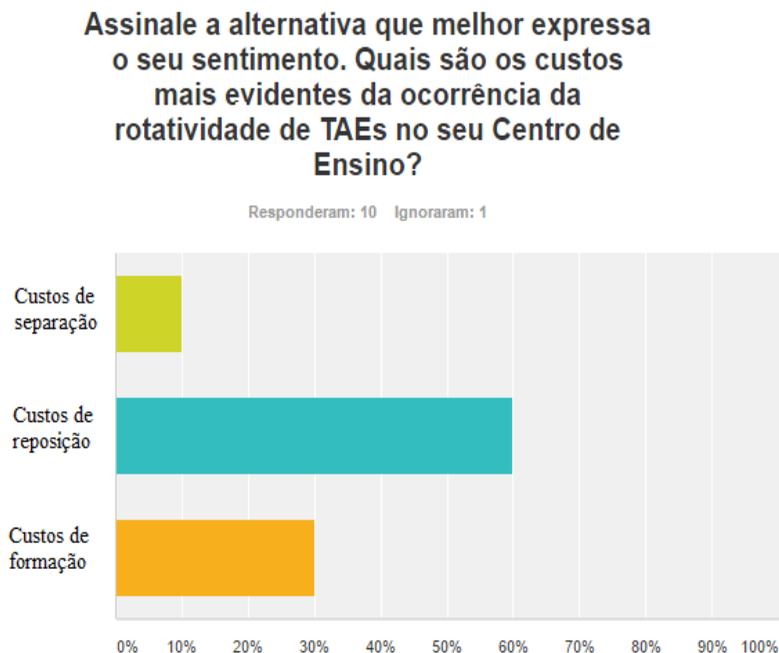
Fonte: Dados Primários (2016).

Mesmo que seja significativa, a opção de resposta de percepção pessoal de aspectos ficou evidente o que observam Di Pietro (2010) e Gonçalves (2013), sobre o fato de a entrada e saída de pessoal condizer com fatores organizacionais, tais como: oportunidade em outro setor, exoneração, demissão, aposentadoria, promoção e posse em outro cargo.

Em contrapartida, o Chefe de Movimentação da PRODEGESP acredita que o que determina a movimentação de uma unidade para outra na UFSC é a percepção pessoal de aspectos, como: suporte e justiça organizacional, *stress* organizacional, satisfação com o trabalho e com o local de trabalho, e empenho (resultados individuais afetivos).

Na questão que se refere aos custos evidentes em decorrência da rotatividade de TAE's nos Centro de Ensino, o Gráfico 06 indica que os Coordenadores de Apoio Administrativo em sua maioria, o que corresponde a 60% expressaram a opinião quanto aos custos de **reposição**: que incluem o custo de atrair candidatos, entrevistas de admissão, testes, exames médicos, aquisição e disseminação da informação sobre a dinâmica e atividades realizadas no Centro de Ensino. Os custos de **formação**, os quais incluem custos da formação ministrada aos novos elementos da organização foram apontados por 30% dos respondentes e apenas 10% opinou pelos custos de **separação**, os quais incluem custos incorridos para entrevistas de saída, funções administrativas relacionadas com a saída. Nessa questão, um Coordenador de Apoio administrativo se absteve à resposta.

Gráfico 06 - Custos evidentes de movimentação nos Centros de Ensino



Fonte: Dados Primários (2016).

Igualmente, para o Chefe de movimentação da UFSC (PRODEGESP), os custos mais evidentes são quanto aos custos de reposição.

Nesse contexto, vale lembrar que os custos de reposição estão ligados à aquisição e disseminação da informação, e diretamente associados à ação, como salientam Druker (1999), Senge (1999) e Angeloni (2008).

Os Coordenadores de Apoio Administrativo foram receptíveis na pergunta 07 quando solicitados a descrever os procedimentos adotados para planejar substituições de TAEs no Centro de Ensino em que atuam, porém a maioria dos respondentes refere responsabilidades desses procedimentos à PRODEGESP:

a) Tabela com os nomes dos servidores e data provável para aposentadoria; exonerações,

promoções e/ou remoções não são previstas. As soluções são buscadas em conjunto com a PRODEGESP (R1).

b) [...] o Centro segue as orientações da PRODEGESP no sentido de que o servidor procure conhecer o local onde pretende atuar. A Direção do Centro encaminha com frequência uma planilha com as necessidades de STAE do Centro à PRODEGESP, porém é impossível planejar, pois a demanda é grande para a quantidade de STAE novos ou dispostos a trocar de setor (R7).

c) Levantamento das necessidades de STAEs nos setores vinculados à Unidade, através de formulário ‘Demanda de Necessidades de TAEs’ enviado à PRODEGESP (R10).

d) A Direção do Centro encaminha com frequência uma planilha com as necessidades de TAEs no Centro à PRODEGESP, porém é impossível planejar, pois a demanda é grande para a quantidade de TAEs novos ou dispostos a trocar de setor (R11).

Os respondentes afirmam que, referente ao planejamento para reposição de servidores, costumam elaborar planilhas ou mapear necessidades, mas existem muitas limitações, como enfatiza o respondente R-6:

Atualmente não é possível realizar um planejamento para substituições de TAEs, pois quando ocorre aposentadoria ou exoneração não há uma posição imediata do servidor. A Direção do Centro trabalha com uma planilha de prioridades para suprir as vagas em aberto, conforme a entrada de novos servidores, mas nessa planilha não entram as aposentadorias ou exonerações previstas, por orientação da secretaria de gestão de pessoas. Na maioria dos casos, os setores ficam fechados até que a administração central encaminhe alguém ou são feitos remanejamentos internos contrários à vontade dos TAEs ou das chefias, que resultam em conflitos de interesse e prejudicam um setor em detrimento de outro.

O Chefe de Movimentação da PRODEGESP respondeu, quanto aos procedimentos adotados para planejar substituições de TAEs na UFSC, que,

No momento, os TAEs são repostos conforme lotação de novos servidores (nomeação de concurso), por decisão da Gestão (Direção da DDP ou PRODEGESP). Ainda, quando um servidor é liberado para remoção, ele poderá repor outra demanda (aposentadoria, exoneração, remoção, criação de setor). Não existe, portanto, um procedimento específico. A DIM planeja implementar edital de remoção.

Infere-se, do cenário, que a ausência de procedimentos sistematizados de planejamento para a reposição e movimentação do corpo funcional de um Centro de Ensino acaba por gerar dificuldades também para a gestão do conhecimento relativo às atividades desenvolvidas no ambiente, confirmando o que salientam WANG et al. (2011) e Batista (2012) quando referem a essa problemática.

Nesse contexto, a pergunta 08 aborda os procedimentos adotados quanto ao recrutamento interno de novos TAEs, o que corrobora para abordar os fatores do fenômeno da rotatividade. Nessa questão seis dos respondentes relatam que a entrevista é principal meio de obtenção de informações para o recrutamento de TAEs, contudo, há, aí, uma forte dependência da PRODEGESP, conforme relata o R6

o recrutamento interno é um procedimento inviável na forma atual de gestão de pessoas adotada pela administração central, principalmente pela má distribuição dos servidores técnicos-administrativos dentro da Universidade. Quando um servidor pede remoção, frequentemente só é liberado mediante reposição imediata e, para que isso ocorra, é necessário ter outro servidor disponível para realizar a troca. A UFSC não tem um sistema de divulgação de vagas internas e não há transparência no processo de preenchimento de vagas em aberto, o que dificulta, em muito, a reposição ou remanejamento de servidores de forma a atender as necessidades do setor e dos técnico-administrativos.

Quando questionado, o Chefe de Movimentação da PRODEGESP se posiciona de acordo com outros respondentes, e cita que “os TAEs não são recrutados pela DIM. Eles solicitam remoção e a DIM encaminha para entrevista. Algumas unidades solicitam a remoção de determinados TAEs, por sua experiência, ou por conhecimento e relacionamento pessoal”.

A maneira com que são estabelecidas a reposição e a seleção do pessoal necessário é comentadas por Gil (1994), Chiavenato (1986), Pires *et al.* (2005) e Teixeira e Salomão (2013) ao enfatizarem a adoção de procedimentos que estejam adequados às suas realidades de pessoal e da Instituição. Pois, assim como as demais IFES, também a UFSC vive um momento de restrição orçamentária que dificulta projetar planos de longo alcance. Além disso, há que se considerar também na influência de fatores políticos e culturais nas decisões que são tomadas no âmbito da movimentação de pessoas nos Centros de Ensino da UFSC.

Os relatos obtidos na questão 09 referem ao treinamento na chegada de um novo servidor no setor, nos quais prevalece, na opinião dos respondentes, a realização de treinamento pelos funcionários com atribuições semelhantes ou pela chefia do setor a qual o STA será lotado. O posicionamento do Chefe de Movimentação da PRODEGESPE está em consonância aos demais, porém refere que “no caso de nova unidade ou setor, não temos informação de quem faz o treinamento”. Entretanto, o Coordenador de Apoio Administrativo de um dos Centros de Ensino, quanto ao treinamento, salienta que, “o Centro dispõe de parte dos processos de trabalho mapeados, onde os servidores novos que chegam nos departamentos e coordenadorias podem consultar”, confirmando o que menciona Lucena (2007), em manter o nível técnico para desenvolvimento das atribuições. Contudo essa prática não é mencionada pelos demais coordenadores de Centro.

Para a questão 10, sobre os procedimentos adotados para efetivar o desligamento do servidor, 04 (quatro) dos TAEs respondentes expôs que o desligamento para rotatividade interna é condicionada à substituição imediata, exceto, porém, quando o desligamento for proveniente de exoneração ou aposentadoria ou, ainda, se “[...] a direção enviar memorando ao Gabinete para pedir dispensa do servidor, caso ele tenha uma função gratificada” (R6).

O Chefe de Movimentação da PRODEGESP aborda que “o procedimento atual da Divisão é encaminhar um memorando para a unidade com cópia da portaria de lotação e solicitar providências para cancelamento de adicionais de insalubridade e destituição da função gratificada, quando houver”.

Nos procedimentos para efetivar o desligamento, apenas um Centro de Ensino tem um plano de sucessão e/ou de desenvolvimento profissional, que enfatiza Lucena (2007) nessa temática dos sub-sistemas do fenômeno da rotatividade.

#### 4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO VOLTADAS À RETENÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO FACE À ROTATIVIDADE

A Gestão do Conhecimento abordada nesse item dá-se no contexto da ocorrência de rotatividade nos Centros de Ensino.

Os Coordenadores de Apoio Administrativo responderam as questões 11 até a 36, indicando o grau de concordância em relação a cada uma das afirmativas presentes no instrumento da coleta de dados (Apêndice A).

Quando questionados sobre a iniciativa dos servidores novos, se procuram aprender com os outros, imitando e praticando as atividades desempenhadas por eles, os Coordenadores de Apoio Administrativo, indicaram, na sua maioria, de acordo com a Tabela 01, que concordam com essa situação, já que 9,09% concordam totalmente e 63,64% concordam, contra 18,18 que discordam e 9,09% que discordam totalmente. Embora a maioria tenha concordado, é significativa a quantidade de 27,27 dos que não concordam, o que indica que existem servidores novos que resistem à integração para a aprendizagem das atividades desempenhadas por outros TAEs, confirmando o que refere Machado e Silveira (1998), sobre o assunto.

Tabela 01 - Aprendizagem por imitação e prática.

**Os servidores novos procuram aprender com os outros, imitando e praticando as atividades desempenhadas por eles.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 9.09%<br>1          | 18.18%<br>2 | 0.00%<br>0                 | 63.64%<br>7 | 9.09%<br>1          | 11    | 3.45            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados se nos Centros de Ensino, costuma-se solicitar a outras pessoas mais experientes que ensinem os servidores novos, a Tabela 02, apresenta que, 81,82% concordaram e 18,18% concordaram totalmente, logo, todos concordaram que pessoas mais experientes são convidadas a ensinarem os novos TAEs, confirmando o que categorizam Alavi e Leidner (2001).

Tabela 02 - Solicitação de servidores mais experientes para que ensinem novos TAEs.

**Nesse Centro, costuma-se solicitar a outras pessoas mais experientes que ensinem os servidores novos.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0                 | 81.82%<br>9 | 18.18%<br>2         | 11    | 4.18            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Já com vistas a conhecer, se os servidores novos costumam consultar manuais, bancos de dados e outros documentos para saber como atividades devem ser realizadas, os respondentes indicaram, na sua maioria e acordo com a Tabela 03, que concordam, sendo que 72,73% concordam e 9,09 concordam totalmente, 18,18% dos respondentes indicaram que desconhecem ou são indiferentes à situação. É significativa a quantidade de 81,82%, o que revela a importância de tais recursos, como entendem Alavi e Leidner (1999), Cruz (2002), Almeida (2006) e Girardi (2009), quando indicam a possibilidade de se fazer a GC por meio de metodologias e tecnologias para compartilhar conhecimento.

Tabela 03 - Consulta a manuais, banco de dados e outros documentos para conhecer como realizar as atividades.

**Nesse Centro, os servidores novos costumam consultar manuais, bancos de dados e outros documentos para conhecer como atividades devem ser realizadas.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 0.00%<br>0 | 18.18%<br>2                | 72.73%<br>8 | 9.09%<br>1          | 11    | 3.91            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Na continuidade, os coordenadores foram perguntados se concordam que uma das formas usadas pelos novos servidores para aprender o trabalho é “aprender fazendo”. A Tabela 04 apresenta que, a maioria dos respondentes, 81,82%, indicou que concordam, sendo que 64,63% concordam e 18,18% concordam totalmente, confirmando o que refere Cruz (2002) diz sobre o assunto, complementado por Batista (2012), sobre a retenção do conhecimento. E, Nonaka e Takeuchi (2008), sobre a internalização do conhecimento.

Tabela 04 - Aprender o trabalho é “aprender fazendo”.

**Nesse Centro, uma das formas usadas pelos novos servidores para aprender o trabalho é “aprender fazendo”.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 9.09%<br>1          | 9.09%<br>1 | 0.00%<br>0                 | 63.64%<br>7 | 18.18%<br>2         | 11    | 3.73            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados se, durante os primeiros meses no setor, o novo servidor acaba passando a maior parte do seu tempo aprendendo a como realizar as tarefas, a Tabela 05 mostra que, 54,55% dos respondentes concordaram, contra 45,45% que não concordaram, isto é, 36,36% discordaram e 9,09% discordaram totalmente. Esta realidade mostra que, se houvesse um planejamento prévio para a reposição do servidor, também haveria meios de preparar previamente o novo servidor capacitando-o a assumir suas responsabilidades em um menor tempo possível.

Tabela 05 - Primeiros meses no setor são para aprender as tarefas atribuídas

**Durante os primeiros meses no setor, o novo servidor passa a maior parte do seu tempo a aprender em como realizar as tarefas atribuídas.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 9.09%<br>1          | 36.36%<br>4 | 0.00%<br>0                 | 54.55%<br>6 | 0.00%<br>0          | 11    | 3.00            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Sobre a possibilidade de os novos TAEs que chegam ao Centro e ensinarem aos demais, inovações sobre o trabalho a Tabela 06 indica que a maioria dos respondentes, 54,55% concordaram, 18,18% discordaram e 27,27% mostraram-se indiferentes ou que desconhecem a esta questão. Embora a maioria tenha concordado, é significativa a quantidade de respondentes que se mostraram indiferentes, visto que, a criação e o compartilhamento do conhecimento devem acontecer, segundo Oliveira (2014), num processo interativo de trocas.

Tabela 06 - Novos TAEs chegam ao Centro e ensinam inovações aos demais.

**Os novos servidores chegam no Centro e ensinam aos demais coisas novas sobre o trabalho.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 18.18%<br>2 | 27.27%<br>3                | 54.55%<br>6 | 0.00%<br>0          | 11    | 3.36            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados se, no Centro de Ensino, prevalece a ideia de que a troca de conhecimento entre os servidores é fundamental para que todos conheçam a forma de execução das atividades, os respondentes, em sua maioria, de acordo com a Tabela 07, indicaram um total de 90,91 que concordam com essa predominante, valor este que se alinha ao que Davenport e Prusak (1998) e Oliveira (2014) mencionam sobre troca de conhecimento e interação com o meio.

Tabela 07 - Troca de conhecimento entre TAEs do mesmo Centro de Ensino.

**Nesse Centro prevalece a ideia de que a troca de conhecimento entre servidores é fundamental para que todos conheçam a forma de execução das atividades.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 0.00%<br>0 | 9.09%<br>1                 | 63.64%<br>7 | 27.27%<br>3         | 11    | 4.18            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Ao se perguntar sobre a troca de conhecimento entre servidores novos do Centro e mais antigos ocorrer frequentemente, os respondentes indicaram que concordam por unanimidade (Tabela 08), o que desponta para a troca de experiências como importante meio de retenção de conhecimento como conferem Nonaka e Takeuchi (2008).

Tabela 08 - Troca de conhecimento entre TAEs novos do Centro e mais antigos

**A troca de conhecimento entre servidores novos desse Centro de Ensino e mais antigos ocorre frequentemente.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo     | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|--------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0                 | 90.91%<br>10 | 9.09%<br>1          | 11    | 4.09            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Verificando-se a opinião sobre a ocorrência de conflitos durante o processo de compartilhamento de conhecimento entre os servidores novos e antigos do Centro de Ensino, (Tabela 09) os respondentes indicaram, na sua maioria, que não concordam com tal situação, já que 9,09% discordam totalmente e 27,27% discordam, contra 27,27% que concordam. Os demais 36,36% mostraram que são indiferentes a esta questão. Embora a maioria de 36,36 tenha discordado sobre a ocorrência de conflitos, é significativa a quantidade dos que concordaram o que revela que há dificuldades pessoais no processo de compartilhamento, confirmando o que Batista (2012) explicita sobre o assunto.

Tabela 09 - ocorrência de conflitos durante o processo de compartilhamento de conhecimento entre os TAEs novos e antigos do Centro de Ensino

**Ocorrem conflitos durante o processo de compartilhamento do conhecimento entre servidores antigos e novos do Centro de Ensino.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 9.09%<br>1          | 27.27%<br>3 | 36.36%<br>4                | 27.27%<br>3 | 0.00%<br>0          | 11    | 2.82            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados quanto aos servidores antigos do Centro sentirem que se compartilharem o seu conhecimento com os mais novos estarão perdendo poder, a maioria dos respondentes, de acordo com a Tabela 10, discordou dessa situação, já que 45,45% discordaram e 27,27% discordaram totalmente, contra 9,09% que concordaram totalmente. Os demais 18,18% mostraram-se indiferentes a esta questão. Essa postura de compartilhamento de conhecimento é abordada por Davenport e Prusak (1998) e Terra (2000), a partir do que se constata que o receio de perder poder não é um obstáculo para a socialização do conhecimento.

Tabela 10 - Sentimento de perda de poder dos TAEs antigos em compartilhar conhecimento com os mais novos

### Os servidores antigos desse Centro sentem que se compartilharem o seu conhecimento com os demais estarão perdendo poder.

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo   | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|------------|---------------------|-------|-----------------|
| 27.27%<br>3         | 45.45%<br>5 | 18.18%<br>2                | 0.00%<br>0 | 9.09%<br>1          | 11    | 2.18            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quanto à possibilidade de servidores novos tomarem a iniciativa de aprender coisas novas, conversando, trocando opiniões ou pedindo conselhos aos colegas de trabalho do Centro de Ensino, a Tabela 11 apresenta que, os respondentes, na sua maioria, 81,82%, que concordam, sendo que, desses, 9,09% concordam totalmente, contra 9,09% que discordaram. Os demais 9,09% mostraram indiferença quanto a esta questão. A significativa quantidade dos que concordam evidencia o que Davenport e Prusak (1998) e Angeloni (2008) abordam sobre esse assunto, revelando que a aquisição e compartilhamento de conhecimento dependem de forma intensa da iniciativa de quem está chegando ao setor.

Tabela 11 - Iniciativa de TAEs novos para aquisição e compartilhamento de conhecimento

**Os servidores novos tem a iniciativa de  
buscar aprender coisas novas,  
conversando, trocando opiniões ou  
pedindo conselhos aos colegas de trabalho  
do Centro de Ensino.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 9.09%<br>1 | 9.09%<br>1                 | 72.73%<br>8 | 9.09%<br>1          | 11    | 3.82            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados quanto aos servidores novos, se costumam usar conhecimento que adquirem fora do ambiente, como por meio de leituras e cursos, para melhorar a *performance* deles, (Tabela 12), os respondentes, em sua maioria, indicaram que 90,91% concordam. Destes 18,18 concordam totalmente. Os demais, 9,09%, mostraram-se indiferentes sobre a questão. Esse conhecimento externo adquirido e de domínio individual é enfatizado por Batista (2012), revelando, novamente, a forte dependência que os Centros de Ensino têm da iniciativa dos novos servidores na gestão do conhecimento.

Tabela 12 - Uso do conhecimento pelos TAEs novos adquiridos fora do ambiente

**Os servidores novos costumam usar  
conhecimento que adquirem fora do  
ambiente, como por meio de leituras e  
cursos, para melhorar a performance deles.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 0.00%<br>0 | 9.09%<br>1                 | 72.73%<br>8 | 18.18%<br>2         | 11    | 4.09            |

Fonte: Dados Primários (2016).

A respeito da possibilidade de servidores novos sentirem que o conhecimento que adquirem fora do ambiente, como por meio de leituras e cursos, não poder ser repassado a ninguém por se constituir no diferencial deles, a Tabela 13 mostra os respondentes não concordaram, foi o que indicaram 72,73%, destes, 18,18% discordaram totalmente. Os demais, 27,27% desconhecem ou são indiferentes a esta questão. Essa significativa quantidade que revela que os TAEs estão de acordo em que o conhecimento adquirido fora do ambiente poder ser compartilhado, é um fator positivo à GC nos Centros, como indicado por Batista (2012) sobre o assunto.

Tabela 13 - Os novos TAEs sentem que o conhecimento adquirido fora do ambiente não poder ser compartilhado é um diferencial

**Os servidores novos sentem que o conhecimento que adquirem fora do ambiente, como por meio de leituras e cursos, não pode ser repassado a ninguém, pois constituem-se no diferencial deles.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo   | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|------------|---------------------|-------|-----------------|
| 18.18%<br>2         | 54.55%<br>6 | 27.27%<br>3                | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0          | 11    | 2.09            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados quanto à estrada do servidor para trabalhar no Centro, e receber esclarecimentos sobre a unidade e as atribuições dele, os respondentes, de acordo com a Tabela 14, indicaram, em sua maioria que concordam, somando um total de 90,91%, sendo que, 27,27% concordam totalmente, contra apenas 9,09% que não concordam. A significativa quantidade dos que concordam conferem com o impacto do comprometimento que os servidores tem com a Instituição como um todo, especificamente ao que confirmam Dutra (2002) e Bergue (2008) sobre competência e responsabilidades.

Tabela 14 - Novo TAE recebe esclarecimentos sobre a Unidade e suas atribuições.

**Quando o servidor entra para trabalhar nesse Centro, recebe esclarecimentos sobre a unidade e suas atribuições.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 9.09%<br>1 | 0.00%<br>0                 | 63.64%<br>7 | 27.27%<br>3         | 11    | 4.09            |

Fonte: Dados Primários (2016).

A questão sobre o uso de ferramentas de tecnologia de informação pelo novo servidor para aprender como melhor desempenhar suas funções no Centro de Ensino apresentada na Tabela 15, levou os respondentes manifestarem-se em sua maioria, que concordam, já que 18,18% concordam totalmente e 72,73% concordam. Os demais, 9,09%, mostraram-se indiferentes ao assunto. Os 90,91% que concordam que o servidor novo usa ferramentas de tecnologia de informação mostra a importância de tais recursos para a GC nos Centros, conferindo com o que salientam Stewart (1998), Terra (2000), Cruz (2002), Angeloni (2008) e Almeida (2011) sobre o assunto.

Tabela 15 - O uso de ferramentas de tecnologia da informação pelo novo TAE.

**O servidor novo usa ferramentas de Tecnologia de informação, como sistemas e Internet, para aprender como melhor desempenhar suas funções no Centro de Ensino.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 0.00%<br>0 | 9.09%<br>1                 | 72.73%<br>8 | 18.18%<br>2         | 11    | 4.09            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados se a UFSC está preocupada com o desenvolvimento e com a atualização dos novos servidores, os respondentes, como apresenta a Tabela 16, em sua maioria, 54,55%, discordaram da situação, contra 36,36% que concordaram e 9,09% concordaram totalmente. É significativa a quantidade que discordam quanto à preocupação da UFSC, isso revela que existem dificuldades no âmbito para o desenvolvimento de competências específicas e capacidade inovadora, alinhando-se com o que Terra (2000) e Girardi (2009) mencionam sobre o tema.

Tabela 16 - A UFSC perante o desenvolvimento e atualização dos novos TAEs.

### A UFSC está preocupada com o desenvolvimento e com a atualização dos novos servidores.

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0,00%<br>0          | 54,55%<br>6 | 0,00%<br>0                 | 36,36%<br>4 | 9,09%<br>1          | 11    | 3,00            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados se os servidores novos são informados sobre as práticas de sucesso e de insucesso ocorridas no passado do Centro de ensino ao qual serão alocados, (Tabela 17), os respondentes indicaram, em sua maioria, que não concordam com tal situação, já que 9,09% discordam totalmente e 54,55% discordam, contra 9,09% que concordam. Os demais 27,27% mostraram-se indiferentes ou desconhecem sobre esta questão.

Significativamente, 63,64% dos respondentes não concordaram, o que revela que existem dificuldades na gestão do conhecimento organizacional, o que podem ser minimizados com a retenção e compartilhamento de práticas de sucesso e insucesso, como sugere Batista (2004, 2012).

Tabela 17 - Informações sobre práticas de sucesso e insucesso ocorridas no Centro para novos TAES

**servidores novos são informados sobre práticas de sucesso e de insucesso ocorridas no passado desse Centro de Ensino.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo   | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|------------|---------------------|-------|-----------------|
| 9.09%<br>1          | 54.55%<br>6 | 27.27%<br>3                | 9.09%<br>1 | 0.00%<br>0          | 11    | 2.36            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Sobre a possibilidade de quando um TAE sai do Centro de Ensino, em pouco tempo as pessoas que permanecem conseguem suprir a esta falta, pois sabem desempenhar aquelas atividades/atribuições, os respondentes indicaram, de acordo com a Tabela 18, que, em sua maioria, que concordam com essa posição, já que 9,09% concordam totalmente e 45,45% concordam, contra 27,27% que discordam. Os demais 18,18% mostraram-se indiferentes a esta questão. Embora a maioria de 54,54% ter concordado que pessoas do mesmo setor suprem a falta de quem saiu, é significativa a quantidade dos que não concordam, o que revela que existem dificuldades no compartilhamento das atividades/atribuições e na retenção do conhecimento produzido pelo que saiu em setores nos Centros de Ensino, confirmando o que Dutra (2002) observa sobre o assunto.

Tabela 18: A falta do TAE que sai do Centro em pouco tempo é suprida.

**Quando alguém sai desse Centro, em pouco tempo as pessoas que permanecem suprem a falta, pois sabem também desempenhar as atividades/atribuições daquele que saiu.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 27.27%<br>3 | 18.18%<br>2                | 45.45%<br>5 | 9.09%<br>1          | 11    | 3.36            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Acerca do caso do responsável por uma atividade estar ausente, e de esta atividade não parar, pois há meios de saber como realizá-la, a Tabela 19 apresenta, que, os respondentes indicaram parcialidade, já que 18,18% concordam totalmente e 27,27 concordam contra 45,45% que discordam. Os demais 9,09% desconhecem ou são indiferentes a esta questão.

Embora 45,45% concordem sobre a continuidade das atividades no setor mesmo quando o responsável está ausente, são 45,45% que discordam, o que significa que muitos setores param determinadas atividades devido à ausência do TAE responsável por tal atribuição, o que revela que existem dificuldades no processo de retenção e compartilhamento do conhecimento, confirmando o que Machado e Silveira (1998) apresentam sobre o assunto.

Tabela 19 - Continuidade das atividades no setor na ausência do responsável.

### Se o responsável por uma atividade estiver ausente, esta atividade não para, pois há meios de se saber como realizá-la.

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 45.45%<br>5 | 9.09%<br>1                 | 27.27%<br>3 | 18.18%<br>2         | 11    | 3.18            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Ao se verificar se, quando um TAE comete um erro, detalhes sobre este erro são registrados para auxiliar outros servidores a não reincidirem, (Tabela 20), os respondentes, em sua maioria, 70% discordaram, os outros 30% dos respondentes desconhecem ou são indiferentes a esta situação. A significativa quantidade dos que discordam revela a displicência a esses registros, pois devem ser instituídas práticas de trabalho à seleção e documentação eficiente do conhecimento produzido, confirmando o que Choo (2003) e Probst, Raub e Romhardt (2002) relatam sobre esse assunto.

Tabela 20 - Registro de erros para auxílio.

**Quando um servidor comete um erro, detalhes sobre este erro são registrados para que se possa auxiliar outros servidores a não cometerem novamente.**

Responderam: 10 Ignoraram: 1

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo   | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 70.00%<br>7 | 30.00%<br>3                | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0          | 10    | 2.30            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Acerca do modo de os TAEs do Centro de Ensino realizarem suas atividades ser registrado de alguma forma, para que os outros possam consultar este conhecimento, (Tabela 21), os respondentes indicaram, em sua maioria, que concordam com a situação, o que constitui em 9,09% os que concordam totalmente e 54,55% os que concordam, contra 18,18% dos que não concordam. Os demais, 18,18% desconhecem ou são indiferentes a esta questão. Para esse quesito, é significativa a quantidade dos que não concordam, pois o não registro das atividades indica que existem dificuldades para preservar a memória do conhecimento produzido na instituição, confirmando o que Batista (2004) refere sobre o assunto.

Tabela 21 - Registro das atividades do Centro de Ensino.

**O modo como o servidor do Centro realiza as suas atividades é registrado de algum modo, para que outros possam consultar.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 18.18%<br>2 | 18.18%<br>2                | 54.55%<br>6 | 9.09%<br>1          | 11    | 3.55            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados (Tabela 22), sobre o fato de os TAEs saírem de uma unidade para outra da UFSC ajuda-los a conhecer mais do que realizam em um único posto de trabalho, tornando-os mais criativos nas soluções dos problemas diários do ambiente, os respondentes, em sua maioria, indicaram que concordam, já que 45,45% concordaram totalmente e 45,45% concordaram. Os demais, 9,09%, desconhecem ou são indiferentes a esta questão. Os 90,9% que concordam revelam a importância da troca do conhecimento para os TAEs, ratificando a concepção de Davenport e Prusak (1998), Senge (1999), Alavi e Leidner (2001) e Almeida *et al* (2011) sobre esse assunto.

Tabela 22 - Saída de TAE de uma unidade para outra o torna criativo para com a solução de problemas do ambiente

**O fato de as pessoas saírem de uma unidade para outra na UFSC as ajuda a conhecer mais do que realizam em um único posto de trabalho, tornando-as mais criativas na solução dos problemas diários do ambiente.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 0.00%<br>0 | 9.09%<br>1                 | 45.45%<br>5 | 45.45%<br>5         | 11    | 4.36            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados, se a busca de informações, mesmo as mais antigas, é rápida, pois existem sistemas adequados que catalogam documentos, a Tabela 23 apresenta que, 72,73% dos respondentes discordam da situação, contra 18,18% que concordam. Os outros 9,09% indicaram que desconhecem ou são indiferentes a esta questão. Esse resultado torna evidente a falta de registros que podem ser armazenados em documentos, tecnologia e processos organizacionais, o que constitui a uma memória organizacional, confirmando o que Stewart (1998) e Batista (2004) abordam sobre esse assunto.

Tabela 23 - Busca rápida de informações no sistema.

**A busca de informações, mesmo as mais antigas, é rápida, pois existem sistemas adequados que catalogam documentos.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0.00%<br>0          | 72.73%<br>8 | 9.09%<br>1                 | 18.18%<br>2 | 0.00%<br>0          | 11    | 2.45            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quanto à possibilidade de os TAEs saírem do setor possuírem conhecimentos obsoletos ou de baixo valor, (Tabela 24), os respondentes, em sua maioria, indicaram que não concordavam com esta situação, já que 18,18% discordaram totalmente e 45,45% discordaram. Os outros 36,36% dos respondentes, desconhecem ou são indiferentes a esta questão, porém nenhum respondente indicou concordância, o que revela o quão o conhecimento é a informação personalizada, confirmando o que Davenport e Prusak (1998) e Alavi e Leidner (2001) compreendem sobre esse assunto.

Tabela 24 - TAEs que saíram possuem conhecimentos obsoletos ou de baixo valor.

**Os servidores que saíram do setor possuíam conhecimentos obsoletos ou de baixo valor.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo   | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|------------|---------------------|-------|-----------------|
| 18.18%<br>2         | 45.45%<br>5 | 36.36%<br>4                | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0          | 11    | 2.18            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados se a rotatividade prejudica o desempenho das pessoas que permanecem no Centro de Ensino, (Tabela 25), os respondentes foram parciais, já que, 9,09% concordaram totalmente e 27,27% concordaram contra 36,36% que discordaram. Os outros 27,27% dos respondentes desconhecem ou são indiferentes a esta questão. Embora 36,36% dos respondentes tenham discordado, é significativa a quantidade de 36,36% que concordaram o que revela uma grande perda de ativos intangíveis, o que se alinha as que salientam Wang et al., (2011) sobre o assunto.

Tabela 25 - A rotatividade prejudica os TAEs que permanecem no Centro.

## A rotatividade prejudica o desempenho das pessoas que permanecem nesse Centro de Ensino.

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo    | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0,00%<br>0          | 36,36%<br>4 | 27,27%<br>3                | 27,27%<br>3 | 9,09%<br>1          | 11    | 3,09            |

Fonte: Dados Primários (2016).

Quando questionados quanto aos servidores que quiserem sair do Centro de Ensino, se terão facilidade em encontrar outro local para atuarem na UFSC, devido ao conhecimento que adquiriram trabalhando nesta unidade, os respondentes, conforme apresenta a Tabela 26, em sua maioria, 63,64% indicaram que concordam com essa posição, contra 9,09% que discordaram e os demais 27,27% desconhecem ou são indiferentes a esta questão. A posição dos respondentes demonstra que o conhecimento pode ser efetivamente transferido entre unidades da instituição, confirmando o que Alavi e Leidner (2001) abordam sobre o assunto.

Tabela 26 - Na saída do Centro, os TAEs tem facilidade de movimentação na UFSC devido ao conhecimento adquirido.

**Os servidores que quiserem sair desse Centro, terão facilidade em encontrar outro local para atuarem na UFSC, devido ao conhecimento que adquiriram trabalhando nesta unidade.**

Responderam: 11 Ignoraram: 0

| Discordo totalmente | Discordo   | Desconheço/Sou indiferente | Concordo    | Concordo totalmente | Total | Média ponderada |
|---------------------|------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
| 0,00%<br>0          | 9,09%<br>1 | 27,27%<br>3                | 63,64%<br>7 | 0,00%<br>0          | 11    | 3,55            |

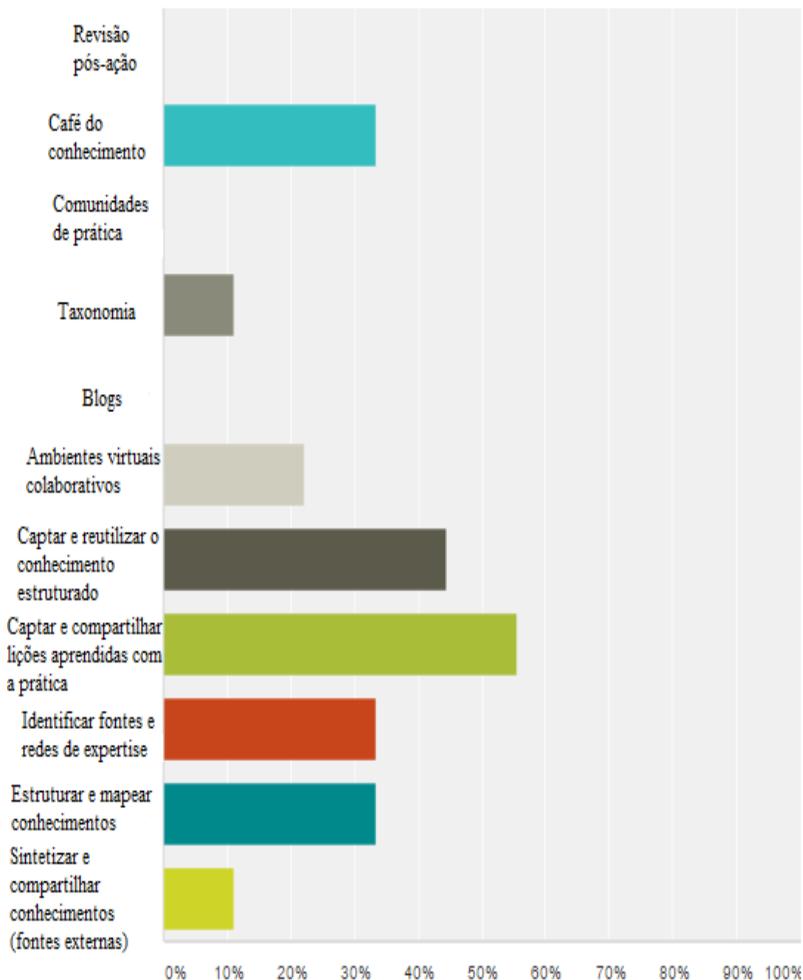
Fonte: Dados Primários (2016).

Ao serem questionados sobre a prática de gestão de conhecimento mais comumente adotada no setor para que os TAEs compartilhem seu conhecimento, os respondentes selecionaram uma ou mais práticas. Com base no Gráfico 07, em que 55,56% indicaram que captar e compartilhar lições aprendidas são as práticas adotadas nos setores das unidades, 44,44% indicaram que captar e reutilizar o conhecimento estruturado, 33,33%, destacam-se três práticas de conhecimento indicadas: café do conhecimento, identificar fontes e redes de expertise e estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a *performance* organizacional, 22,22% indicaram ambientes virtuais colaborativos e com 11,11% foram indicadas duas práticas de conhecimento: taxonomia e sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas. Dois respondentes se abstiveram às opções desta questão e as opções blogs e revisão pós-ação não foram indicadas pelos respondentes.

Gráfico 07 - Práticas da Gestão do Conhecimento

**Assinale a prática de gestão de conhecimento mais comumente adotada no setor para que os servidores compartilhem seu conhecimento:**

Responderam: 9 Ignoraram: 2



Fonte: Dados Primários (2016).

Todas as práticas de GC possuem aspectos imprescindíveis à retenção e compartilhamento do conhecimento nas organizações, os quais desenvolvem a conversão do conhecimento, confirmando o que Davenport e Prusak (1998), Alavi e Leidner (2001) e Batista (2012), argumentam sobre essas práticas.

#### 4.4 PROPOSTAS DE AÇÃO PARA APERFEIÇOAR A RETENÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC

O propósito da atual seção é apresentar propostas de ação voltadas ao aperfeiçoamento da gestão quanto à retenção e socialização do conhecimento nos Centros de Ensino da UFSC. Dessa forma, inicia-se evidenciando as respostas à questão 38, do questionário (Apêndice A). Vale, aqui, ressaltar que, como se trata de uma pergunta aberta de um questionário estruturado, dos 11 pesquisados, três não responderam tal questão. As respostas, que foram agrupadas, considerando-se a similaridade entre elas, são citadas na sequência:

- a) Fazer planejamento de eventos relativos à movimentação de pessoal:
  - “Em caso de aposentadoria que seja possível prever, pode se solicitar ao servidor aposentando que repasse suas tarefas a outro servidor. Pode-se utilizar a mesma ação nos casos de pedidos de remoção ou promoção. Em casos que não se possa prever, fica mais difícil conseguir organizar o compartilhamento de conhecimento - nos casos de solicitação de exoneração pelo próprio servidor, por exemplo” (R1).
- b) Mapear processos e descrever rotina:
  - “Descrever das atividades (passo a passo) e atualizar das informações como hábito de rotina administrativa” (R3);
  - “[...] Mapear os processos, padroniza-los e divulga-los amplamente nos setores seriam ações importantes para a gestão do conhecimento” (R6);
  - “[...] Mapear processos, associado à prática frequentemente” (R8);
  - “Produzir manuais” (R11).
- c) Elaborar protocolos ou repositórios de conhecimento:
  - “Serem criados manual de atividades e rotinas” (R2);
  - “Compartilhamento de conhecimento: Construção de manuais de procedimentos, de formulários, de planilhas de controle de documentos, padronização de arquivo e organização de

documentos. Retenção: Criação de um processo de ‘recrutamento interno’ para vagas com Função Gratificada, que venham a ficar desocupadas; uma melhor gestão de RH, participação do Centro de Ensino nas entrevistas de novos TAEs vindos de concursos” (R9).

d) Desenvolver material Institucional:

- “[...] Adotar como critério a criação de material didático, seja através de arquivos físicos ou digitais. Os chamados ‘tutoriais’ para serem facilitadores aos servidores que assumem os cargos, pois através destes ‘tutoriais’ se terá o acesso às rotinas de trabalho e qual a melhor forma de execução das ações” (R4).

Entre tantas alternativas de ação propostas pelos pesquisados, a que é detalhada, na sequência diz respeito à elaboração do manual de processos (procedimento administrativo padrão), posto que, além de se constituir na opção que inclui as demais, possibilita de forma sólida a retenção e socialização do conhecimento nos Centros de Ensino da UFSC, justamente por explicitar o conhecimento e permitir a sua reutilização quantas vezes for necessário. Sua contribuição para uma gestão do conhecimento está, portanto, no compartilhamento de dados, informações e conhecimento que poderão ser registrados em um documento instrucional (procedimento administrativo padrão), a respeito da dinâmica de cada Centro de Ensino. Neste caso, o conhecimento retido no documento pode ser transferido a novos servidores, quando da ocorrência da rotatividade, independentemente da presença dos que deixaram seus postos de trabalho. Ademais, a elaboração de manuais incorpora práticas de gestão do conhecimento recomendadas por vários autores, a exemplo de Davenport e Pruzak (1998) e Alavi e Leidner (2001). Quanto às práticas de GC indicadas por Young et al (2010) e Brasil (2003), citadas por Batista (2012), o manual assemelha-se a um repositório do conhecimento, por meio do qual se torna um conhecimento tácito em explícito.

Portanto, no que concerne à construção de manuais com procedimentos de rotina padrão, será preciso primeiramente mapear processos e descrever as rotinas, essa prática auxilia em todas as ações propostas, bem como cria um movimento recursivo entre os TAEs com transparência e ao direito de acesso à informação pública. Essa é a principal ação e contribui significativamente para a criação e internalização do conhecimento, bem como para a externalização e

socialização de experiências entre os TAEs, sobretudo, diante da rotatividade.

Para propor o desenvolvimento do manual de procedimentos de rotina padrão, utiliza-se, dessa maneira, a literatura estudada no capítulo 2, de Fundamentação Teórica, as respostas trazidas com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados (Apêndices A e B), e, ainda, com o apoio da ferramenta administrativa 5W2H, que, segundo Tarja (2014), é ideal para elaborar planejamentos táticos e operacionais. Em verdade, “o 5W2H é uma das técnicas mais eficazes para a concepção de uma ideia ou para planejar atividades, tarefas e ações, a nível macro, para a execução de um trabalho” (CAMARGO, 2016, p.72), e que prevê a tomada de decisão a respeito de sete aspectos, descritos no quadro 22.

Quadro 22 - Ferramenta 5W2H.

| <b>Sigla</b> | <b>Inglês</b>     | <b>Portugues</b> |
|--------------|-------------------|------------------|
| <b>5W</b>    | Why (W1)          | Por que          |
|              | Where (W2)        | Onde             |
|              | What (W3)         | O que            |
|              | Who (W4)          | Quem             |
|              | When (W5)         | Quando           |
| <b>2H</b>    | How (H1)          | Como             |
|              | How (H1) How Much | Quanto           |

Fonte: Adaptado de Camargo (2016).

No caso da proposta atual, observando-se o conteúdo do quadro 22, tem-se que:

- a) Por que: A partir dessa ferramenta administrativa, da dinâmica que envolve a literatura supracitada e das respostas obtidas a partir da aplicação dos apêndices A e B junto aos sujeitos de pesquisa, os quais juntos resultam na proposta para a elaboração do manual de procedimentos de rotina padrão, com vistas a permitir a retenção e socialização do conhecimento produzido nos Centros de Ensino;
- b) Onde: Inicialmente, há que se destacar que cada Centro de Ensino do Campus Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima, da UFSC, deverá elaborar o seu próprio manual de procedimentos de rotina padrão, em decorrência das particularidades que encerram nas atividades que desenvolvem;

- c) O que: Assim, o manual de procedimentos e rotinas das atividades e de atribuições dos STEs estará para o Centro, assim como especificações daquilo que se realiza em cada setor e deverão estar descritas;
- d) Quem: Formar-se-á uma comissão para desenvolvimento do manual de procedimentos de rotina padrão, sendo incluídos o Diretor e Vice-Diretor de Centro e o Coordenador de Apoio Administrativo, além, de um representante da área de Tecnologia da Informação (SETIC) da UFSC e, pelo menos, outro TAEs, que deverão, a priori, fazer o mapeamento dos processos inerentes ao setor, para cada uma das áreas de atuação, seja referente à administração de recursos físicos e materiais (material de expediente, patrimônio e espaço físico); dos serviços (ensino, pesquisa e extensão), das pessoas (corpo docente, discente e técnico-administrativo), dos recursos financeiros, e dos recursos de marketing (sobretudo, comunicação interna e externa);
- e) Quando: Os trabalhos terão início em outubro de 2016 (logo após a conclusão da presente pesquisa), a partir de um processo de sensibilização da importância desse recurso para gestão do conhecimento, especialmente, no âmbito da retenção e compartilhamento do conhecimento entre servidores em situações de rotatividade. O próximo passo constitui-se no mapeamento dos processos supramencionados, o que deverá ter a duração aproximada de cinco meses (1 mês para cada processo);
- f) Como: Para tanto, serão convidados TAEs para reuniões semanais (três primeiras semanas), onde terão oportunidade para discorrer sobre as particularidades do setor, a partir do que as informações e conhecimentos levantados serão analisados e mensurados, de modo que se possa definir como poderão ser aplicados por novos servidores nos processos e rotinas que tenham que lá desempenhar. Resulta daí, na última e quarta semana, a sistematização de tal conjunto de informações e conhecimentos em um manual de procedimentos de rotina padrão. Este processo se desenvolve nos moldes da espiral de criação do conhecimento, tal como elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997), já que o conhecimento tácito, que reside na mente dos que integram a equipe em comento (criada para executar a atual proposta) e é orientado para a ação, para se tornar explícito, é revelado e

compreendido por todos os seus membros para que possa ser sistematizado (conhecimento explícito) e compartilhado, a partir do que, novamente, ao ser internalizado por alguém que o acessa via manual de procedimentos de rotina padrão, é novamente transformado em conhecimento tácito;

- g) Quanto: Os custos serão de material expediente, custo de tempo dos Diretor e Vice\_diretor de Centro e Coordenador de Apoio Administrativo e de pessoal e do profissional da SETIC da UFSC e de outros TAEs que poderão estar envolvidos nessa equipe.

Os TAEs convidados a participar serão orientados quanto à Lei de Acesso a Informação Pública e relevância como facilitadores para uma gestão do conhecimento face à rotatividade na UFSC, pois o mapeamento dos processos depende dessa percepção pessoal de aspectos, da transformação e alinhamento desse conhecimento tácito em explícito para implementação de melhorias.

Nesse contexto, seguindo-se o que aconselham Gupta e Govindarajam (2000), a prática descrita pode minimizar a perda de conhecimento decorrente da rotatividade quando da saída de um ou mais TAEs de Centros de Ensino da UFSC, já que, dessa maneira, com base no que preconiza Almeida (2006), o conhecimento relativo aos processos dos Centros passam, definitivamente, a integrar a organização e as ações de futuros servidores ao ser transformado em: um conjunto de regras capaz de orientar o trabalho deles, em um conjunto de procedimentos e técnicas de trabalho que ajudam na realização do trabalho de cada um; em conjunto de conhecimento especializado que poderá ser usado por outros indivíduos, no Centro em que foi produzido, ou na organização como um todo.

Sugere-se, ainda, que a prática proposta seja realizada na forma de um projeto piloto, em um dos Centros de Ensino da UFSC. E, que, depois de constatada a sua efetividade, seja replicada nos demais Centros de Florianópolis, do *Campus* Universitário Reitor **João Davi Ferreira Lima**, da UFSC. Na sequência, indica-se, ainda, que esta iniciativa seja tomada nos outros setores que compõem a estrutura da Universidade, incluindo os Campi que se localizam em outros municípios do Estado de Santa Catarina (Araranguá, Curitibanos, Blumenau e Joinville). E, finalmente, como meio de se criar conhecimento, é fundamental que os manuais produzidos sejam constantemente avaliados e atualizados, o que pode acontecer, uma vez por ano.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Depois de realizada a pesquisa, torna-se possível elaborar a sua conclusão, bem como se apresentarem considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

### 5.1 CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento na UFSC, especialmente em face à rotatividade de TAEs, que representa, entre outros efeitos, custos de separação, reposição e formação de novos servidores, exige uma nova forma de pensar, que envolve a desconstrução dos processos organizacionais ainda bastante burocratizados para implantação de soluções inovadoras na Instituição e, no caso do presente trabalho, no âmbito dos seus Centros de Ensino.

Como desafio de gestão, torna-se essencial que se invista em ações, modelos e programas voltados à retenção e compartilhamento do conhecimento que é produzido em tais setores. Mas, os desafios não param por aí, pois, a partir do instante em que determinado conjunto de conhecimento tácito é explicitado, ele poderá contribuir para aperfeiçoar e aumentar a *performance* das atividades de um ambiente somente se houver uma cultura de compartilhamento e retenção de conhecimento. Isto é, há que se garantir a realização de um ciclo contínuo que se inicia com a externalização de conhecimento tácito, a compreensão e o aperfeiçoamento dele (por meio do seu exame e combinação) e, finalmente, do seu compartilhamento. Surge, daí, o objetivo dessa pesquisa, que é **conhecer a influência da gestão do conhecimento na retenção e socialização de conhecimento face ao fenômeno da rotatividade de TAEs, nos Centros de Ensino do Campus Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima, da UFSC.**

O resultado obtido com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados (Apêndices A e B) junto aos pesquisados, apresentou-se a conjuntura para se efetivar práticas de GC em manuais que contivesse conhecimento acerca dos processos, atividades e atribuições dos servidores que integram os Centros de Ensino da UFSC. Trata-se de uma alternativa que oferece contribuições ao êxito da GC, e mais do que isso, que é capaz de reter o conhecimento produzido nestes setores por seus servidores. Nesse contexto, na busca de respostas aos objetivos específicos elaborados para o estudo atual, delineiam-se conclusões que reveladas na sequência.

### **5.1.1 Gestão da rotatividade interna dos TAEs nos Centros de Ensino da UFSC**

A maioria dos Centros de Ensino, como em grande parte da Instituição, tem estabelecidas práticas internas de gestão do conhecimento alinhadas às atribuições desenvolvidas pelos TAEs, mas, quando questionados sobre gestão da rotatividade, percebe-se que esperam uma solução quanto aos problemas de retenção e compartilhamento do conhecimento. Logo, percebeu-se que existe uma forte dependência da atitude dos servidores quanto a buscar conhecimento sobre as atividades e dinâmicas dos Centros de Ensino.

Acredita-se que isso aconteça pelo fato de a Nova Administração Pública estar ainda arraigada ao modelo burocrático, e, portanto, submetida a estruturas de comando e controle, de decisões centralizadas, de receio de perder o poder, o que faz os processos serem complexos e lentos. Ao mesmo tempo, se as etapas da construção do conhecimento do indivíduo forem atendidas e respeitadas por todos de um setor, será possível estimular o compartilhamento das informações e do conhecimento, criando-se, assim, uma cultura com tais valores.

### **5.1.2 Amplitude das práticas de gestão do conhecimento voltadas à retenção e socialização do conhecimento diante de situações de rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC**

Estabelecer vínculo de confiança entre os TAEs é mais um meio para as práticas de GC, pois o conhecimento das atribuições está atrelado ao contexto do Regimento da UFSC, no Regimento Interno de cada Departamento, e que, está intimamente associado aos TAEs dos setores e da Instituição. Analogamente, a autonomia da Instituição está a depender dos Departamentos de Centros de Ensino por seus conhecimentos tácitos, pessoais e de compreensão e de interpretação da realidade, os quais se eximam do seu compartilhamento. Considera-se, também, relevante o que se refere ao conhecimento organizacional da Instituição, principalmente estrutural e na administração de recursos humanos, em que, para viabilizar e externalizar o conhecimento conceitual poderá, por intermédio de arquivos, que disponibilizados nos Centros, possibilitarão o desenvolvimento de novos conhecimentos, principalmente quando atualizados.

Ainda, no que tange à dimensão da liderança, ou do comportamento do gestor do setor, este é um fator a ser considerado, visto que, quando não administrada, podem provocar dificuldades em

converter o conhecimento tácito em conhecimento formal, explícito. Dessa forma, a disseminação, ou seja, o compartilhamento do conhecimento no Centro de Ensino fica prejudicado. Já no setor onde a atuação do líder exerce uma influência positiva sobre tais questões, conseqüentemente, verifica-se apoio às práticas de GC, podendo ocorrer a implantação de processos com mais efetividade.

### **5.1.3 Alternativas de ação relativas à retenção e socialização do conhecimento face à rotatividade de TAEs dos Centros de Ensino da UFSC**

Portanto, a construção de um manual de procedimentos de rotina padrão, um modelo de memória de GC no que aponta a ciência do conhecimento para compreensão de toda a Instituição como uma estrutura de conhecimento, e que possa minimizar os efeitos da rotatividade, inicia efetivamente quando associado a um sistema de informação que seja abrangente e consiga identificar as suas lacunas de conhecimento naquele setor onde aconteceu a movimentação de TAEs. Assim, pode-se perceber que, a interação com o meio no qual o TAE está inserido ou com o objeto de conhecimento, com as pessoas de convivência no setor, Centro de Ensino, e com as questões da Instituição, leva o indivíduo a uma mudança de comportamento, de reflexão, de estruturação e organização do seu próprio conhecimento, o que o remete a um novo conhecimento, auxilia na busca de soluções diversificadas para a efetividade no desenvolvimento das atribuições em quaisquer setores a que esteja locado.

Diante do exposto e tendo em vista a pesquisa até aqui delineada, percebe-se que o presente estudo cumpriu o proposto, sendo seus objetivos geral e específicos alcançados, já que respondeu, de maneira contundente, a questão de pesquisa apresentada com vistas à aplicação de processo de GC para minimizar os efeitos da rotatividade. Logo, ciente de que toda a conclusão é o início de uma nova investigação, propõe-se para futuras pesquisas o que segue.

## **5.2 RECOMENDAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS**

Sugere-se, inicialmente, o desenvolvimento de uma pesquisa sobre o papel da liderança face ao fenômeno da rotatividade, na UFSC. Ainda, propõe-se desenvolver pesquisas sobre a desconstrução do Modelo Burocrático e implantação para o Modelo do Novo Serviço público, com vistas à GC. Finalmente, outra possibilidade seria a

realização de um estudo em outras universidades federais, seguindo-se os mesmos instrumentos de coleta de dados usados no atual trabalho de dissertação. O mesmo poderia ser feito entre universidades públicas e privadas.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v.41. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>>. Acesso em: 07 nov. 2015.
- ALMEIDA, G. F. O. C de. **Diagnóstico da maturidade da gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas portuguesas**. Escola de Engenharia - Universidade do Minho, dez. de 2006. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/1822/7030>>. Acesso em: 03 fev. 2016.
- ALMEIDA, M. S. de. et al. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMARAL, E. B. Turnover acelerado e políticas de recursos humanos. **Revista Científica Symposium**, v. 4, n. 2, Lavras: Fadminas, 2006.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v.25, n.1, p.107-136, Mar., 2001. Disponível em: <[http://mgmt.iisc.ernet.in/~piyer/Knowledge\\_Management/KM%20and%20KMS%20Conceptual%20Foundations%20and%20Research%20Issues%20MIS%20Quarterly%2025%201%20March%20201.pdf](http://mgmt.iisc.ernet.in/~piyer/Knowledge_Management/KM%20and%20KMS%20Conceptual%20Foundations%20and%20Research%20Issues%20MIS%20Quarterly%2025%201%20March%20201.pdf)>. Acesso em: 7 dez. 2015.
- \_\_\_\_\_. Knowledge management systems: emerging views and practices from the field. **Proceedings of the 32<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences**, 1999. <<https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/1999/0001/07/00017009.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2015.
- BALUÉ, I. G. **Análise de processos seletivos para cargos comissionados no âmbito da administração pública federal brasileira**. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Curso de

Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública. Brasília/DF, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1830>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 2010.

BATISTA, F. F.. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para introduzir resultados em benefício ao cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

\_\_\_\_\_. **O governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Ipea, jun. 2004 (Texto para discussão, n. 1022). 2004. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1022.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do sul, RS: EducS, 2011.

BRASIL. **Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em 03 de ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 12 de maio de 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Disponível em: <<http://ufsc.br/legislacao/lei-8112-90/>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 20 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Constituição República Federativa do Brasil 1988.** Brasília: Senado federal, Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 464, de 11 de fevereiro de 1969.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/Del0464.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0464.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública Gerencial.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. Disponível em: <[http://www.vdl.ufc.br/solar/aula\\_link/bagp/Q\\_a\\_Z/ST\\_VI\\_TCC\\_Gestao\\_Governamental/aula\\_01/imagens/04/texto\\_da\\_aula\\_01.pdf](http://www.vdl.ufc.br/solar/aula_link/bagp/Q_a_Z/ST_VI_TCC_Gestao_Governamental/aula_01/imagens/04/texto_da_aula_01.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2015.

CAMARGO, R. **PM Visual – Project Model Visual:** gestão de projetos simples e eficaz. São Paulo: Saraiva, 2016.

CAMÕES, M. R. S. de. **Estudos em gestão pessoas no serviço público.** Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1519/caderno37%20Estudos%20em%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%BAblico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 set. 2015.

CASHMAN, K. **Liderança autêntica dentro de si para fora: como lidar a partir de seus valores pessoais**. São Paulo: Makron Books, 2011.

CASTRO, R. B. de. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. XXX Encontro anual da ANPAD, Salvador, 2006. ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2015.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: ed. Compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso**. 92f. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DANTAS, E. L. B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: o plano de desenvolvimento de integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação – PDIPCCTAE – na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 110f. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal do Tocantins. Campus Universitário de Palmas. Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/118/1/Erica%20Lissandra%20Bertolossi%20Dantas%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 12 mai 2016.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI PIETRO, M .S. Z. **Direito administrativo**. 23. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. (Post-capitalist society) Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

FÁVERO, M. L. A. **A universidade no Brasil**: das origens à Reforma Universitária de 1968. Educar, Curitiba, n.28, p. 17-36, mai/jun. 2006.

FIALHO, F. A. et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FRANCO, E.S.M.; MATOS, A.B. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas**: Superando a Cultura da Rotatividade de Pessoal. 2010.

Disponível em:

<<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, D. M. **O compartilhamento dos processos de recursos**. 2009. 185 f. Tese (Doutorado) - PPGEGC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

\_\_\_\_\_; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, abr. 2012. Disponível em:

<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4402932>>. Acesso em: 07 dez. 2015.

GONÇALVES, M. S. T. Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria. **Escola de Economia e Gestão** - Universidade do Minho, dez. de 2013. Disponível em:

<<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/28440/1/Marta%20Sofia%20Teixeira%20Gon%C3%A7alves.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAM, V.. Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. **Sloan Management Review**, Fall, 2000.

KERLINGER, F. N.. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDU/EDUSP, 1980.

LIMA, E. J. L. **Os três pilares da gestão do conhecimento**. KMOL. Gestão de conhecimento e a aprendizagem organizacional. Mar./2003. Disponível em: <<http://kmol.pt/artigos/2003/03/01/3-pilares-da-gc>>. Acesso em: 20 de ago. 2016.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MACEDO, M. et al. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

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

MENGARDA, G. T.; SILVA FILHO, J. F. da. 1997. **A importância do treinamento na problemática do absenteísmo e da rotatividade nas organizações empresariais**: um enfoque ergonômico. Santa Catarina:

UDESC, Centro de Ciências da Administração. Disponível em: <[www.udesc.br/esag/pesq-ext/rh19972.htm](http://www.udesc.br/esag/pesq-ext/rh19972.htm)>. Acesso em: 05 fev. 2016.

MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fenix Central de Negócios, 2006.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOBLEY, W. H. Some Unanswered Questions. In: Turnover and Withdrawal Research. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 111-116, jan. 1982.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H.. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas S. A., 2013.

NOGUEIRA, V. M. R. Estado de bem-estar social: origens e desenvolvimento. **Revista Katálysis** - Estado, sociedade civil e democracia, n. 5, jul/dez. Florianópolis: UFSC, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração pública**. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. V.1. São Paulo: Atlas, 2010.

PIRES, K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

REBOUÇAS, D. P. de O. **Administração pública**. São Paulo, Atlas, 2014.

RIBEIRO, E. I. B. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: ASSELVI, 2007.

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

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **A Quinta disciplina: arte e teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. In: Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_ et al. **Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade**. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 26. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1996.

SECRETAN, L. **One: a arte e a prática da liderança consciente**. São Paulo: Cultrix, 2007.

SOUZA, P. N. P. **LDB e educação superior: estrutura e funcionamento**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

SOUZA, I M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2009.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva nas empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SURVEYMONKEY. **SurveyMonkey**: crie pesquisas, obtenha respostas. Disponível em: <[https://pt.surveymonkey.com/?ut\\_source=header](https://pt.surveymonkey.com/?ut_source=header)>. Acesso em: 30 nov. 2015.

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

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, H. J. e SALOMÃO, S. M. **Encruzilhadas e direções na gestão de pessoas no setor público**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF. Abril de 2013. Disponível em: <[http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/931/1/C6\\_TP\\_ENCRUZILHADAS%20E%20DIRE%C3%87%C3%95ES%20NA%20GEST%C3%83O.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/931/1/C6_TP_ENCRUZILHADAS%20E%20DIRE%C3%87%C3%95ES%20NA%20GEST%C3%83O.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2015.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Estatuto da UFSC**. 2011a. Disponível em: <<http://ccs.ufsc.br/files/2011/04/Estatuto-da-UFSC1.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Estrutura organizacional da administração da universidade**. 2010. Disponível em: <<http://acessoainformacao.ufsc.br/files/2012/06/plugin-1.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Estrutura UFSC**. Centros de Ensino. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/centros-de-ensino/>>. Acesso em: 02 de jul. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento do Centro de Ciências da Educação**. 2015.

Disponível em:

<[http://ced.ufsc.br/files/2015/03/RegimentoVIGENTE\\_CED.pdf](http://ced.ufsc.br/files/2015/03/RegimentoVIGENTE_CED.pdf)>.

Acesso em: 14 de jul. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento do Centro de Ciências da Saúde**. 2011b.

Disponível em: <<http://ccs.ufsc.br/files/2011/04/REGIMENTO-CCS-com-altera%C3%A7%C3%B5es-definidas-pelo-CUn1.pdf>>.

Acesso em: 02 de jul. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento do Centro de Comunicação e Expressão**. 1976.

Disponível em:

<<http://portalcce.paginas.ufsc.br/files/2013/07/RegimentodocceAlterado-em-11-08-2011-1.pdf>>. Acesso em: 02 de jul. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da UFSC**. 2002a. Disponível em:

<<http://arquivocentral.ufsc.br/files/2015/02/2002-Estatuto-e-Regimento-Geral-da-UFSC.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno do Centro de Ciências Agrárias**.

RESOLUÇÃO Nº 019/CUn/2004. Disponível em:

<<http://cca.ufsc.br/regimento/>>. Acesso em: 03 de julho de 2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno do Centro de Ciências Jurídicas**.

RESOLUÇÃO Nº 08/CUn/97, de 17 de junho de 1997. Disponível em:

<<http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/fbae57ffe4fc1410325664b0065f9f4?OpenDocument&Highlight=2,jur%C3%ADdicas>>. Acesso em: 04 de jul. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno do Centro de Desportos**. RESOLUÇÃO

Nº 011/CUn/2002b. Disponível em: <

<http://portalcds.ufsc.br/files/2010/08/Direcao-Regimento-Interno-CDS.pdf>>. Acesso em: 03 de jul. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão 2014**. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135001>>. Acesso em: 27 out. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WANG, X. et al. Constructing a decision support system for management of employee turnover risk. **Information technology and management**. v. 12, n. 2, p. 187-196, 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10799-011-0093-6>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

YAMAOKA, E. J. et al. **Taxonomia corporativa e Aprendizagem organizacional: caminho para a ambidestria**. 10° Simposio sobre la Sociedad de la Información, SSI 2012. Disponível em: <[http://www.academia.edu/2428044/Taxonomia\\_Corporativa\\_e\\_Aprendizagem\\_Organizacional\\_Caminho\\_para\\_a\\_Ambidestria](http://www.academia.edu/2428044/Taxonomia_Corporativa_e_Aprendizagem_Organizacional_Caminho_para_a_Ambidestria)>. Acesso em: 02 mai. de 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANOTTO, Taíse. **A rotatividade de associados na associação de recicladores esperança e o serviço social**. 86 fls. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Serviço Social) - Departamento de Serviço Social, Universidade Federal de Santa. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Ssocial285253.PDF>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Parte 1: Por favor, responda as seguintes perguntas:

1) Indique a sua idade.

- Até 25 anos
- Entre 26 e 35
- Entre 36 e 45
- Entre 46 e 55
- Mais de 56

2) Qual o seu tempo de atuação na UFSC?

- Até 05 anos
- Entre 06 e 10
- Entre 11 e 15
- Entre 16 e 20
- Mais de 21

3) Qual o seu tempo de atuação no seu setor?

- Até 05 anos
- Entre 06 e 10
- Entre 11 e 15
- Entre 16 e 20
- Mais de 21

4) Por quanto tempo você exerce a função de Coordenador de Apoio Administrativo do Centro?

- Até 02 anos
- Entre 03 e 05
- Entre 06 e 08
- Entre 09 e 11
- Mais de 12

Parte 2: Responda as seguintes questões sobre o fenômeno da rotatividade, no seu Centro de Ensino:

5) Assinale a alternativa que melhor expressa o seu sentimento. O que determina mais intensamente a saída ou entrada do servidor do Centro?

- ( ) Fatores organizacionais, tais como: oportunidade em outro setor, exoneração, demissão, aposentadoria, promoção e posse em outro cargo;

- ( ) Percepção pessoal de aspectos, como: suporte e justiça organizacional, *stress* organizacional, satisfação com o trabalho e com o local de trabalho, e empenho (resultados individuais afetivos);
- ( ) Características demográficas, tais como: idade, sexo, educação e vantagens financeiras.

6) Assinale a alternativa que melhor expressa o seu sentimento. Quais são os custos mais evidentes da ocorrência da rotatividade de TAEs no seu Centro de Ensino?

- ( ) Custos de **separação**: incluem custos incorridos para entrevistas de saída, funções administrativas relacionadas com a saída;
- ( ) Custos de **reposição**: incluem o custo de atrair candidatos, entrevistas de admissão, testes, exames médicos, aquisição e disseminação da informação sobre a dinâmica e atividades realizadas no Centro;
- ( ) custos de **formação**: incluem custos da formação ministrada aos novos elementos da organização.

7) Faça a descrição dos procedimentos adotados no Centro de Ensino para planejar substituições de TAEs:

8) Faça a descrição dos procedimentos adotados no Centro de Ensino para fazer o recrutamento interno de novos TAEs:

9) Faça a descrição dos procedimentos adotados no Centro de Ensino para fazer o treinamento do novo servidor:

10) Faça a descrição dos procedimentos adotados no Centro para efetivar o desligamento do servidor que sairá:

Parte 3: Responda as seguintes questões sobre a gestão do conhecimento, considerando-se a ocorrência da rotatividade no Centro de Ensino em que você atua. Para tanto, indique o grau de concordância, de acordo com as opções: a) Discordo totalmente; b) Discordo; c) Desconheço/Sou indiferente; d) Concordo; e) Concordo totalmente.

11) Os servidores novos procuram aprender com os outros, imitando e praticando as atividades desempenhadas por eles.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

12) Nesse Centro, costuma-se solicitar a outras pessoas mais experientes que ensinem os servidores novos.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

13) Nesse Centro, os servidores novos costumam consultar manuais, bancos de dados e outros documentos para conhecer como atividades devem ser realizadas.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

14) Nesse Centro, uma das formas usadas pelos novos servidores para aprender o trabalho é “aprender fazendo”.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

15) Durante os primeiros meses no setor, o novo servidor passa a maior parte do seu tempo a aprender em como realizar as tarefas atribuídas.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

16) Os novos servidores chegam no Centro e ensinam aos demais coisas novas sobre o trabalho.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

17) Nesse Centro prevalece a ideia de que a troca de conhecimento entre servidores é fundamental para que todos conheçam a forma de execução das atividades.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

18) A troca de conhecimento entre servidores novos desse Centro de Ensino e mais antigos ocorre frequentemente.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

19) Ocorrem conflitos durante o processo de compartilhamento do conhecimento entre servidores antigos e novos do Centro de Ensino.

|          |          |                |          |          |
|----------|----------|----------------|----------|----------|
| Discordo | Discordo | Desconheço/Sou | Concordo | Concordo |
|----------|----------|----------------|----------|----------|

|            |  |             |  |            |
|------------|--|-------------|--|------------|
| totalmente |  | indiferente |  | totalmente |
|------------|--|-------------|--|------------|

20) Os servidores antigos desse Centro sentem que se compartilharem o seu conhecimento com os demais estarão perdendo poder.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

21) Os servidores novos tem a iniciativa de buscar aprender coisas novas, conversando, trocando opiniões ou pedindo conselhos aos colegas de trabalho do Centro de Ensino.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

22) Os servidores novos costumam usar conhecimento que adquirem fora do ambiente, como por meio de leituras e cursos, para melhorar a performance deles.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

23) Os servidores novos sentem que o conhecimento que adquirem fora do ambiente, como por meio de leituras e cursos, não pode ser repassado a ninguém, pois constituem-se no diferencial deles.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

24) Quando o servidor entra para trabalhar no Centro, recebe esclarecimentos sobre a unidade e suas atribuições.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

25) O servidor novo usa ferramentas de Tecnologia de informação, como sistemas e Internet, para aprender como melhor desempenhar suas funções no Centro de Ensino.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

26) A UFSC está preocupada com o desenvolvimento e com a atualização dos novos servidores.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

27) Antes de iniciar as suas atividades, os servidores novos são informados sobre práticas de sucesso e de insucesso ocorridas no passado desse Centro de Ensino.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

28) Quando alguém sai desse Centro, em pouco tempo as pessoas que permanecem suprem a falta, pois sabem também desempenhar as atividades/atribuições daquele que saiu.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

29) Se o responsável por uma atividade estiver ausente, esta atividade não para, pois há meios de se saber como realizá-la.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

30) Quando um servidor comete um erro, detalhes sobre este erro são registrados para que se possa auxiliar outros servidores a não cometerem novamente.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

31) O modo como o servidor do Centro realiza as suas atividades é registrado de algum modo, para que outros possam consultar.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

32) O fato de as pessoas saírem de uma unidade para outra na UFSC as ajuda a conhecer mais do que realizam em um único posto de trabalho, tornando-as mais criativas na solução dos problemas diários do ambiente.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

33) A busca de informações, mesmo as mais antigas, é rápida, pois existem sistemas adequados que catalogam documentos.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

34) Os servidores que saíram do setor possuíam conhecimentos obsoletos ou de baixo valor.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

35) A rotatividade prejudica o desempenho das pessoas que permanecem nesse Centro de Ensino.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

36) Os servidores que quiserem sair desse Centro, terão facilidade em encontrar outro local para atuarem na UFSC, devido ao conhecimento que adquiriram trabalhando nesta unidade.

|                     |          |                            |          |                     |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Desconheço/Sou indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|

37) Assinale a prática de gestão de conhecimento mais comumente adotada no setor para que os servidores compartilhem seu conhecimento:

- revisão pós-ação: técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de uma atividade
- café do conhecimento: espaço informal onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo.
- comunidades de prática.
- Taxonomia: classificação estruturada da informação de forma hierárquica.
- Blogs.
- Ambientes virtuais colaborativos.
- Captar e reutilizar o conhecimento estruturado.
- Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática.
- Identificar fontes e redes de expertise.
- Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a *performance* organizacional.
- Sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

38) Sugira alternativas de ação que possam contribuir para a retenção e compartilhamento do conhecimento em processos de rotatividade de TAEs, no Centro de Ensino onde você atua na UFSC:

**APÊNDICE B – ROTEIRO**

Parte 1:

1) Indique a sua idade.

- Até 25 anos
- Entre 26 e 35
- Entre 36 e 45
- Entre 46 e 55
- Mais de 56

2) Qual o seu tempo de atuação na UFSC?

- Até 5 anos
- Entre 6 e 10
- Entre 11 e 15
- Entre 16 e 20
- Mais de 21

3) Qual o seu tempo de atuação no seu setor?

- Até 5 anos
- Entre 6 e 10
- Entre 11 e 15
- Entre 16 e 20
- Mais de 21

4) Por quanto tempo você exerce a função de Chefe da Divisão de Movimentação?

- Até 02 anos
- Entre 03 e 05
- Entre 06 e 08
- Entre 09 e 11
- Mais de 12

Parte 2: Descrição do fenômeno da rotatividade na UFSC.

5) Assinale a alternativa que melhor expressa o seu sentimento. O que determina mais intensamente a movimentação de servidores de uma unidade para outra da UFSC:

- ( ) Fatores organizacionais, tais como: oportunidade em outro setor, exoneração, demissão, aposentadoria, promoção e posse em outro cargo;
- ( ) Percepção pessoal de aspectos, como: suporte e justiça organizacional, *stress* organizacional, satisfação com o trabalho e com o local de trabalho, e empenho (resultados individuais afetivos);
- ( ) Características demográficas, tais como: idade, sexo, educação e vantagens financeiras.

6) Assinale a alternativa que melhor expressa o seu sentimento. Quais são os custos mais evidentes da ocorrência da rotatividade, na UFSC:

- ( ) Custos de **separação**: incluem custos incorridos para entrevistas de saída, funções administrativas relacionadas com a saída;
- ( ) Custos de **reposição**: incluem o custo de atrair candidatos, entrevistas de admissão, testes, exames médicos, aquisição e disseminação da informação sobre a dinâmica e atividades a serem realizadas nos Centros de Ensino;
- ( ) Custos de **formação**: incluem custos da formação ministrada aos novos elementos da organização.

7) Faça a descrição dos procedimentos adotados na UFSC para planejar substituições de TAEs:

8) Faça a descrição dos procedimentos adotados na UFSC para fazer o recrutamento interno de novos TAEs para suas unidades:

9) Faça a descrição dos procedimentos adotados na UFSC para fazer o treinamento novo TAEs para a nova unidade:

10) Faça a descrição dos procedimentos adotados na UFSC para fazer o desligamento do TAEs ao sair da unidade:

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da professora Alessandra de Linhares Jacobsen (PPGAU/CAD/UFSC), cujo objetivo é **conhecer a influência da gestão do conhecimento na retenção e socialização de conhecimento face ao fenômeno da rotatividade de TAEs, nos Centros de Ensino do *Campus* Universitário Reitor João Davi Ferreira Lima, da UFSC.**

Sua participação, que envolve responder às perguntas do questionário, é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo(s) pesquisador(es) fone (48) 88298407 (WhatsApp) ou pela entidade responsável – PPGAU, fone (48) 37216525.

Atenciosamente,

Florianópolis, 30 de maio de 2016.

---

Marluce Mafra (mestranda)

---

Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra. (Orientadora)

---

Prof. Irineu Manoel de Souza (Coorientador)