



CLAUDIA FREIRE BEUX

**A Memória Organizacional no Relatório de Gestão da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul no Período de 2008 a 2016**

CANOAS, 2018

UNIVERSIDADE LASALLE

MESTRADO EM MEMÓRIA SOCIAL E BENS CULTURAIS

CLAUDIA FREIRE BEUX

**A Memória Organizacional no Relatório de Gestão da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul no Período de 2008 a 2016**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, para obtenção do grau de Mestra em Memória Social e Bens Culturais.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Tamára Cecília Karawejczyk Telles

CANOAS, 2018.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B569d Beux, Claudia Freire.

A memória organizacional no relatório de gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul no período de 2008 a 2016 [manuscrito] / Claudia Freire Beux – 2018.

155 f.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2018.

“Orientação: Prof^ª. Dra. Tamara Cecília Karawejczyk Telles”.

1. Memória organizacional. 2. Memória coletiva. 3. Aprendizagem coletiva.
4. Servidores públicos. I. Telles, Tamara Cecília Karawejczyk. II. Título.
2.

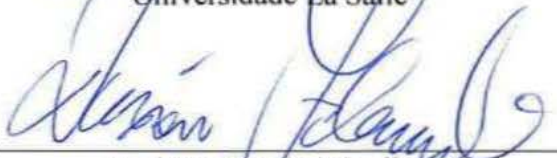
CDU: 316.7

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEMÓRIA SOCIAL E BENS CULTURAIS

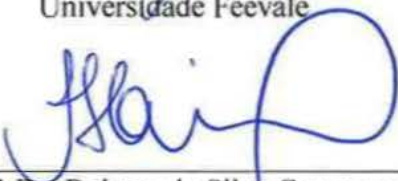
BANCA EXAMINADORA




Prof. Dr. Margarete Paneirai Araujo
Universidade La Salle



Prof. Dr. Dusan Schreiber
Universidade Feevale



Prof. Dr. Robson da Silva Constante
Universidade La Salle



Prof. Dr. Tamara Cecilia Karawejczyk Telles
Universidade La Salle, Orientadora e
Presidenta da Banca

Área de Concentração: Estudos em Memória Social

Curso: Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 12 de dezembro de 2018.

Em memória de Moacir dos Santos Freire, servidor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na Faculdade de Medicina (Hospital de Clínicas de Porto Alegre),
meu estimado e saudoso tio.

“Tudo o que não é dado, fica perdido” (Provérbio Indiano).

AGRADECIMENTOS

O pobre que consolas torna-te rico; o doente que te auxilias, cura-te; cada serviço que prestas, também te presta serviço (Robert Browning, Reino Unido, 1812-1899).

Os agradecimentos são muitos e verdadeiros: Primeiramente a Deus, por me iluminar, por conduzir meus passos, por acalmar meus sentimentos, mostrando-me sempre o rumo certo a seguir. Todo o meu apreço à vida, ao amor e à generosidade encontrada em cada pessoa que, de alguma forma, contribuiu para o resultado deste trabalho. Gratidão à minha mãe, que esteve ao meu lado incentivando-me e tornando esta tarefa menos desgastante, bem como aos meus familiares, em especial ao querido Guilherme por sua valiosa contribuição. Meus agradecimentos especiais a cada um dos colegas de Setor, pela força e pelo estímulo: Claudia, Vera, Acelino, Zago e Éverson. E aos meus colegas mais recentes: Gabriela e Bruno. Muito grata às minhas amigas de jornada e parceria: Denise, Luci, Suzete, Elga e Gilca; à Rosani pelo incentivo, à Dóris pelo desprendimento e à Noêmia pelas palavras encorajadoras. Meus sinceros agradecimentos às bibliotecárias da Universidade, sobretudo, Vanessa e Beatriz, sempre muito colaborativas. Minhas manifestações de afeto aos colegas participantes de minha pesquisa, que com toda a boa-vontade responderam graciosamente, muitas vezes ocupando seus próprios afazeres. Agradeço às prestimosas bolsistas Jéssica e Kelly, pelo auxílio neste processo. Meu reconhecimento à UFRGS, através da Escola de Desenvolvimento de Servidores, que me proporcionou tornar meu sonho, realidade. Agradeço ao prestativo Kaiser, por acompanhar-nos durante todo o percurso de forma segura e tranquila. Minha estima à Universidade La Salle, na pessoa de cada um dos professores que me orientaram, fazendo com que eu enxergasse o que nem sempre estava visível para mim. Gratulo especialmente à professora Cleusa por me abrir as portas da Instituição, permitindo novas oportunidades em minha vida, e à minha orientadora, querida professora Tamára, sempre delicada e disposta a ouvir-me. Meus agradecimentos à professora Malu, cuja disciplina permitiu que eu direcionasse o meu trabalho, e ao professor Lucas, pela contribuição no meu amadurecimento. Minha estima à professora Maria Luísa, por sua gentileza, sempre se colocando à disposição, e igualmente aos três últimos professores que tive contato no curso: Margarete, Judite e Moisés, por nos ensinarem com leveza e alto-astrol. Não posso me esquecer da competente

professora Michele, do Unidiomas. Aos meus colegas de aula, que foram companheiros e solidários; muitas saudades, em especial ao Chico e a lembrança de seus bolos deliciosos.

Espero, sinceramente, não ter esquecido alguém, pois segundo o filósofo, “a gratidão é a memória do coração” (Antístenes, Grécia, 445 – 365 a.C.).

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema A Memória Organizacional no Processo de Elaboração do Relatório de Gestão (RG) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no Período de 2008 a 2016. O objetivo geral foi identificar a presença da memória organizacional no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS no período de 2008 a 2016. Este estudo também se propôs contextualizar a história do RG e identificar evidências de aprendizagem e do compartilhamento de conhecimento na elaboração do documento neste período, sob a perspectiva da administração superior e dos servidores técnico-administrativos envolvidos no processo. A metodologia foi de natureza aplicada, com enfoque qualitativo. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, documental, bibliográfica, estudo de caso, e uma pesquisa participante com coleta de dados baseada em roteiro de entrevistas. Dessa forma, foi realizado levantamento documental do período de abrangência da pesquisa com seus detalhamentos, assim como entrevistas no estudo de caso com as pessoas envolvidas no processo de elaboração do relatório de gestão, durante o período compreendido entre os anos de 2008 a 2016. Foram apuradas as categorias: memória organizacional, aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimento, e processos de gestão (dados, informação e conhecimento) com suas respectivas subcategorias, analisadas a partir dos conceitos de estudiosos versados no tema, e pesquisa com servidores que participaram desse processo durante o período determinado, através de entrevistas semiestruturadas com roteiro específico. Nessa perspectiva, foram evidenciadas nas narrativas e no cenário da investigação, respostas aos objetivos propostos e à indagação do estudo. O resultado da investigação permitiu inferir que a memória organizacional está presente no processo de elaboração do documento, dentre os anos de 2008 a 2016, assim como o compartilhamento coletivo de aprendizagem e conhecimento, revelados através das técnicas laborais, método sistemático de trabalho que contemplou rotinas administrativas com práticas de gestão, permitindo um elo entre os mundos individual e o coletivo. A partir das entrevistas, constatou-se o amadurecimento do processo de elaboração do documento, no tocante ao mapeamento de tarefas, a padronização de informações, estabelecendo um fio-condutor, com início, meio e fim, envolvendo além de dados e informações, o inter-relacionamento de equipes de trabalho, na busca de um objetivo comum. Como

processo, fica evidenciada a institucionalização do Relatório de Gestão, uma vez que é uma atividade modelada por padrões criados, compartilhados e legitimados, sob a forma de normas e regras, não somente pelos participantes do processo, como também se estendendo, por meio da interação, entre demais servidores, grupos e setores distintos, fazendo com que o RG corresponda, além do compromisso legal, a um compromisso institucional. Para alcançar as exigências do mestrado profissional, foram produzidos um fôlder virtual e uma capacitação como produtos finais.

Palavras-chave: Memória Organizacional; Aprendizagem Coletiva; Compartilhamento de Conhecimento; Planejamento do Relatório de Gestão.

ABSTRACT

This research has the theme Organizational Memory in the Process of Preparation of the Management Report (RG) of UFRGS, from 2008 to 2016. The general objective was to identify the presence of the organizational memory in the process of elaborating the Management Report of UFRGS from 2008 to 2016. This study also set out to contextualize the history of the GR and identify evidence of learning and knowledge sharing in the elaboration of the document in this period, from the perspective of the superior administration and the technical-administrative servers involved in the process. The methodology was of an applied nature, with a qualitative approach. Regarding the objectives, the research was descriptive, as for the technical procedures, documentary, bibliographical, case study, and a participant research with data collection based on interviews script. A documentary survey was carried out of the period understood by the survey with yours details, as well as interviews in the case study with the people involved in the process of elaboration the management report, in the period from 2008 to 2016. The following categories were searched: organizational memory; collective learning and knowledge sharing and management processes (data, information and knowledge), with their respective subcategories, analyzed from the concepts of theorists versed in the theme and research with servers that participated in this process during the period covered through a semi-structured interview with a specific script. From this perspective, the answers to the proposed objectives and the investigation of the study were evidenced in the narratives and in the research scenario. The result of the investigation allowed us to infer that organizational memory is present in the document elaboration process, from 2008 to 2016, as well as the collective sharing of learning and knowledge, revealed through work techniques, systematic work method that includes routines with management practices, allowing a link between the individual and collective worlds. From the interviews, the maturation of the process of document elaboration, particularly at the mapping of tasks, the standardization of information, establishing a connection, with beginning, middle and end, including data and information, was also observed interrelationship of work teams, in the achieving of a common goal. As a process, the institutionalization of the Management Report is evidenced, since it is an activity modeled by standards created, shared and legitimized, in the form of norms and rules, not only by the participants of the process, but also by extending, through the

interaction, among other servers, groups and distinct sectors, making the RG correspond, in addition to the legal commitment, to an institutional commitment. To achieve the requirements of the professional master's degree, a virtual folder and a training as final products were produced.

Keywords: Organizational Memory; Collective Learning; Knowledge Sharing; Planning, Management; Report.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Memória Organizacional.....	41
Figura 2 - Ciclo do Aprendizado.....	44
Figura 3 - Memória Organizacional vista por meio dos Processos.....	46
Figura 4 - Gerações de Pensamento.....	49
Figura 5 - Processos de Conversão do Conhecimento.....	51
Figura 6 - Coleta de Dados.....	66
Figura 7 - Organograma da PROPLAN.....	78
Figura 8 - Organograma da UFRGS.....	79
Figura 9 - Análise do RG UFRGS/2015.....	85
Figura 10 - Fluxograma do Processo do Relatório de Gestão da UFRGS de 2008 a 2016.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos sobre Memória Organizacional (2008-2016).....	11
Quadro 2 - Aprendizagem Coletiva/Organizacional (2008-2016).....	16
Quadro 3 - Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento (2008-2016)....	22
Quadro 4 - Estudos sobre Processos de Gestão (2008-2016).....	27
Quadro 5 - Pilares Institucionais.....	34
Quadro 6 - Condições Organizacionais/Significados.....	36
Quadro 7 - Síntese-Teórico.....	56
Quadro 8 - Escolha dos Sujeitos Entrevistados.....	64
Quadro 9 - Categorias e Subcategorias de Análise, a partir do Roteiro de Entrevistas.....	68
Quadro 10 - Competências Constitucionais do TCU.....	73
Quadro 11 - Quadro-Síntese dos Tópicos de Gestão Presentes no Processo de Elaboração do RG da UFRGS de 2008 a 2016.....	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Atingimento de metas por unidade (ano de 2014).....	85
Gráfico 2 - Percentual de metas atingidas (Resumo – ano de 2014).....	86
Gráfico 3 - A Presença da Memória Organizacional no Processo de Elaboração do RG da UFRGS de 2008 a 2016.....	95
Gráfico 4 - A Presença da Aprendizagem Coletiva e do Compartilhamento de Conhecimento no Processo de Elaboração do RG da UFRGS de 2008 a 2016...104	

LISTA DE SIGLAS

AO - Aprendizagem Organizacional
AS - Administração Superior
AUDIN – Auditoria Interna
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CESUP – Centro de Supercomputação
CGU – Controladoria Geral da União
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPD – Centro de Processamento de Dados
DGI – Departamento de Gestão Integrada
DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças
DIPI - Departamento de Informações e Planejamento Institucional
DPI – Departamento de Planejamento Institucional
EAD – Educação a Distância
EP - Escritório de Processos
FC - Fluxo Contínuo
GC - Gestão do Conhecimento
IES - Instituição de Ensino superior
IEES - Instituição Estadual de Ensino superior
MEC - Ministério de Educação e Cultura
MPOG - Orçamento e Gestão do Governo Federal
MIMO - Memória Institucional e Memória Organizacional
NPs - Núcleos de Pesquisa
NIDs - Núcleos de Inovação e Desenvolvimento
NGD - Núcleo de Gestão de Desempenho
PG - Plano de Gestão
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PROCAD – Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica
PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação
PROPESP – Pró-Reitoria de Pesquisa
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PROEXT – Pró-Reitoria de Extensão

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

RG - Relatório de Gestão

SA - Solicitações de Auditoria

SABi – Sistema de Automação de Bibliotecas

SAE – Secretaria de Apoio Estudantil

SAI – Secretaria de Avaliação Institucional

SciELO - *Scientific Electronic Library Online*

SFCI - Secretaria Federal de Controle Interno

SBU – Sistema de Bibliotecas da UFRGS

SEAD – Secretaria de Educação a Distância

SECAD – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade

SECOM – Secretaria de Comunicação Social

SEDETEC – Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico da UFRGS

SMO - sistemas de memória organizacional

SRH - Secretaria de Recursos Humanos

SUINFRA – Superintendência de Infraestrutura

TA – Técnico-Administrativo

TCU – Tribunal de Contas da União

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema	2
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo Geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
2 JUSTIFICATIVA	5
3 REFERENCIAL TEÓRICO	32
3.1 Instituições e Organizações	32
3.2 Memória e Memória Organizacional	37
4 METODOLOGIA	59
4.1 Classificação da Pesquisa	59
4.1.1 Estudo de Caso.....	61
4.1.2 Escolha dos Sujeitos Entrevistados	62
4.1.3 Método da Pesquisa (Documentos, Entrevistas, Observação)	64
5 ANÁLISE DE DADOS	70
5.1 O Processo de Elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS no Período de 2008 a 2016	71
5.1.1 Breve Histórico do Relatório de Gestão	71
5.1.2 O Processo de Elaboração, os Servidores e os Órgãos Envolvidos.....	73
5.1.3 Análise da Trajetória Histórica do Relatório de Gestão da UFRGS, no Período 2008 a 2016	88
5.2 Memória Organizacional, Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento Contemplados no Relatório de Gestão	89
5.2.1 Memória Organizacional e Rotinas de Trabalho	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE A	130
ANEXO A	133
ANEXO B	135

“A memória é o escriba da alma”.
(Aristóteles, Grécia, 384-322 a.c.).

1 INTRODUÇÃO

Muitas coisas aconteceram durante o percurso que se seguiu à chegada à dissertação de mestrado. Não somente em relação ao trabalho em si, mas na tomada de decisão em ingressar em um novo curso, sobretudo considerando o tempo de afastamento dos bancos escolares e da rotina imposta a cada aluno que vivencia esse recomeço. Vencida essa etapa, esbarra-se em outras: na escolha do curso, na escolha da instituição, na escolha do local da Instituição, nos recursos que se dispõem para tal investimento e, principalmente, na equalização do tempo para estudos e trabalho.

Quando as oportunidades da retomada aos estudos e do ingresso no mestrado se apresentaram, as expectativas do reinício e desta decisão preponderaram de forma a incentivar a busca de algo que agregasse profissionalmente, mas, especialmente, que acrescentasse dados relevantes à área de pesquisa além trazer o justo incentivo e motivação pessoal exigidos à longa caminhada.

A escolha da Instituição prevaleceu devido ao contato com colegas de trabalho que relataram suas experiências positivas e como as mesmas foram relevantes em suas vidas. Já conhecia a Rede La Salle, cujo profissionalismo e acolhimento são fatores de distinção. A escolha do curso e, posteriormente, da linha pesquisada na instituição, tornaram-se questões decorrentes desse processo de amadurecimento.

Optou-se, primeiramente, pela linha de pesquisa relacionada à gestão de organizações culturais, a processos e práticas de trabalho em produção cultural, à investigação de como as instituições e organizações culturais gerenciam seu conhecimento e processos de aprendizagem, constituindo memoriais. Posteriormente, com a migração da professora orientadora para a linha de Memória, Cultura e Identidade, houve necessidade de ajuste a essa linha. Contudo, essa linha refere-se à compreensão e à análise dos temas memória social e bens culturais, inseridos no processo de representação social e na construção/desconstrução/reconstrução da identidade cultural de grupos sociais diferenciados, com foco na memória social, linguagens culturais, patrimônio cultural, história organizacional e instituições culturais.

Este trabalho de dissertação apresenta como título “A Memória Organizacional no Relatório de Gestão da UFRGS no Período de 2008 a 2016”. O cenário a ser

estudado é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), especificamente a Divisão de Planejamento Institucional (DPI), a qual é a responsável pela consolidação dos dados do Relatório de Gestão, entregue anualmente ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Este documento foi explorado sob o ponto de vista da Memória Organizacional, fazendo um recorte de nove anos (de 2008 a 2016) da elaboração e entrega do Relatório de Gestão (RG) pela Universidade, como parte da prestação de contas exigida pelos órgãos de fiscalização e controle do Governo Federal. A Universidade tem por prática entregar o relatório após o fim de cada exercício fiscal, mais especificamente no mês de março do ano subsequente ao que vai ser analisado.

Os Relatórios Anuais encontram-se disponíveis no site da UFRGS, a partir do ano 2000.

1.1 Problema

Uma vez escolhido o tema a ser pesquisado, apresenta-se mais evidente o problema de pesquisa, principalmente considerando-se as especificidades de ofício de uma universidade pública como a UFRGS. Igualmente, o problema de pesquisa mostra-se notável ao levarmos em conta toda a tecnologia e base de dados disponíveis que a educação de Ensino Superior requer e mantém, exigindo-se deste órgão sistematização e formalização de suas rotinas e práticas laborais em decorrência da prestação de serviço à comunidade, que necessita recebê-lo com padrões de qualidade e de valor.

Pelo exposto, deve-se priorizar boas técnicas de gestão e de conhecimento organizacional. O servidor público é parte fundamental deste processo. Todavia, há que se ter registro e manter-se um histórico das informações, para que as atividades sejam executadas com presteza e competência. Os procedimentos devem ser cada vez mais otimizados, de maneira a evitar retrabalhos e a qualificar os resultados.

Na elaboração do RG e na conseqüente consolidação de seus dados, pela abrangência e pelo espectro contemplado, está presente um somatório de esforços, resultantes de diversas áreas e de inúmeras pessoas envolvidas.

O relatório de gestão é um compromisso legal da Universidade e deve ser feito anualmente. Este documento, por envolver um grande número de dados - praticamente toda a Universidade está contemplada no RG -, já foi motivo de

preocupações pela operacionalidade exigida, pela confiabilidade dos dados aportados, pelos indivíduos que efetivamente estão dispostos a abdicar de suas férias de verão, em detrimento de um trabalho burocrático que exige tempo e dedicação, conferências e retrabalhos e, em alguns casos, alguns aborrecimentos inerentes à própria rotina laboral.

Foi sistematizada uma metodologia de trabalho, em virtude das cobranças que o documento exige. Posteriormente, foi implementada a Divisão de Planejamento Institucional (DPI) em 2006, ligado ao Departamento de Informações e Planejamento Institucional (DIPI). A equipe de trabalho foi redefinida, e foram estabelecidas prioridades para que o processo de elaboração do RG reunisse os recursos necessários à realização de um trabalho que obtivesse eficiência e eficácia nos resultados. Pelo exposto, espera-se que as práticas adotadas acompanhem as demandas e a contínua modernização dos processos de trabalho, otimizem recursos – prioritários em relação ao serviço público -, e tornem-se rotinas administrativas à disposição de novas equipes que também precisam ser renovadas nos órgãos públicos.

Diante disso, esta pesquisadora, integrante da Divisão de Planejamento Institucional e, portanto, vinculada à elaboração do Relatório de Gestão, no convívio direto com o tema, sempre se questionou se o relatório apresentava, à vista dos demais técnicos que o elaboravam e também da alta direção da Universidade, o valor que os órgãos consultores e fiscalizadores davam ao documento. Questionou-se, igualmente, se os colegas de outros setores, mas também envolvidos neste processo, sabiam da correlação do mesmo com planejamento da Universidade com suas rotinas, práticas de serviço e gestão, refletindo, inclusive, na avaliação dos servidores técnico-administrativos da UFRGS. Ao indagar-se de todos esses pontos, foi notada a necessidade de aprofundamento no tema, de maneira a pesquisá-lo, registrando sua observação como objeto de estudo à Instituição na qual trabalha.

Por conseguinte, é estabelecida a questão: a Memória Organizacional e as Evidências de Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento encontram-se presentes no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS?

Para resposta à indagação acima, pretendeu-se, após estudo bibliográfico e documental, realizar um estudo de caso e uma pesquisa participante, efetuando a coleta de dados, baseada em um roteiro de entrevistas que permitiu esclarecer a

indagação acima bem como atender os objetivos propostos nesta Dissertação de Mestrado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- a) Identificar e analisar as evidências de Memória Organizacional, Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS no período de 2008 a 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Contextualizar a história do Relatório de Gestão da UFRGS no Período de 2008 a 2016;
- b) Analisar como a Memória Organizacional está presente no Relatório de Gestão da UFRGS no período de 2008 a 2016;
- c) Identificar as Evidências de Aprendizagem e do Compartilhamento de Conhecimento no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS, no período de 2008 a 2016, sob a perspectiva da administração superior e dos servidores técnico-administrativos envolvidos no processo.

2 JUSTIFICATIVA

Não é raro se escutar a expressão que diz que “o brasileiro não tem memória”. Não raro, também é possível se deparar com o argumento de que “o serviço público não é de ninguém”, ou que o “servidor público não trabalha”. São ditados ou expressões populares, cunhados no dia a dia, que vão sendo difundidos, e que em nada (ou pelo menos, em muito pouco) condizem com a realidade. O serviço público é composto pelas mesmas pessoas que estão na iniciativa privada, e ao contrário dessa afirmativa, tem seu regramento com códigos de conduta passíveis de punição em caso de descumprimento. O servidor pode sofrer um processo administrativo que pode levá-lo à pena de demissão, afastando-o de nova possibilidade de ingresso, ainda que mediante concurso público.

O contexto talvez explique em parte a preferência pelo tema, levando-se em consideração que a pesquisadora é servidora pública de uma Instituição de Ensino Superior, e há pouco optou pelo serviço público. Porém, também é conhecedora da outra realidade, uma vez que trabalhou dezoito anos na iniciativa privada. Além disso, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), seu local de trabalho, é uma área em constante mudança, e atravessa no momento uma situação paradigmática - a renovação de seu quadro funcional -, em decorrência de muitos anos sem contratação e com um número significativo de pessoal sendo aposentado.

A partir de 2008, com o Projeto REUNI, do Governo Federal, houve a oportunidade do ingresso gradativo de novos servidores nas Universidades Federais. Sendo assim, a UFRGS vem enfrentando este processo de renovação no seu quadro de pessoal. Tal situação vivenciada traz por consequência uma modernização na sua estrutura, não somente em relação a indivíduos, mas na revisão de seus processos de trabalho.

O Relatório de Gestão, objeto de trabalho da pesquisadora na Universidade, é um documento oficial que é pouco exposto nos órgãos públicos, mesmo na Universidade. Muitos colegas desconhecem tal documento, quer por ele não fazer parte diretamente de suas atividades, quer pela pouca divulgação que é dado ao mesmo. Entretanto, por uma exigência legal, a UFRGS revela seus dados internos por meio deste documento. Nele estão contidos dados institucionais sobre seu funcionamento, planejamento, recursos, obras, sem falar de áreas-chave da Universidade como ensino, pesquisa e extensão.

Isso posto, elegeu-se o Relatório de Gestão (RG) da UFRGS como mote deste trabalho, devido à abrangência do documento em termos de conteúdo e de espectro contemplado, e também em virtude do RG apresentar informações que exibem a Instituição por meio de dados concretos, e por meio do resultado de seu planejamento do nível estratégico ao nível operacional. No RG estão contidos elementos que demonstram seu desempenho administrativo, contábil, financeiro, orçamentário e operacional. Por meio do RG, obtém-se um aporte de dados previstos e executados durante uma gestão. Este trabalho de dissertação faz referência à memória a que estes dados correspondem, o fluxo de pessoas que ele mobiliza, direta ou indiretamente.

O recorte de tempo apresentado foi uma escolha pessoal, relacionado à data de ingresso na Universidade. Acrescente-se a isso o fato de que, apesar da digitalização deste documento estar disponível no site oficial da UFRGS desde o ano 2000, somente a partir de 2006 o RG começou a mostrar modificações significativas até se encontrar no atual formato de apresentação.

Os órgãos públicos têm o dever constitucional de prestar contas à sociedade, pautando-se, dentre outros, por princípios conforme estabelecido na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, Art. 37).

Visando a eficiência e a eficácia de seus resultados, a UFRGS prima por seguir um modelo de gestão centrado na melhoria dos processos de trabalho, no aprimoramento da comunicação e no compartilhamento, retenção e divulgação do conhecimento organizacional, trazendo benefícios para o usuário e para a sociedade.

A excelência, no âmbito da Universidade, é preconizada na sua visão de futuro, constituindo-se em um dos seus princípios. A eficiência é objeto de seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 (PDI) e do seu Plano de Gestão (PG) para os próximos quatro anos (2016-2020), ambos pilares estratégicos norteadores da Instituição.

O Relatório de Gestão da UFRGS está sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), ao Departamento de Gestão Integrada (DGI), especificamente à Divisão de Planejamento Institucional (DPI). Esta Divisão é responsável, dentre outras atividades, por entregar o relatório dentro dos parâmetros

estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), sistematizando e consolidando as informações pertinentes, conforme dados constantes no próprio relatório e, também, no site da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, ambos disponíveis no site da Universidade. (BRASIL, UFRGS/PROPLAN, 2018).

O Relatório de Gestão é produto da transparência no setor público, cuja missão é promover a visibilidade dos gastos públicos e incentivar o controle social para que as práticas da Administração Pública sejam pautadas pela legalidade e pela ética.

O estímulo à transparência pública é um dos objetivos essenciais da moderna Administração Pública. A ampliação da divulgação das ações governamentais a milhões de brasileiros, além de contribuir para o fortalecimento da democracia, prestigia e desenvolve as noções de cidadania.

Na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, documento que serviu de base à Declaração Universal dos Direitos Humanos (1789, art. 15), está expresso que “a sociedade tem o direito de pedir conta a todo o agente público e sua administração”.

Temos no Brasil a Lei de Acesso à Informação que regula as informações e dispõe sobre procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal (BRASIL, Lei nº 12.527 de 2011).

O RG é parte integrante da prestação de contas ao Governo Federal. A Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010, do Tribunal de Contas da União (TCU) estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443 de 1992. Além da Instrução Normativa nº 63, o Relatório de Gestão pauta-se por Decisões Normativas e Portarias expedidas pelos Órgãos de Controle do Governo Federal, dentre os quais estão o Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União.

A Lei nº. 4.320/64 estabeleceu que o controle da execução orçamentária e financeira da União, Estados, Municípios e Distrito Federal será exercido pelos Poderes Legislativo e Executivo, mediante controles internos e externos, respectivamente.

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária. (Constituição Federal do Brasil, 1988, Art.70).

No âmbito governamental, portanto, pode-se distinguir dois tipos de controles que são executados na Administração Pública: controles externo e interno. O interno quando exercido dentro da própria administração, ou seja, por agentes do mesmo poder; e o externo exercido por órgãos independentes desse poder.

O Portal da Transparência, site lançado pelo Governo Federal em novembro de 2004 e mantido pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU) é mais um dos instrumentos que dão visibilidade aos órgãos públicos, garantindo e ampliando a transparência da gestão pública e fortalecendo a participação social na fiscalização dos gastos e investimentos do Poder Executivo Federal.

O orçamento nacional deve ser equilibrado. As dívidas públicas devem ser reduzidas, a arrogância das autoridades deve ser moderada e controlada. Os pagamentos a governos estrangeiros devem ser reduzidos, se a Nação não quiser ir à falência. As pessoas devem novamente aprender a trabalhar, em vez de viver por conta pública. (CÍCERO, Marcus Tullius, Roma, 55 a.C., apud COSTA, 2004, p. 59).

Vive-se um período conturbado refletido em grande escala na esfera política. Entretanto, a crise epidêmica enfrentada nessa esfera, não se relaciona somente ao poder público, mas também ao privado, repercutindo-se na sociedade em geral. O nível de corrupção pelo qual passa o Brasil reforça a necessidade de mecanismos de controle. Os entes federados procuram, cada vez mais, precaver-se com relação às contas públicas, pois os agentes públicos sabem que terão de responder por elas no estrito cumprimento do dever legal.

Há um longo caminho a ser percorrido. É assim que especialistas enxergam o percurso que o País terá de trilhar a fim de encontrar uma saída para a corrupção, classificada por representantes de órgãos de controle nacionais como um problema sistêmico e presente em toda a sociedade. Apesar desse quadro, os brasileiros estão

mais atentos a irregularidades, o que abre uma oportunidade – e um desafio – para que a desonestidade seja reduzida na vida pública e privada.

Ao trabalhar com Memória Organizacional relacionada ao relatório, este trabalho adita conceitos ainda a serem compreendidos, sob o ponto de vista da memória, uma vez que o tema abrange múltiplos conceitos (polissêmico) e permite ser estudado sob a perspectiva de diferentes olhares (multifacetado), dando à Instituição (UFRGS) a oportunidade de um maior conhecimento de seus processos de gestão, de compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem.

O Relatório de Gestão não cumpre somente uma exigência legal, porquanto também prepondera caráter informativo e social. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com 84 anos de história, é detentora de uma parte da memória educacional deste Estado e deste País, sendo sua comunidade universitária beneficiada do vínculo profissional estabelecido no seu processo de ensino-aprendizagem.

A relevância científica e acadêmica é justificada a partir de um levantamento de dados comparativos realizado entre as Instituições Brasileiras de Ensino Superior, como a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade de Brasília (UNB), a Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal da Paraíba (UFP), na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no Banco de Dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Banco de Dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), assim como teses, dissertações e periódicos publicados no período de 2008 a 2016 no Banco de dados do Google Acadêmico, buscando pelas palavras-chave *memória organizacional, aprendizagem coletiva, compartilhamento de conhecimento, processos de gestão x instituições de ensino superior*. Esta pesquisa foi realizada entre os meses de dezembro de 2017 a janeiro de 2018.

Salienta-se que os parâmetros de referência para a busca disseram respeito a produções realizadas (dissertações, teses e periódicos) no período de 2008 a 2016, preferencialmente, em instituições públicas e brasileiras de ensino superior relacionados aos temas. Pela relevância dos trabalhos publicados, foram inseridos alguns trabalhos de instituições privadas de ensino. Teve-se como critério citar, pelo menos 09 (nove) casos, de cada tema. Cabe a observação de que, alguns periódicos aqui contemplados foram temas de trabalhos de dissertação de mestrado, porém, não

foram incluídos como dissertação por não obedecerem ao critério cronológico estipulado na pesquisa. Dessa forma, os conteúdos estão dispostos: o Quadro 1: Estudos sobre Memória Organizacional (2008-2016) apresenta uma síntese de trabalhos capturados nessa busca sobre memória organizacional nos últimos nove anos. Logo a seguir, o Quadro 2 apresenta algumas pesquisas sobre o tema Aprendizagem Coletiva e Organizacional (2008-2016). Os Quadros 3 e 4 vêm na sequência, respectivamente, com pesquisas sobre os temas Compartilhamento de Conhecimentos e Processos de Gestão (2008-2016).

Quadro 1 - Estudos sobre Memória Organizacional (2008-2016)

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Erica Dalloz Eller Barbosa	2016	Dissertação: Os impactos da terceirização de serviços de tecnologia de informação na memória organizacional de instituições de ensino superior	Com esta pesquisa buscou-se analisar os possíveis impactos da Terceirização de Serviços de Tecnologia de Informação na Memória Organizacional de Instituições de Ensino Superior (IES)	Como resultado pôde-se verificar que a terceirização de serviços de TI pode causar impactos ora positivos, ora negativos para a MO das IES, além de impactos na organização como um todo. Foi possível compreender o papel da TI e seu impacto na geração e retenção do conhecimento e da Memória das IES. Também ficou evidente a necessidade da gestão efetiva da terceirização de serviços TI, dadas as singularidades do ramo educacional, bem como a notória necessidade de geração, repasse e perpetuação da MO nas IES.
2	Renato Mesquita Rodolfo.	2015	Dissertação: Universidade (Federal) do Ceará entre o Benfica e a Gentilândia: espaços, lugares e memória (1956-1967)	Identificar as permeabilidades das memórias evocadas, como lembranças e referências de um Benfica ou de uma Gentilândia de outras épocas que resistem, em alguns casos, servem de suporte para laços de afetividade e de afirmação de tradições características dos bairros	O registro relatou os acontecimentos, e formou memórias sobre a instituição e influência na escrita da história sobre ela. Buscou problematizar além do conteúdo dos boletins, a própria atitude de registrar e a forma de narrar aquilo que foi selecionado para constar nas publicações. Por meio da leitura dessas fontes relatos orais de funcionários e ex-funcionários da UFC) foi possível identificar aspectos e percepções de sujeitos internos à instituição acerca das ações da Universidade. Aprofundar-se nessas temáticas possibilitou um entendimento da Universidade Federal do Ceará enquanto parte de um projeto maior de desenvolvimento e exposição nacional do Estado para além do estigma da seca, sendo um lugar promissor para investimentos em indústria e turismo. Os envolvidos nessa empreitada e os campos ocupados por eles fortalecem essa afirmação. O trabalho abre caminhos para aspectos e interpretações desses grupos e campos formados, a partir da década de 1930.
3	Rosani Bittencourt Nicoletti.	2014	Dissertação – O Acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem: um estudo com os	Analisar a prática do acompanhamento do estágio probatório da UFRGS, no período compreendido entre os anos 2006 a 2013, com relação às aprendizagens, no âmbito individual e coletivo, a partir	O objetivo foi perseguido. Os conteúdos coletados identificaram e analisaram as aprendizagens desse estudo de caso. A indagação quanto à questão de pesquisa necessita de outros estudos para que se possa dar uma resposta mais assertiva. O estudo permitiu outras reflexões sobre a problemática da ordem dos diferentes conhecimentos, julgando relevante relacioná-los. De acordo

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
			servidores Técnico-Administrativos da em Educação da UFRGS.	da percepção dos servidores envolvidos.	com a pesquisa, as organizações aprendem de forma diferente, remetendo a fortes evidências de que diferenças relativas ao contexto, pessoas, grupo e local de atuação se mostram como condicionantes, exercendo impacto sobre a vivência de aprendizagem em cada organização.
4	Maria Olivia Ferreira Pereira	2013	Dissertação: Contribuição dos processos de memória organizacional para o fundo setorial - CT - infra na UFPR.	<p>Verificar e identificar os processos de registro, disseminação, compartilhamento (trocas), uso e reuso das informações e conhecimentos utilizados na elaboração e na produção do projeto. Utilizar como fontes de evidências a observação participante, a análise documental e questionário. Indicar como categorias de análise, o processo de captura, organização, divulgação, utilização, compartilhamento e reutilização de informações extraídas da prática. Identificar pela análise de conteúdo dos discursos de professores, líderes de área, a existência de um processo sistemático de registro das práticas desenvolvidas na elaboração dos subprojetos. Constatar a reutilização (lições aprendidas) do conhecimento tácito e explícito desenvolvido pela equipe envolvida na elaboração dos subprojetos, como fator importante para a tomada de decisão e distribuição dos recursos financeiros nas áreas temáticas (subprojetos). Observar que os conhecimentos oriundos das práticas desses profissionais podem ser perdidos devido à falta de compartilhamento e registro das informações.</p>	<p>Conclui-se que a partir do registro e reflexão sobre a prática, pela observação do contexto em que se desenvolvem os subprojetos e pela percepção dos profissionais, podem ser encontradas soluções pontuais na resolução de problemas. Soluções estas que podem ser aplicadas a outros projetos institucionais, consolidando o armazenamento e reutilização das informações advindas desse processo.</p>

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
5	Keity Verônica Pereira da Cruz.	2012	Dissertação: O documento oral e o documento arquivístico no contexto da preservação da MO.	Compreender a relação entre o documento oral e o arquivístico na preservação da memória institucional.	O documento oral e o arquivístico, analisados sob o contexto da preservação da memória organizacional de organizações, se complementam, mas diferem, do ponto de vista da intencionalidade de formação do acervo. Suas diferenças de informações não interferem no tratamento que recebem quando inseridos no contexto organizacional: as iniciativas e investimentos em relação ao arquivamento, conservação, processo de recuperação da informação e elaboração de índices são direcionadas de maneira semelhantes para ambos os acervos.
6	Adriana Roseli Wunsch Takahashi; Amyra Moyzes Sarsur.	2012	Periódico B2 – A liderança em organizações educacionais: jogando luz sobre a administração em “Empresas de Ensino”.	Contribuir para a construção de conhecimento em gestão de organizações educacionais e para sua efetividade à luz da abordagem da liderança como elemento catalisador de resultados institucionais e da administração estratégica.	O estudo foi relevante por sistematizar o conhecimento encontrado na literatura e por estimular a reflexão para posterior ação sobre as estratégias existentes nas instituições de ensino, como também sobre o papel da liderança. Esta é uma temática de interesse central ao ambiente acadêmico por envolver justamente quem nele transita.
7	Ruth Maria Reátegui Rojas.	2011	Dissertação: Análise da efetividade dos sistemas de memória organizacional de uma instituição de ensino superior	Desenvolver um estudo sobre as percepções da efetividade dos sistemas de memória organizacional (SMO), baseados em computador, utilizados pelos professores de uma universidade para suas atividades acadêmicas, e pretende, assim, colaborar com o desenvolvimento empírico deste tema.	Verificou-se que os repositórios de vídeos (<i>Youtube</i>), documentos (<i>Slideshare</i>), áudios, publicações, recursos educativos, OCW, Wiki, Blog são SMO baseados em computador utilizados pelos professores para apoio às suas atividades acadêmicas. Foi confirmado que os aspectos que os professores consideram para avaliar a efetividade dos SMO são semelhantes às características apresentadas no framework de Olivera (2000a). Outro aspecto de interesse é o suporte dos conteúdos para o processo de ensino-aprendizagem. Para os professores, o formato do conteúdo também é uma característica que pode afetar a efetividade dos SMO. A falta de difusão, na organização, de um sistema e seu conteúdo prejudica a efetividade, especialmente porque pode gerar pobre usabilidade e falta de conteúdo.
8	Alessandra de Sá Mello da Costa; Luiz Alex Silva Saraiva.	2011	Periódico A2 - Memória e formalização social do passado nas organizações.	Iniciar uma discussão crítica acerca da memória e seu lugar nos estudos organizacionais, mais especificamente no que diz respeito à história empresarial.	O que lembrar e o que esquecer são questões humanas complexas. No contexto organizacional, revestem-se dos agudos embates entre capital e trabalho, tornando a história um campo de enfrentamento ideológico. Na ótica das empresas, quanto mais funcionalmente harmonioso for esse passado, mais isso demonstraria que são os tempos atuais

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
					os responsáveis pela crescente racionalização produtiva. Os trabalhadores limitam-se a veicular por meio da história oral outras versões dos acontecimentos, o que funciona como instância de resistência à adesão ao projeto organizacional ampliado, que procura instituir a partir do passado uma dada versão de controle. O papel que cabe aos estudos organizacionais é procurar ampliar a compreensão da dinâmica das organizações, permitindo aos que têm voz, e pouco podem manifestá-la, que contem outras histórias.
9	Lourdes de Costa Remor <i>et al.</i>	2009	Periódico A2: Esquecimento organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional.	O objetivo da revisão é mostrar a importância atribuída ao esquecimento organizacional, considerando que acreditamos que ele interfere no processo da aprendizagem.	A memória é importante como armazenamento e preservação do conhecimento e para a sua constituição, é necessário certo esquecimento. Fica a questão de por que o esquecimento, na literatura, parece ter ficado em segundo plano. Na literatura brasileira é encontrado somente um registro sobre esquecimento organizacional, e na literatura estrangeira foram poucos os registros recuperados. Como não há consenso sobre as teorias da aprendizagem organizacional, há que se considerar que a atenção desejada para a importância do esquecimento, na formação de uma memória organizacional útil e seletiva, ainda esteja distante. A aprendizagem organizacional, como também o esquecimento ligado à memória organizacional, parte do processo de aprendizagem, torne-se um campo favorável para pesquisas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Análise do Quadro 1: Estudos sobre Memória Organizacional (2008-2016)

Constatou-se conforme pesquisa de dados referente ao tema Memória Organizacional no período 2008 a 2016, dentro do enfoque contemplado, que o assunto vem crescendo nas instituições de ensino superior. A pesquisa foi feita referente a dez casos aleatórios, dentre estes, o principal objetivo foi quanto à verificação da memória organizacional nos processos utilizados dentro das instituições, como a Universidade do Paraná, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Universidade de Santa Catarina e outras instituições superiores.

O estudo revelou igualmente que alguns processos em relação à memória organizacional não ocorrem de forma efetiva, principalmente, quando a informação está fora do setor de trabalho, faltando ainda uma institucionalização do processo como um todo, embora haja casos (Universidades Federais do Paraná e do Rio Grande do Sul) em que houve esforço em alcançar os objetivos. Quando esta memória é analisada a partir de documentos orais e arquivísticos, ocorre uma complementação da MO, embora se diferenciem do ponto de vista da intencionalidade de formação do acervo.

O estudo sobre a contribuição para a construção de conhecimento em gestão de organizações educacionais, foi relevante por sistematizá-lo e por estimular reflexões indutoras de ações estratégicas posteriores. Em um dos casos, por envolver lembrança e esquecimento, o estudo revestiu-se de fortes embates entre capital e trabalho, também abordando a questão de enfrentamentos ideológicos. Contudo, em outro, foi analisada, buscando-se encontrar a importância do esquecimento organizacional, sendo a memória relevante como armazenamento e preservação do conhecimento. Os repositórios de vídeos, áudios, publicações e outros recursos educativos são considerados Sistemas de Memória Organizacional (SMO), servindo como apoio aos professores em suas atividades acadêmicas. Entretanto, quando os serviços de TI são terceirizados, faz-se necessário uma gestão efetiva devido às singularidades do ramo educacional, bem como a notória necessidade de geração, repasse e perpetuação da MO nas IES.

Quadro 2 - Aprendizagem Coletiva/Organizacional (2008-2016)

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Marcelo Linhares Ribeiro.	2016	Dissertação: Análise do Relatório de Gestão e seu resultado para a aprendizagem organizacional – Estudo de caso CNPq.	Apresentar os resultados da análise da atividade de elaboração de relatório de gestão e o seu uso para a aprendizagem organizacional no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq à luz da teoria das cinco disciplinas de Peter Senge e da investigação por meio da pesquisa qualitativa.	Os resultados mostram que, apesar do campo fértil para a transformação da rotina burocrática em instrumento de aprendizagem individual e coletiva, o mesmo ainda não se caracteriza como meio de aprendizagem organizacional.
2	Maurouva Fallgatter Faquetti <i>et al.</i>	2016	Periódico B1: Aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas: uma revisão sistemática.	Identificar e analisar como o tema de AO, relacionado ao contexto das bibliotecas acadêmicas, vem sendo abordado em estudos empíricos no período de 2005 a 2015.	Os resultados descritos nos artigos apontam para: a) a relevância da cultura da aprendizagem, da cultura organizacional e do estilo da liderança para a AO e o desempenho das bibliotecas; b) a importância da aprendizagem individual e grupal para se alcançar a AO; c) as comunidades de aprendizagem (em redes intra e interdepartamental) e comunidades de prática como significativas para gerar e transferir conhecimentos. Considera-se relevante que se amplie o quantitativo de estudos empíricos relacionados à AO em bibliotecas acadêmicas para a construção de novos conhecimentos. No tocante a realidade dentro das instituições brasileiras o campo de estudo encontra-se aberto, posto que somente um artigo foi encontrado nesta revisão. Visando dar continuidade a revisões sistemáticas sobre a temática, sugere-se ampliação de estudos para outras bases de dados, com tipologias de bibliotecas diversas, assim como envolvendo análises teórico-conceituais.
3	Henrique Lopes Pereira; Luís Carvalho.	2014	Periódico A1: Das competências em gestão da qualidade à aprendizagem organizacional em	Construir um modelo explicativo da relação das competências de gestão da qualidade; estudar as competências transversais, as coletivas, as essenciais e os conhecimentos fundamentais;	Demonstra-se que o contexto organizacional é um campo de excelência de aprendizagem individual e coletiva e que as dimensões das competências se relacionam entre si, dando sentido ao conceito de aprendizagem organizacional. Com base nas relações estabelecidas entre os conceitos identificaram-se quatro novos conceitos: Gestão da Qualidade e Aprendizagem

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
			contexto de ensino superior politécnico.	identificar as dimensões subjacentes e sua diferenciação entre as características sóciodemográficas e compreender o seu contributo para a aprendizagem organizacional.	Organizacional; Gestão da Qualidade e Aprendizagem pela Gestão; Gestão da Qualidade e Aprendizagem Coletiva; Gestão da Qualidade e Aprendizagem Individual e o modo como se articulam os diferentes níveis de aprendizagem com o tipo de competências estudadas em contexto de gestão da qualidade.
4	Carina V. Scheneider.	2014	Dissertação: Aprendizagem organizacional em instituições de ensino superior: uma análise dos fóruns institucionais na perspectiva do corpo docente.	Analisar a aprendizagem organizacional em instituições de ensino superior. O estudo será realizado em três instituições de ensino superior de Caxias do Sul, pertencentes a uma rede de ensino privado	As principais conclusões foram que os fóruns institucionais são o ponto de partida para a aprendizagem organizacional sob a perspectiva dos docentes, no entanto nas duas instituições menores, em número de docentes, o processo está mais consolidado, inclusive na instituição com menor tempo de mercado. Já na instituição com o maior número de professores, a aprendizagem organizacional de fato não ocorre, apenas observam-se algumas de suas características.
5	Jandmara de Oliveira Lima	2013	Dissertação: Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas na Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande.	Analisar o papel da aprendizagem no processo de desenvolvimento das competências coletivas na Secretaria de Recursos Humanos da UFCG. Neste sentido, foram delineados os seguintes objetivos: (a) descrever o processo de inserção do servidor no contexto da ação profissional; (b) descrever o processo de aprendizagem da Secretaria de Recursos Humanos; (c) caracterizar os fatores que facilitam e dificultam o desenvolvimento das competências coletivas na SRH.	Os resultados indicam que a inserção do servidor acontece sem padronização e é determinante em seu comportamento na instituição. A aprendizagem é individualizada e está relacionada a operacionalização de atividades. O contexto do aprendizado não favorece a integração e nem a aprendizagem social. Foram identificados fatores determinantes, que facilitam e dificultam o processo de desenvolvimento das competências coletivas, são eles: dinâmica das atividades no contexto profissional; quadro de pessoal; características e disposições individuais – motivação para aprender e ensinar; integração da equipe; comunicação; estrutura física; papel do gestor e Plano de Carreira e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. O estudo revelou ainda que o desenvolvimento das competências coletivas na SRH é prejudicado porque não existe unicidade na equipe e, conseqüentemente, uma identidade coletiva. A SRH precisa, portanto, repensar seus processos de aprendizagem e integração de seus membros, bem como a importância da elaboração de planos de ação que favoreçam a aprendizagem social e o desenvolvimento de competências coletivas.
6	Alessandro Silva Souza Oliveira.	2012	Dissertação: Processo de aprendizagem	Compreender como se desenvolve o processo de	Verificou-se a relevância do papel da tecnologia enquanto artefato material, direcionando ações de mudança, cruciais para desvelar o processo de aprendizagem organizacional. Destaca-se o papel

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
			organizacional em eventos raros: estudo de caso em uma organização privada de educação superior.	aprendizagem organizacional em eventos raros.	das rotinas de gestão de pessoas em criar e institucionalizar valores e crenças capazes de direcionar as ações dos membros organizacionais. Outra constatação é que a aprendizagem ocorreu em nível organizacional, sendo percebidas mudanças transformacionais ou de circuito duplo (ARGYRIS E SCHON, 1978) nas rotinas da GAMA ALFA, verificando a institucionalização de novos conhecimentos, e a desinstitucionalização de conhecimentos em desuso. O modelo de gestão e suas práticas e o novo modelo de ensino foram incorporados e estabilizados ao longo do tempo, ratificando que práticas e rotinas se tornaram padrões estáveis de ação, confirmando a incorporação de novos conhecimentos.
7	Rodrigo Pereira	2012	<i>Apresentação em Colóquio: Método ativo: técnicas de problematização da realidade aplicada à Educação Básica e ao Ensino Superior.</i>	Analisar as consequências do cenário globalizado sobre a dinâmica da sala de aula e do processo de aprendizagem.	Competência, indicadores de aprendizagem, instrumentos de avaliação e critérios de validade são fundamentais para a elaboração dos instrumentos dentro da lógica de avaliação baseada em competências intelectuais e capacidade de acompanhamento da formação do sujeito na perspectiva interdisciplinar. Os modelos propostos se constituem alternativas, possuindo a capacidade de influir no contexto educacional e possibilitar uma possível reconstrução de práticas pedagógicas.
8	Edson K. de Miranda.	2011	Dissertação: Aprendizagem e mudança organizacional em uma Instituição de ensino superior em Administração.	Estudar a aprendizagem organizacional (AO) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) em Administração na cidade de São Paulo; analisar a contribuição da AO para a mudança no processo de ensino-aprendizagem nessa IES.	A aprendizagem organizacional é um construto que necessita ser considerado pelas organizações que estão inseridas em um contexto de constantes mudanças. Não pode ser esgotado à luz de uma única perspectiva teórica, e nem de um único campo, proporcionando aos pesquisadores um vasto campo de estudos para que se possam gerar contribuições úteis ao mundo organizacional. O mesmo é considerado para o constructo mudança organizacional, que faz com que as organizações e as instituições busquem formas de adequação ao ambiente. No caso estudado, as adequações são estabelecidas por processos que podem ser considerados desde uma pequena mudança em uma rotina ou em um procedimento, até uma grande transformação institucional. Esse processo é facilitado quando se é estabelecida uma cultura de aprendizagem por parte da instituição.
9	Marco Antônio Batista da Silva.	2011	Dissertação: Aprendizagem e mudança organizacional em	Estudar a aprendizagem organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) em Administração na	A aprendizagem organizacional é um construto que necessita ser considerado pelas organizações que estão inseridas em um contexto de constantes mudanças. É considerada para o constructo mudança organizacional, que faz com que as

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
			uma instituição de ensino superior em Administração.	cidade de São Paulo. Objetiva analisar a contribuição da aprendizagem organizacional para a mudança no processo de ensino-aprendizagem nessa IES.	organizações e as instituições busquem formas de adequação ao ambiente. No caso estudado, as adequações são estabelecidas por processos que podem ser considerados desde uma pequena mudança em uma rotina ou em um procedimento, até uma grande transformação institucional. Esse processo é facilitado quando se é estabelecida uma cultura de aprendizagem por parte da instituição.
10	Alessandra Magna Fernandes Schiarantolla	2008	Dissertação: Aprendizagem organizacional e cultura de aprendizagem nas instituições de ensino superior privadas: um estudo de caso numa IES tecnológica de Fortaleza.	Realizar um diagnóstico do processo de aprendizagem organizacional e a cultura de aprendizagem numa instituição de ensino superior privada de Fortaleza.	Os resultados demonstram a existência do processo de aprendizagem organizacional na IES ainda incipiente em virtude de uma pouca concentração de aprendizagem nos níveis de grupo e organizacional. Quanto à cultura de aprendizagem, com base em Bernardes (1999) as dimensões mais presentes são: o compartilhamento dos objetivos e a democratização das informações, sendo necessário fomentar-se um ambiente que incentive a aprendizagem, incluindo-se sistema de incentivos, além de visão sistêmica e ação monitorada.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Análise do Quadro 2: Estudos sobre Aprendizagem Coletiva/Organizacional (2008-2016)

Na pesquisa quanto aos estudos sobre Aprendizagem Coletiva nas instituições de ensino superior foram contextualizados dez casos, selecionados a partir de pesquisa em ferramentas de busca on-line (Google Acadêmico e buscas em periódicos e acervos de universidades), dentre os quais se encontraram as bibliotecas acadêmicas, o ensino superior politécnico, os cursos de graduação em Administração e Cursos Superiores de Tecnologia e também o estudo de relatório de gestão do CNPq e o seu resultado na aprendizagem organizacional.

O tema Aprendizagem Coletiva, ao ser pesquisado, remete ao tema da Aprendizagem Organizacional, pois em grande parte, embora fossem efetuadas buscas como “aprendizagem coletiva”, o assunto era encontrado dentro da “aprendizagem organizacional”. O contrário também ocorreu.

De acordo com os objetivos das pesquisas analisadas, identificar e analisar a aprendizagem organizacional, apresentando suas contribuições, foi o assunto de maior destaque, fosse descrevendo os “microprocessos” desta aprendizagem, fosse compreendendo como a mesma se desenvolve.

Quanto aos resultados obtidos nessas pesquisas verificou-se que os processos de aprender e ensinar, ocorreram a partir de práticas cotidianas, destacando-se o papel de rotinas de gestão de pessoas em criar e institucionalizar valores e crenças capazes de direcionar as ações dos membros das organizações. Essa aprendizagem foi percebida em nível organizacional através de mudanças transformacionais, com a assimilação de novos conhecimentos e desassimilação de conhecimentos não utilizados.

No âmbito da educação básica e do ensino superior, observou-se que a competência e os indicadores, somando-se aos resultados, são fundamentais à elaboração dos instrumentos dentro da lógica da avaliação, possuindo a capacidade de elucidação no contexto educacional, bem como a reconstrução de práticas pedagógicas. Quanto ao relatório de gestão do CNPQ, o mesmo ainda não se caracteriza como meio de aprendizagem organizacional, apesar do campo fértil para a transformação da rotina burocrática em instrumento de aprendizagem individual e coletiva.

Registra-se, de acordo com o material observado, que a aprendizagem organizacional não pode ser esgotada sob a ótica de apenas uma perspectiva teórica, pois se interliga ao constructo mudança organizacional, fazendo com que as instituições busquem inúmeras formas de adequação ao ambiente corporativo.

Quadro 3 - Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento (2008-2016)

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Deizi Paula Giusti	2016	Dissertação: Competências Empreendedoras: Estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento	O objetivo desta pesquisa foi analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC.	A pesquisa empírica revelou que os professores pesquisados são empreendedores e que juntos possuem todas as características empreendedoras citadas no modelo de Cooley (1990), quais sejam: estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persistência, comprometimento, busca de informações, busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Por fim, observou-se que as competências planejamento e monitoramento sistemático, comprometimento e exigência de qualidade e eficiência apresentaram-se com maior frequência que as demais. E a competência busca de oportunidades e iniciativa apresentou-se com menor frequência.
2	Alice Munz Fernandes <i>et al.</i>	2015	Apresentação em Colóquio: Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito entre Grupos de Pesquisa.	Examinar a dinâmica do compartilhamento de conhecimento nos grupos de pesquisas, estruturados sob a forma de Núcleos de Pesquisa (NPs) e Núcleos de Inovação e Desenvolvimento (NIDs) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Serra Gaúcha.	Os resultados indicaram uma diferença em relação ao compartilhamento do conhecimento explícito, sob a ótica do compartilhamento de informações oficiais, editais e mecanismos de compartilhamento. Os resultados apontam diferenças entre os grupos em relação ao conhecimento tácito, no compartilhamento das habilidades e lições aprendidas com os erros.
3	Greicy Kelli Spannol.	2014	Tese: Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de Cursos de Educação a Distância (EAD).	O objetivo desta tese foi desenvolver um <i>Framework</i> embasado na teoria da Gestão do Conhecimento, bem como nos seus métodos e técnicas buscando impulsionar o desempenho desse sistema por meio do compartilhamento do conhecimento entre os atores do processo de Gestão da Tutoria.	Como resultado foi proposto um Contexto de Ação composto por 4 etapas de ação e 5 níveis de alcance, onde foram alocados os Métodos e Técnicas de Compartilhamento do Conhecimento de modo a impulsionar o compartilhamento dentro das atividades de Gestão de Tutoria para que o saber coletivo e individual fosse amplificado, possibilitando desta forma, a criação de um conhecimento baseado na coletividade e que pode ser mobilizado em prol da geração de novos conhecimentos que impactará positivamente no aprendizado do aluno.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
4	Nelson Delfino	2014	Dissertação: Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina.	A dissertação tem como objetivo verificar a contribuição do compartilhamento do conhecimento por meio dos cursos de capacitação e aprimoramento ofertados na UFSC ao seu corpo administrativo. Busca-se identificar, por meio do objetivo geral, as relações de troca existentes entre os sujeitos envolvidos nas atividades de capacitação e a forma de organização, e se neste processo de capacitar pessoas ocorrem o compartilhado do conhecimento e o seu entesouramento organizacional. Para tanto, por meio dos objetivos específicos, de descrever o plano de capacitação, categorizar o obtido com entrevistas junto aos gestores e a frequência dos questionamentos feitos aos participantes dos cursos de capacitação, estruturou-se a pesquisa, na forma de identificar a ocorrência e os meios estruturais de condução das formas de processos de capacitação pela organização	Destacaram-se, nos resultados, as formas de condução e estruturação desta comunidade de troca de conhecimento e as relações das pessoas envolvidas nos processos de capacitação. Foram identificadas as percepções dos envolvidos no processo de gestão, as visões dos participantes e as limitações existentes nos processos de troca e decisão. Concluiu-se que o compartilhamento do conhecimento acontece nos cursos, porém novas formas e meios de trocas devem ser incentivados para o constante aprimoramento do setor de gestão de pessoas da instituição.
5	Liane Mahlmann Kipper <i>et al.</i>	2013	Periódico B1: O uso do conhecimento como técnica evolutiva voltada à melhoria dos processos e de tomada de decisão.	Compreender melhor a importância da base de conhecimento em uma organização, para realizar ações apropriadas, planejando, simulando e alcançando uma decisão através de dados significativos.	Observou-se a necessidade da implantação de modelos baseados em conhecimento, em sistemas que buscam a melhoria na execução dos processos e consequente diminuição de falhas e processos de tomada de decisão mais adequados.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
6	Ana Lúcia Ferraresi Schmitz.	2012	Tese: Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	Identificar as competências empreendedoras requeridas pelos empreendedores das Instituições de Ensino Superior, que contribuíram para o êxito e continuidade destas organizações.	Os resultados identificaram a independência e a autoconfiança como competências empreendedoras mais apontadas pelos entrevistados, embora todas as competências comportamentais analisadas, em maior ou menor frequência, sejam importantes ao exercício dos cargos ocupados e ao êxito na implantação dos projetos.
7	Ana Alexandra Santos Delgado.	2011	Dissertação: Compartilhamento de conhecimento: Estudo em um grupo de extensão universitária.	Esta dissertação pretende contribuir com as pesquisas de caráter empírico que estudam os fatores que facilitam o processo de compartilhar conhecimento dentro de um grupo de extensão universitária.	A pesquisa utiliza os fatores de oportunidade como fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento. A pesquisa é realizada através de revisão da literatura e é de natureza exploratória e descritiva, já que procura descrever como ocorre o processo de compartilhar conhecimento. Apresenta o trabalho da universidade centralizada na extensão universitária, o processo de compartilhar conhecimento, os fatores que influenciam nesse processo, os fatores de oportunidade que serão os fatores que se observarão no estudo do caso. A aplicação deste estudo é relevante tanto nos processos de Gestão do Conhecimento como para a Mídia do Conhecimento.
8	Rosana Silva do Carmo.	2010	Dissertação: Gestão do conhecimento: estudo numa instituição de Ensino Superior.	Analisar como os Diretores de uma Instituição de Ensino Superior, articulam os processos de criação/aquisição, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento organizacional.	Resultados apontaram que a criação/aquisição do conhecimento organizacional na IES em estudo é articulada por seus Diretores por meio de contratação de professores; concessão de autonomia para elaboração e execução de projetos, especialmente os de extensão universitária; flexibilidade nos processos organizacionais; incentivos ao desenvolvimento profissional dos professores e funcionários e incentivos à produção científica. Os processos de armazenamento do conhecimento organizacional, os Diretores articulam por meio de infraestrutura tecnológica. Os processos de compartilhamento são articulados por meio de reuniões ordinárias e esporádicas. As articulações dos Diretores e Coordenadores para os processos de utilização do conhecimento organizacional são refletidas nas normas,

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
					regulamentos, diretrizes, <i>modus operandi</i> , instruções e demais orientações ao funcionamento da IES.
9	Emanuelle Torino.	2010	Dissertação: Compartilhamento de conhecimento científico na perspectiva de pesquisadores da UTFPR.	Investigar o ambiente de uma organização universitária, com o objetivo de estudar o processo de compartilhamento do conhecimento científico na UTFPR.	Não há ferramentas e práticas institucionalizadas ao compartilhamento de informação e conhecimento, o que ocorre em meios informais. Há investimento recente em ferramentas como portal institucional, biblioteca digital de teses e dissertações e repositório institucional. O ambiente institucional apresenta espaço físico limitado, mas oferece condições à realização de atividades de pesquisa. O contato com os pares foi relevante para a realização de suas atividades de pesquisa.
10	Marília Beatriz de Castro Schenkel.	2008	Dissertação: Compartilhamento do conhecimento científico em instituição estadual de ensino superior: o caso do Centro de Ciências Humanas e da Educação da UDESC.	Compreender as práticas de compartilhamento do conhecimento científico, na perspectiva das recomendações e políticas de pesquisa estabelecidas para as instituições estaduais de ensino superior (IEES), com base nas atividades de construção e de comunicação do conhecimento produzido.	Perspectivas de ampliar o universo da pesquisa e seus resultados. Grande potencial de estudo a ser feito quanto à análise e avaliação das redes de compartilhamento científico. O compartilhamento do conhecimento pelos líderes dos grupos de pesquisa, possibilitou a identificação de suas práticas. Os resultados podem contribuir para a Instituição subsidiar áreas administrativas à sua infraestrutura organizacional e a um modelo de compartilhamento de conhecimento científico inserido no processo de construção e comunicação do conhecimento científico acadêmico.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Análise do Quadro 3: Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento (2008-2016)

Para efeitos desta análise, foram citados dez casos entre periódicos, dissertações e teses e, de acordo com as observações feitas referentes à etimologia ou ao significado dos temas relacionados nos tópicos anteriores, o tema compartilhamento de conhecimentos também se liga ao tema gestão do conhecimento, de maneira que as buscas realizadas sobre “compartilhamento de conhecimento” levaram a encontrar resultados sobre “gestão do conhecimento”, e vice-versa.

Dentre os objetivos das pesquisas, incluíram-se: examinar a dinâmica do compartilhamento de conhecimentos nos grupos estudados; compreender a importância da base de conhecimento em uma organização; identificar as questões éticas envolvidas no compartilhamento de dados; como são articulados os processos de criação/aquisição, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento organizacional e do conhecimento científico.

Os resultados demonstraram uma diferença entre o compartilhamento do conhecimento explícito, sob a ótica do compartilhamento de informações oficiais, editais e mecanismos de compartilhamento além de diferenças entre os grupos em relação ao conhecimento tácito, no compartilhamento de habilidades e lições aprendidas com os erros. Verificou-se que os eventos, as discussões, os encontros e a realização de pesquisas são os que possuem maior grau de importância entre os docentes, sendo o ambiente de trabalho o local de maior contribuição para as discussões. Em uma pesquisa, foram identificadas a independência e a autoconfiança como competências empreendedoras mais apontadas, embora todas as competências tenham seu grau de importância em maior ou menor frequência ao exercício dos cargos ocupados ou ao êxito na implantação de projetos. Observou-se a necessidade da implantação de modelos baseados em conhecimento, em sistemas que buscam a melhoria na execução dos processos e consequente diminuição de falhas e processos de tomada de decisão mais adequados. Foi divulgado que, quanto aos meios informais, há ferramentas e práticas institucionalizadas ao compartilhamento de informação e conhecimento, não ocorrendo o mesmo organizacionalmente, ainda que existam portais institucionais e biblioteca digital, apesar do ambiente institucional apresentar espaço limitado.

Quadro 4 - Estudos sobre Processos de Gestão (2008-2016)

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Juliana de Cássia Bento.	2016	Dissertação: Análise do nível de implantação e alcance das práticas da gestão do conhecimento em instituição privada de ensino superior.	O maior desafio das organizações e dos gestores é fazer com que o conhecimento individual seja convertido em conhecimento organizacional. Por isso a utilização de práticas da Gestão do Conhecimento apresenta-se de maneira fundamentalmente importante no processo de identificação, conversão e disseminação do conhecimento (tácito e explícito) nas organizações. Para tanto, objetiva-se entender como é tratado esse tema dentro da organização.	Concluiu-se que a instituição pesquisada apresenta um nível baixo de implantação e alcance das práticas, considerando o cenário atual e o investimento em inovações.
2	Lourdes Alves.	2016	Dissertação: Gestão em Instituições de Educação Superior: Proposta de Referencial Fundamentado na Abordagem da Gestão do Conhecimento.	O tema desta tese consiste na utilização de indicadores de desempenho, práticas de gestão do conhecimento e de outras ferramentas de gestão na administração de instituições de educação superior. Assim, o objetivo deste trabalho é propor um referencial para a gestão universitária fundamentado na abordagem da gestão do conhecimento.	Conclui-se que a utilização de conceitos e ferramentas de gestão mais inovadoras auxiliem um maior número de universidades brasileiras a obter melhor classificação na avaliação efetuada pelo INEP/MEC e galgar posições de destaques nos rankings internacionais.
3	Tais Leite Ramos.	2016	Dissertação: Comunicação da marca na gestão do conhecimento nos Institutos Federais: Estudo de caso.	Este trabalho trata de estratégias e ações de mediação e comunicação usadas para promover, em consonância com o perfil nacional, o conhecimento e o posicionamento da nova marca institucional representada pela sigla IFSC. Visa identificar e descrever estratégias, procedimentos e instrumentos de informação e comunicação que foram usados no processo de gestão do conhecimento da nova marca institucional.	Os resultados ressaltam as implicações de um processo de gestão direcionado ao conhecimento e à comunicação necessários ao reposicionamento e à adequação estratégica da identidade institucional, visando o alinhamento interno, a apresentação pública e a atuação externa do IFSC de maneira coerente com o perfil federal. Considera-se que a pesquisa realizada, além de refletir os objetivos do estudo de caso, reúne subsídios que futuramente, podem contribuir na configuração de um modelo de Gestão do Conhecimento para a adequação da identidade e do posicionamento de organizações regionais ou setoriais ao perfil de sua marca gestora.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
4	Antonio Levorci Neto.	2015	Dissertação: Práticas de gestão do conhecimento em instituições federais de ensino superior: uma abordagem exploratória.	Apresentar aplicações das práticas de GC no âmbito das instituições federais de ensino superior.	Inferir-se que os estudos destacados mostram que as práticas da gestão do conhecimento têm sido utilizadas pelas instituições de ensino superior e não estão restritas à área acadêmica, podendo ser encontradas também na gestão administrativa. Apesar de as pesquisas terem sido aplicadas em áreas específicas, os trabalhos indicam aplicações possíveis para as práticas de GC em instituições federais de ensino superior. A pesquisa sobre práticas de GC mais aplicadas em instituições federais de ensino superior mostrou que existem poucos estudos sobre o tema. Espera-se, com este trabalho, contribuir para a divulgação científica na área em função da relevância da temática para as instituições em geral, em especial as instituições federais de ensino superior.
5	Gabriela Carvalho Schuler.	2013	Dissertação: Princípios da eficiência nos atos administrativos de império: o caso da DERDS/UFES	Correlacionar o fluxo de operações envolvidas na no registro de diplomas emitidos pelas IES, à luz dos atos administrativos de império e o princípio da eficiência, no DERD/UFES, no período de 01/01/2011 a 30/06/2013.	A principal contribuição deste trabalho foi o de incentivar uma troca de informações entre o arranjo social existente entre o setor público e o privado. Tudo o que foi descoberto durante essa troca, pôde-se chamar de conhecimento, de conhecimento da realidade, sendo que o modo como se entende essa realidade, determina sua relação e atuação nessa realidade.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
6	Ana Paula Meleiro Capela Guedes	2012	Dissertação: Gestão do conhecimento numa instituição do ensino superior.	Averiguar de que forma as organizações em geral, e as instituições de ensino superior em particular, atuam no sentido de conseguir esse objetivo.	Da revisão da literatura concluiu-se, designadamente, que a tecnologia, a cultura e a organização funcionam como elementos catalisadores da criação e partilha do conhecimento nas empresas, podendo, no entanto, se a abordagem não for a mais adequada, constituir fortes barreiras ao processo de gestão do conhecimento. Constatou-se que, aos olhos dos principais intervenientes – dirigentes, professores e pessoal administrativo – a instituição não parece atribuir uma importância suficientemente elevada à gestão do conhecimento e revela algumas lacunas no aproveitamento do potencial humano, científico e técnico que uma escola deste género possui. Foram feitas algumas sugestões que passam designadamente pelo interesse em desenvolver uma cultura apropriada, procurar tirar um maior partido dos conhecimentos individuais e ter em conta a melhor e mais intensa aplicação das tecnologias disponíveis.
7	Ana Lúcia Ferraresi Schmitz	2012	Tese: Competências empreendedoras: Os desafios dos gestores de Instituições de Ensino Superior como agentes de mudança.	Identificar as competências empreendedoras requeridas pelos empreendedores das Instituições de Ensino Superior, que contribuíram para o êxito e continuidade destas organizações	Os resultados da pesquisa identificaram a independência e a autoconfiança como as competências empreendedora mais apontadas pelos entrevistados, embora todas as competências comportamentais analisadas, em maior ou menor frequência, sejam importantes para o exercício dos cargos ocupados e para o êxito na implantação dos projetos descritos. Esta pesquisa sugere atitudes e competências empreendedoras que auxiliam na obtenção de resultados satisfatórios nas atividades inerentes aos cargos ocupados pelos gestores das instituições, uma vez que quando há um alinhamento entre necessidades e expectativas dos indivíduos e das organizações é possível desenvolver as competências necessárias para tal finalidade.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
8	Ronaldo Pereira Silva.	2011	Dissertação: A gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior e Tecnológico: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA.	Determinar os motivos pelo qual a Gestão do Conhecimento (GC) não é uma prática difundida nas instituições de ensino superior e tecnológico, em especial no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e em extensão às outras; fazer uma comparação com o mundo empresarial, que teoricamente, tem em muitas organizações, a preocupação com o uso da GC e os benefícios que ela pode trazer	Constatou-se que a GC não é uma prática das instituições de ensino superior e tecnológico, como sugerido inicialmente, também não o é nas empresas, conforme respostas dos entrevistados ligados ao mundo comercial imagina e isso também é discutido no estudo. Apesar disso, observa-se que em todos os tipos de organizações há iniciativas isoladas e muitas vezes sem qualquer planejamento de algum tipo de GC.
9	Daniel Lemos Teixeira.	2011	Tese: Concepção e implementação de plataforma para GC em programas de PROPG.	Esta tese tem como objetivo a concepção e implementação de uma plataforma tecnológica que propicie a retenção e a disseminação do conhecimento em programas de pós-graduação.	Como resultado desta pesquisa, apresenta-se uma plataforma tecnológica baseada em comunidades de prática com a finalidade de propiciar e estimular a retenção e a disseminação do conhecimento científico entre alunos, professores e demais pesquisadores envolvidos com os programas de pós-graduação.
10	Juares Thiesen	2009	Tese: Método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na gestão do conhecimento.	A tese tem por objetivo desenvolver um método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na Gestão do Conhecimento.	O trabalho de pesquisa confirma três importantes pressupostos: que os estudos prospectivos possuem, nos seus fundamentos e na sua formulação, estreita relação com as práticas de Gestão do Conhecimento; que a metodologia de construção e análise de cenários prospectivos é uma ferramenta adequada para orientar a elaboração de planejamentos na área da educação e que essa metodologia, quando adotada para elaboração de planejamentos educacionais precisa ser adaptada às suas características e especificidades – daí a necessidade de formulação de um modelo. A Tese revela a importância da adoção da metodologia de construção e análise de cenários no âmbito educacional e como as práticas da Gestão do Conhecimento podem auxiliar na sua formulação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Análise do Quadro 4: Estudos sobre Processos de Gestão (2008-2016)

De acordo com o tema pesquisado, dentro da perspectiva, foram elencados dez casos entre periódicos, dissertações e teses.

Os objetivos versaram sobre apresentar aplicações das práticas de gestão do conhecimento no âmbito das instituições de ensino superior (IES); a memória organizacional constituindo-se em espaços empresariais, possibilitando o gerenciamento do conhecimento produzido; a gestão inovadora e um novo modelo de universidade, sob a ótica da eficiência pública; o desafio da gestão na instituições de ensino superior; a avaliação do desempenho organizacional; as políticas e gestão da educação superior; a concepção e implementação de uma plataforma tecnológica que propicie a retenção e a disseminação do conhecimento em programas de pós-graduação e o desenvolvimento de um método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na Gestão do Conhecimento.

Os resultados obtidos destacaram a importância das práticas da gestão do conhecimento pelas instituições de ensino superior, não se limitando às áreas acadêmicas, mas também abarcando as áreas administrativas. Observou-se que, apesar de reconhecerem satisfatório o resultado proporcionado pelas ferramentas de gestão utilizadas, sugeriram uma melhora referente a essas técnicas, de maneira a agregar valor aos métodos atualmente empregados e a diminuir os índices de retrabalho. Ainda quanto aos resultados, foram apontados alguns dos desafios enfrentados pelos gestores universitários, auxiliando-os a qualificar seus processos de preparação e, igualmente, auxiliar as IES no acompanhamento desses profissionais. Contudo, os estudos constataram que na literatura existem poucos relatos sobre aperfeiçoamento de processos de gestão no setor público. Por conseguinte, foi considerado que as IES vêm passando por uma grande concorrência aliada à alteração no perfil de seus clientes, cada vez mais exigentes e conscientes de que devem buscar a qualidade também no ensino. A tecnologia é um dos fatores mais citados como de extrema significância para a utilização da gestão do conhecimento nas organizações, sendo a modernização ou a reestruturação do processo produtivo não mais uma opção, mas uma questão crítica no alcance da qualidade dos serviços.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando melhor compreensão do tema, constrói-se este trabalho: (a) procurando estabelecer a distinção ou a semelhança entre os conceitos de instituição e organização, através da ótica de Scott (2001), Andrade (2002), Maximiliano (2004), Freitas (2009) e Rowlinson, et al. (2010); (b) para o tema de memória e memória organizacional, optou-se por Halbwachs (1990), Rowlinson, et al. (2010) e Telles Filho, et al. (2014); (c) com relação à aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimento, selecionou-se principalmente contribuições dos autores Argyris e Schön (1996) e Nonaka e Takeuchi (1997); (d) quanto aos processos de gestão, mais especificamente gestão do conhecimento, é feita abordagem sobre dados, informação e conhecimento, estabelecendo as diferenças conceituais entre os três elementos, utilizando-se de Wilson (2002; 2006); Muller (2002) e Davenport e Prusak (1998).

3.1 Instituições e Organizações

Uma instituição, genericamente, está relacionada aos hábitos e costumes cristalizados, aos pensamentos comuns à maioria dos indivíduos, aos padrões concretos e à práticas solidificadas.

Em uma instituição há um legado, uma legitimidade formal ou informal, e há políticas e normas que servem a um bem maior, à sociedade. “As instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social” (ANDRADE, 2002, p. 51).

As instituições eternizam-se por valores arraigados às suas tradições, de maneira a poder perpetuá-los a futuras gerações como um legado, como uma herança recebida. As mesmas dão forma ao comportamento social e apresentam processos reguladores, que são construídos e mantidos pelos indivíduos, entretanto apresentam uma aparência impessoal e subjetiva.

O conceito de “instituição” vem, por anos, fazendo parte dos estudos sociológicos e organizacionais, e alguns autores buscam esse conceito na antropologia. Para Hughes (1942), instituição é um empreendimento social, praticado de modo certo e contínuo, considerando seu estudo como o da sociedade em ação, mesmo que nos limites de construções sociais solidamente constituídas. Seu entendimento é que tais instituições são fenômenos sociais.

[...]a característica da permanência e aquela de comportamento coletivo se encontram de uma maneira particular, de modo que a própria forma assumida pelo comportamento coletivo é socialmente permanente. (HUGHES, 1936, p.180).

Sendo assim, Hughes (1936) cita que a durabilidade ou a permanência das instituições não está somente relacionada à satisfação das necessidades do indivíduo, as quais estão vinculadas à sua cultura, mas a outros fatores que se estabelecem nas relações interpessoais, oriundas de fenômenos sociais, cujo comportamento coletivo é encontrado de forma particular e é socialmente constante.

A ótica empregada nos estudos de Hughes (1963; 1942) prepondera a enxergar as instituições como aspectos sociais do comportamento coletivo, ou seja, a forma que o homem age reflete outros comportamentos humanos, de modo que um influencia o outro.

Por outro lado, Meyer e Rowan (1983), consideram as instituições sob a lente da sociedade pós-industrial, em que as mesmas refletem as estruturas organizacionais de uma realidade socialmente construída e influenciada pelo ambiente institucional. As regras institucionais racionalizadas interferem em maior ou menor grau na forma e na expansão da organização formal, de maneira que esta organização incorpora estas regras como elementos estruturais.

Tais regras podem ser simplesmente tomadas como evidentes, ou podem ser sustentadas pela opinião pública ou pela força da lei. Instituições inevitavelmente envolvem obrigações normativas, mas frequentemente entram na vida social, primeiramente, como fatos que devem ser considerados pelos atores. Institucionalização envolve o processo pelo qual processos sociais e obrigações passam a ter um status de regra no pensamento e na ação social. (MEYER; ROWAN, 1983, p.2).

Para os autores acima, os regramentos, ou seja, os fatos e as obrigações presentes em uma instituição, equivalem-se a um poder representado pela lei ou pela opinião pública. Os fatos estão relacionados aos processos cognitivos (pensamentos) e as leis aos processos normativos.

Segundo Freitas (2009), as instituições apresentam pilares constituídos de processos reguladores, regras normativas e construções cognitivas. Os pilares forçam as instituições e regularizam seus comportamentos; as normas apresentam um caráter prescritivo e avaliativo, mencionando como as coisas devem ser executadas, realizadas; o pilar cognitivo é o que dá sentido as coisas, dá representação, através

de estruturas internalizadas. Os elementos institucionais fazem parte das regras, normas e crenças presentes nas organizações, entretanto, de acordo com a abordagem, pode ser priorizada uma, em detrimento de outra, dependendo de seu ponto de vista e de seu objetivo.

[...] embora as diferenças entre os analistas enfatizando um ou outro elemento seja uma questão de foco, elas estão também associadas com diferenças mais profundas nas suposições concernentes à natureza da realidade e à lógica da ação social. (SCOTT apud FREITAS, 2009, p. 9).

Para Freitas (2009), os pilares (regulador, cognitivo ou normativo) estruturantes das instituições estão relacionados às lógicas ou suposições sociais: realista, construtivista, ou entre ambos, como também estão alicerçadas em suportes (Culturas, Estruturas Sociais e Rotinas).

Conforme o Quadro 5, pode-se visualizar melhor o contexto abordado.

Quadro 5 – Pilares Institucionais

Suportes	Reguladora	Normativa	Cognitiva
Culturas	Regras, leis	Valores, expectativas	Categorias, tipificações
Estruturas Sociais	Sistemas de governança, sistemas de poder	Regimes, sistemas de autoridade	Isomorfismo estrutural, identidades
Rotinas	Protocolos, procedimento padrão	Conformidade	Programas de performance, <i>scripts</i>

Fonte: FREITAS, 2009 (elaborado a partir de SCOTT, 2001).

O suporte cultural está relacionado à decodificação de um sistema em que fazem parte a codificação e interpretação de comportamentos, em que as culturas interferem reforçando e/ou mudando os comportamentos. De igual forma, as estruturas sociais dão suporte às instituições, forçando e fortalecendo o comportamento dos indivíduos enquanto “atores” que reproduzem e transformam seus próprios comportamentos. As rotinas equivalem-se a comportamentos reproduzidos por hábitos arraigados ou crenças e conhecimentos implícitos.

Por outro lado, as organizações são compostas por pessoas, por técnicas de trabalho, por tecnologia, por recursos e processos. Priorizam a eficácia nos procedimentos, nas estratégias e práticas de gestão, objetivando atingir um melhor resultado.

A percepção de que a organização não se restringe ao ambiente, mas vai além do tangível, representada pelas regras, valores e símbolos, redes de relacionamentos, além das questões de natureza técnica ou financeira (recursos humanos, materiais e econômicos), modificou a visão quanto à sobrevivência das organizações e o paradigma utilizado na teoria organizacional, ampliando o escopo analítico estudado, uma vez que “as organizações são criaturas dos seus ambientes institucionais, mas a maioria das organizações modernas é constituída por jogadores ativos, não por oportunistas passivos” (SCOTT, 1995, p.132, apud FONSECA, 2003, p.62).

As organizações estão presentes no dia a dia do indivíduo, pois fazem parte das construções humanas e quase que de maneira imperceptível “afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte” (SILVA, 2013, p. 43).

Muitas vezes, não se percebe, mas certamente, constatam-se seus efeitos, no cartório, no hospital, nas igrejas, nas escolas, nos clubes sociais, nos cemitérios e crematórios. O ser humano vive em sociedade e, esta, articula-se por organizações.

[...] vivemos em uma sociedade organizacional: as organizações estão em toda a parte; suprimos nossas necessidades por meio de organizações; trabalhamos, divertimo-nos, relacionamo-nos, agimos politicamente, reivindicamos, enfim, atuamos em organizações. Somos parte delas e elas são parte de nós: portanto, vivemos e agimos sob condições organizacionais. (SOUZA, 2012, p. 23).

Maximiliano (2004), ao referir-se às organizações, trata-as como grupos sociais que se formaram ou reuniram-se com o propósito da consecução de objetivos comuns, revertidos em geração de produtos e de serviços. A organização não se forma ao acaso, mas de maneira consciente, programada para cumprir seu objetivo. As organizações podem ter um conceito institucional, pois a institucionalização é um processo em que as práticas se eternizam.

Souza (2012) especifica as condições sob as quais as organizações se manifestam: sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais, relacionadas conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Condições Organizacionais/Significados

Condições Organizacionais	Significados
Sociais	“ [...] como a estrutura e as relações sociais afetam comportamentos individuais e coletivos e como a ação social – a ação do indivíduo nos grupos de que participa – afeta ou produz a realidade em que vivemos, inclusive na organização” (p. 36).
Políticas	“[...] as organizações orientam-se por uma racionalidade política: a racionalidade das disputas, das negociações, das convenções, dos acordos, das coalisões e/ou das concertações” (p. 39 e 44).
Cognitivas	“[...] dentro das organizações constroem-se cognições e elaboram-se os sentidos que seus membros atribuem ao mundo em que vivem, às coisas à sua volta, aos fatos que ocorrem ao seu redor, às outras pessoas ou organizações e ao ambiente que os cerca” (p. 45 e 47).
Culturais	A cultura é definida como “significados compartilhados”; “rede de significações”; tudo aquilo que tomamos por certo”; “[...] a cultura é altamente influente sobre as ações dos indivíduos nos grupos sociais dos quais participam”. (p. 53-57).
Ambientais	As organizações “operam sob fortes restrições externas – de recursos, valores, normas, regras e identidades e que não podem sobreviver e crescer, em longo prazo, se não obtiverem uma validação externa, uma aceitação [...] se não alcançarem efetividade ou legitimidade organizacional”. (p. 73).

Fonte: Adaptado de SOUZA, 2012, p. 31-78.

Andrade (2002) refere-se a três tipos de organizações: as organizações não institucionalizadas, as organizações institucionalizadas e as instituições, comumente ditas. As primeiras dizem respeito a jovens empresas que ainda não fixaram padrões, devido, principalmente, ao tempo de atuação. No segundo exemplo, enquadrar-se-iam órgãos e empresas públicas. No terceiro exemplo, caberiam os institutos públicos. Contudo, feitas as ressalvas, toda organização deverá, com o tempo, manter um perfil institucional. Considera-se, conforme essa classificação, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul uma organização institucionalizada.

Como exemplos de instituição, citam-se: a judiciária, a educacional, a pública. O conceito de instituição é maior do que o de organização. Na instituição são as ações que governam as gestões. Desse modo, a instituição pode ser considerada uma organização imbuída de conceitos, princípios, crenças, convicções, ou seja, de valores próprios.

Por outro lado, a organização pode ser compreendida como sendo uma rede de expressões, significados, códigos subjetivos partilhados em grupo, interligando-se, através de uma linguagem comum e de interações sociais (ROWLINSON, et al., 2010).

Uma Instituição de Ensino Superior (IES) como a UFRGS, pode ser analisada sob dois aspectos: como instituição, através de padrões perenes e valores estabelecidos por meio de normas legais e pela prática de costumes e hábitos formados ao longo de quase um século de existência; e como organização, relacionada à educação e à sua comunidade acadêmica, composta por docentes, técnicos e alunos, visando a qualificação do ensino com o aprimoramento de seus procedimentos, processos e técnicas de gestão.

Sendo assim, para esta pesquisa, será utilizado o conceito de organização.

3.2 Memória e Memória Organizacional

O senso comum diz que recordar é viver. Drummond (1902-1987) referia-se ao tempo como um sortimento de memórias. Queirós (1944-2012), escritor mineiro, dizia ser a memória o nosso maior patrimônio.

O que é então esse patrimônio humano, capaz de nos gerar culpas e gratidões, medos e alegrias, conhecimentos e a consciência de que nada sabemos?

Dependendo da análise, o homem é um macro organismo vivo, com sistemas e funções, composto de micro-organismos. Ele pode ser estudado como um todo ou como partes de um todo, sob os enfoques de múltiplas disciplinas, como a filosofia, a psicologia, a biologia, entre outras, dependendo do que cada área tem por objetivo examinar.

Todavia, foi através da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), com Bertalanffy, nos anos 50, que houve os estudos dos sistemas globalmente, de modo interdisciplinar, possibilitando estudar todos os princípios comuns a todas as entidades complexas. Este estudo, posteriormente, provocou uma quebra de paradigmas, com o entendimento que o mundo é dividido em diferentes áreas, o que possibilitou aos estudiosos saírem de um sistema cartesiano, reducionista e limitado, para outro, sistêmico, expansionista, em que as relações não são somente de causa e efeito, mais sim de probabilidades. (TELLES FILHO, et al., 2014).

A descoberta desta teoria possibilitou o avanço em vários campos do conhecimento, entre as quais, os estudos sobre a memória, através de um novo olhar e de um novo enfoque, com inúmeras contribuições de múltiplas áreas.

A memória é um tema estudado multidisciplinarmente e preocupa-se com questões ligadas à identidade, individual ou coletiva, comportando diversas abordagens, dependendo do olhar da disciplina ou do autor que dela está se ocupando, possibilitando a coexistência de visões, até certo ponto, antagônicas entre os autores das diversas áreas do saber. (TELLES FILHO, et al., 2014, p. 2).

A memória que possibilita a conexão dos fatos passados com os acontecimentos presentes, estabelecendo, assim, laços com fases distintas da vida do ser humano e que o remetem à infância, à idade escolar, à família e aos amigos do passado, ao mesmo tempo que compara sua vida atual e seus relacionamentos presentes, situam-no no tempo e no espaço.

De acordo com Graebin (2017), é a memória que nos permite estabelecer relação entre as vivências presentes e as anteriores, religar dois instantes, um ao outro. Quando o indivíduo relembra, está dando significados, atribuindo valores, mensurando tempo e relações que somente ele é capaz de fazer, como um processo subjetivo, parcial e limitado.

Esta memória individual é confrontada com outra que se institucionalizou academicamente com os estudos de Halbwachs (1990) - a memória coletiva -, memória constituída pelo grupo, através do fenômeno da recordação e da localização das lembranças. Esta memória leva em consideração os contextos sociais. São esses contextos que vão dar suporte à memória social ou a memória coletiva, ou seja, quanto mais o indivíduo está inserido no grupo, apropriando-se de seus hábitos e costumes, mais o grupo estará presente nele, e quanto mais o indivíduo se afasta do grupo, mais facilmente ele se afasta da memória coletiva, perdendo o referencial do próprio grupo. Sendo assim, a memória é uma questão social, em que as características individuais não são negadas, porém estas ultrapassam o individual, visto que são as pessoas e os grupos que geram memória. Na memória coletiva, a lembrança é a elaboração e reelaboração do conhecimento.

Graebin (2017) salienta que a memória coletiva é formada de memórias individuais, em que o sujeito se apoia em convenções sociais, em ideias e palavras, em relacionamentos que dão suporte, ratificam e atestam essas memórias. Sem esse suporte, sem esse contato, não existiria a lembrança, sendo praticamente impossível formar a memória individual.

Sob o enfoque dos Estudos de Memória Organizacional (EMO), a memória é representada como uma caixa de armazenamento e existe uma preocupação

gerencialista com a operacionalização de uma tipologia de memória. Inicialmente, esse modelo foi rejeitado principalmente pelos psicólogos, porque a ótica, segundo esses, é a experiência subjetiva distintamente humana de lembrar, conhecida como memória episódica. Os Estudos, igualmente, não levam em conta o contexto social específico e histórico, mas o individualismo metodológico, considerando o contexto social das organizações, sobretudo, das comunidades mnemônicas. Nesse aspecto, encontram-se os sítios corporativos de memória e os museus corporativos. (ROWLINSON et al., 2010).

De acordo com os EMO, a memória como caixa de armazenamento, relaciona-se a uma preocupação maior com sua utilidade funcional para a tomada de decisões. Se por um lado, os Estudos priorizam esse campo, negligenciando, de certa forma, a memória coletiva, a memória cultural, ou mesmo a lembrança social, em contrapartida, os Estudos de Memória Social têm se descuidado da importância das organizações sociais, concentrando-se mais nos aspectos da família, da etnicidade e da identidade nacional.

As organizações podem ser vistas como memória, por meio de suas narrativas, rituais, símbolos e códigos próprios, bem como expressar sua cultura, através da recordação, dos sítios corporativos, bibliotecas, bibliografias, museus, entre outros. As lembranças sociais, nas organizações, permitem que as conexões sejam feitas entre memória e outros programas de pesquisas ou de investigações. Os ambientes corporativos atuam com um papel mnemônico, aproximando os fundadores dos colaboradores, funcionários dessas organizações. Assim sendo, os indivíduos vão conhecendo e incorporando, passo a passo, os valores da organização (ROWLINSON, et al. 2010). Nas festas e comemorações corporativas prevalece o espírito de grupo e essas ocasiões servem para evocá-lo, fortalecendo lembranças, acontecimentos coletivos, rememorando fatos comuns que marcaram o grupo.

O estudo das ciências sociais foi preponderante à memória organizacional, principalmente para a elaboração de seu conceito, uma vez que esta é considerada um elemento da memória coletiva. A Escola de Durkheim contribuiu para orientação sociológica do conceito, tendo em Halbwachs (1990), um estudante e seguidor. (TELLES FILHO, et al., 2014).

O conceito de memória coletiva de Halbwachs (1990), com sua orientação sociológica, reflete uma rejeição ao enfoque individual-psicológico para a memória. Halbwachs (1990) ao abordar memória coletiva e memória individual, refere-se que

fazemos apelo aos testemunhos, para reforçar ou enfraquecer os dois “eu” que existem no ser humano. Quando confrontado com algum evento já conhecido, porém obscuro, o ser humano recorre ao outro “eu” para poder reconstruir um conjunto de lembranças de modo a reconhecê-lo. Isso porque as lembranças de um indivíduo permanecem coletivas, necessitando dos outros (grupo) para serem lembradas.

Independentemente de uma visão individualista ou coletivista, o conceito de memória organizacional vem passando por constantes reinterpretações e é atribuído por vários olhares, sob múltiplas matizes e abordagens. Entretanto, é através dessa memória que é possível, nas organizações, evocar o conhecimento do passado para o tempo presente, como forma de resolver de maneira incontestável situações e problemas da realidade organizacional. A experiência e os fatos vividos dão suporte, auxiliando em situações laborais, quer sejam elas simples ou complexas.

[...] Memória organizacional é um conceito polissêmico porque abarca conceitos sobre gestão do conhecimento, cultura organizacional, aprendizagem organizacional e engenharia do conhecimento. O desenvolvimento teórico-metodológico envolve todos esses elementos. (TELLES FILHO, et al., 2014, p. 11).

A memória organizacional está relacionada ao espaço organizacional, ao clima da organização, ao que ela pretende ou almeja como negócio, quais são seus objetivos, suas metas e o que atribui valor para a organização. Essa memória está associada, também, ao planejamento, às suas formas de controle e gestão, bem como à sua comunicação e aos relacionamentos internos ou externos.

Segundo Walsh e Ungson (1991, p. 61, apud ROWLINSON et al., 2010), “memória organizacional refere-se a informações armazenadas da história de uma organização que podem ser exercidas sobre presentes decisões”. Para eles, a memória organizacional é um modelo em que a informação é adquirida e mantida em “cinco caixas de armazenamento” ou “instalações de retenção”. Essas compõem a estrutura da memória dentro das organizações, conforme visualizada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da Memória Organizacional



Fonte: TELLES FILHO et al., 2014 (adaptado de WALSH; UNGSON, 1991, p. 64).

As caixas de armazenamento são constituídas por indivíduos, pela cultura, pelas transformações, pelas estruturas e pela ecologia. Somando-se a estas, existem os arquivos externos, que podem ser acessados, quando necessário. Em todos esses locais encontram-se as informações. As organizações não são os únicos repositórios do seu passado, e a informação encontra-se alojada na coletividade supraindividual, isto é, na cultura organizacional (Walsh e Ungson, 1991 apud ROWLINSON et al., 2010). Ambos não reconhecem que a reconstrução imaginativa do passado representa muito mais do que um auxílio funcional para a tomada de decisão no presente, e, embora atribuam uma personalidade humana para as organizações, negligenciam as características especificamente humanas da memória. Evidencia-se, nesse aspecto, um ponto de convergência com os estudos de Halbwachs.

Contudo, a visão dos autores parece ser contestada por outros estudiosos, na medida em que esse modelo apresentado se assemelha a um repositório estático. Nissey e Cassey (2002, apud ROWLINSON et al., 2010) utilizam os museus corporativos como exemplo, ao contraporem-se as caixas de armazenamento de Walsh e Ungson (1991). As organizações, através dos museus, podem lembrar ou esquecer de modo seletivo, não se restringindo a uma forma de enquadrar sua

memória, posto que esta memória é dinâmica e socialmente construída, tal como um processo.

Mesmo que limitados por modelos mecânicos de Walsh e Ungson (1991), os Estudos de Memória Organizacional e a pesquisa de estudiosos no tema vêm propiciando uma ruptura de padrões estabelecidos, uma vez que envolve uma gama de disciplinas, incluindo contribuições da neurociência, da psicologia experimental, da psicanálise e agregando, também, conhecimentos da sociologia, da história, da literatura, da filosofia, tornando-se um campo mais receptivo e mais amplo às ciências humanas e sociais.

[...] embora as organizações não 'lembrem' no verdadeiro sentido da palavra, memória organizacional é uma metáfora conveniente que pode ser usada para definir a informação e o conhecimento pela organização e os processos pelos quais essas informações são adquiridas, armazenadas e recuperados pelos membros da organização. (ANAND et al., 1998, p. 796 apud ROWLINSON et al., 2010).

A memória, sob o aspecto corporativo, encontra-se presente nas bibliotecas, bibliografias, fotografias, livros de visitas, calendários, datas comemorativas, constituindo-se manifestações organizacionais. Zerubavel (2003, p. 6 apud ROWLINSON et al., 2010), referiu-se aos "sítios da memória social", em que o passado é lembrado por uma organização, de forma pública e disponível em documentos organizacionais, tais como relatórios anuais, comunicados de imprensa, páginas de empresas, revistas, listas telefônicas e comerciais, bem como em eventos, festas empresariais, produtos e recordações comemorativas.

Nesse ângulo, fazem-se referências a inúmeras empresas nacionais e estrangeiras que são reconhecidas pelo legado institucional que transmitem de geração para geração. Normalmente estas empresas, em seus programas de treinamento, procuram transmitir aos seus funcionários e colaboradores a história por trás da instituição que estão representando. Não raro, a logomarca que as identifica é motivo de orgulho e respeito na comunidade, pois é associada à sua origem, à sua credibilidade e ao serviço que prestam à sociedade.

As práticas sociais para relembrar o passado nas organizações são denominadas "mnemônicos organizacionais". O relatório anual é um exemplo de documento que representa uma oportunidade mnemônica para uma organização lembrar-se de seu passado. (ROWLINSON et al., 2010).

Para esta pesquisa de Mestrado, e alinhado com a escolha organizacional, para trato da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o Relatório de Gestão será analisado sob a perspectiva da Memória Organizacional, fazendo-se um recorte de tempo de nove anos, que inicia em 2008 (ano em que esta pesquisadora ingressou na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração e obteve contato com este relatório), estendendo-se até 2016 (data de ingresso no curso de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais).

3.3 Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento

A memória organizacional é fundamental à aprendizagem organizacional. O aprendizado individual deve ser difundido no contexto da organização, para que possa ser obtido o aprendizado organizacional (ROWLINSON, et al. 2010).

Nas organizações, os indivíduos não são robôs que reproduzem performances e modelos de comportamento e são muito mais do que simples aprendizes. Os indivíduos, ao fazerem parte de um processo que integram as organizações, são seres complexos, dotados de conteúdo, experiências e vivências que fazem parte de uma bagagem que os distingue e os valoriza. Essa bagagem não deve ser negligenciada pelas organizações, sob pena de elas próprias perderem relevantes potenciais de trabalho e colaboradores ímpares em seus postos.

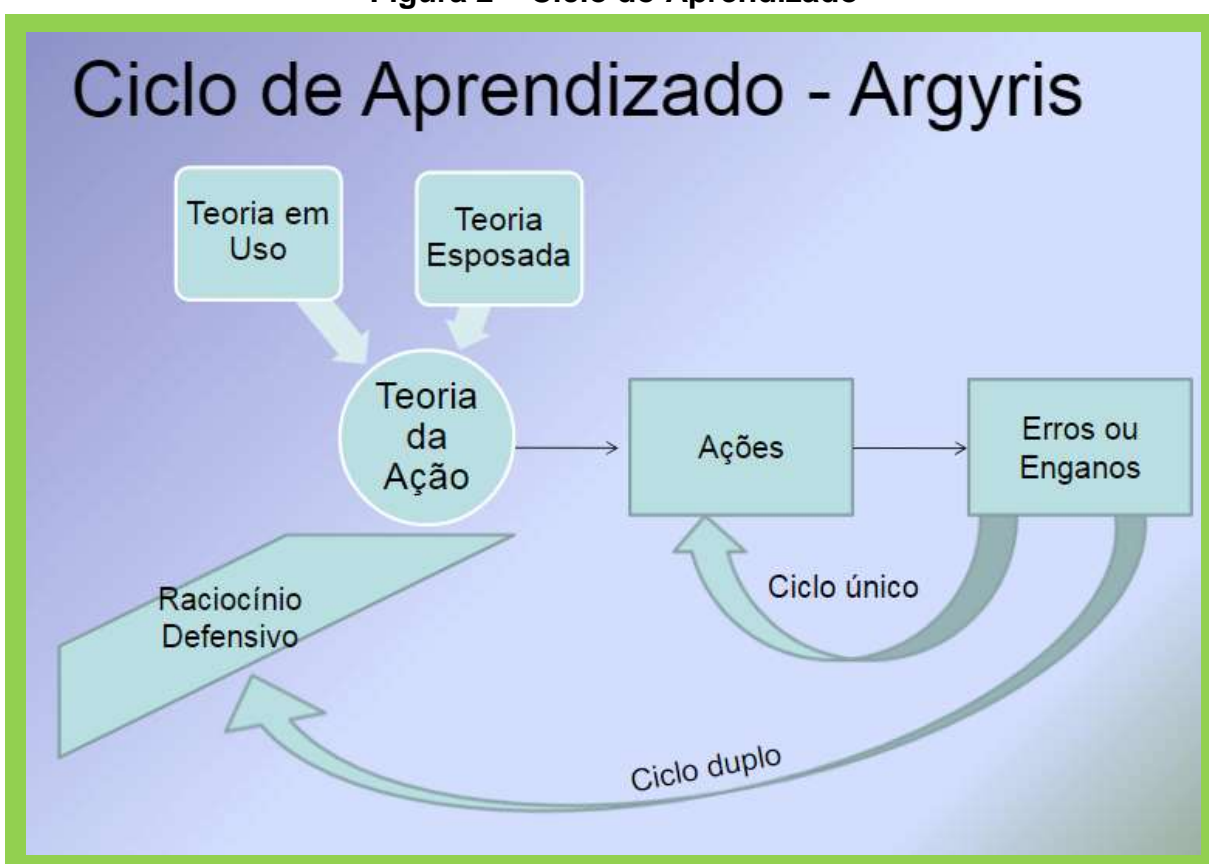
A memória organizacional capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informações sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua própria história, ou seja, proporciona o aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da gestão. (TELLES FILHO, et al., 2014, p. 4).

Os conceitos de memória organizacional, aprendizagem e conhecimento parecem estar interligados, dado que a memória não se limita a ser um estoque ou um acumulado de informações. Ela também pode ser considerada como um meio de reter o conhecimento da organização, contribuindo ao aprendizado através de experiências vividas ou compartilhadas, com o objetivo de promover processos decisórios, tal como mencionado por Menezes (2006).

A aprendizagem organizacional pode ser definida como um produto e como um processo, levando-se em conta o acúmulo de informação que um indivíduo contém e como ele adquire esse aprendizado através de interações coletivas e organizacionais. Sendo assim, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um

processo de detectar e corrigir erros, e o resultado de determinados questionamentos deve ser entendido como produtos dessa aprendizagem. As organizações aprendem quando seus atores são colocados diante de uma condição problemática e/ou de tensão, em que são levados a questionar e a refletir, derivando em um processo de aprendizagem (ARGYRIS; SHON, 1996).

Figura 2 – Ciclo do Aprendizado



Fonte: RAMOS, 2016, p. 20.

A aprendizagem organizacional vista como um processo considera a relevância do indivíduo, porém não se restringe a ele. O coletivo e suas contribuições preponderam, tornando-se a chave que impulsiona a corporação levar adiante seus propósitos. No decorrer deste percurso, os ajustes são feitos e os frutos que advêm das etapas sucessivas de erros e acertos são tidos como produtos de aprendizagem, visto que as organizações aprendem com situações problemáticas.

Organizações, ao contrário dos indivíduos, procuram desenvolver, manter e aperfeiçoar seus sistemas de aprendizagem não apenas influenciando seus membros imediatos, mas valendo-se de histórias e de normas organizacionais, como um meio de expandir estes sistemas. Sob esse aspecto, são os sistemas cognitivos e as memórias organizacionais que permitem às organizações desenvolverem suas visões

de mundo e ideologias, perpetradas pelos valores e referenciais que vão além das fronteiras individuais e, sobretudo, desmistificar a ideia de que a aprendizagem organizacional se restringe tão somente ao resultado cumulativo da aprendizagem de seus membros (ARGYRIS; SCHÖN,1978).

A aprendizagem organizacional constituindo-se em um processo, deve ser um fator para as organizações entenderem, decodificarem e conduzirem suas próprias experiências e também de seus membros, que são componentes que contribuem para sua cultura além de serem utilizados para determinar seus sistemas organizacionais. Essa aprendizagem deve imiscuir-se nas organizações, permeando suas estruturas e conhecimentos, desenvolvendo habilidades, provocando condutas e atitudes, promovendo valores e modificando comportamentos, sendo motivo de integração em seus diferentes níveis de atuação.

Não são os conhecimentos privados de cada indivíduo que estão em jogo na aprendizagem organizacional, mas sim, aqueles conhecimentos que são de algum modo compartilhados e que mobilizam a ação. Os indivíduos comportando-se como agentes da organização, determinam ações capazes à aprendizagem ou, inversamente, podem dificultar, produzindo barreiras à mesma (ARGYRIS, 1992).

A aprendizagem organizacional parte do aprendizado coletivo, assimilado pelo grupo, mas encontra uma expressão singular no indivíduo. Busca identificar a teoria utilizada na ação individual que possibilite procurar as variáveis que governam esta ação, tornando-se esse o passo primário, porém necessário a qualquer hipótese de aprendizagem visando à mudança. É por meio de tentativas de acertos e erros que a aprendizagem se estabelece e o conhecimento é adquirido.

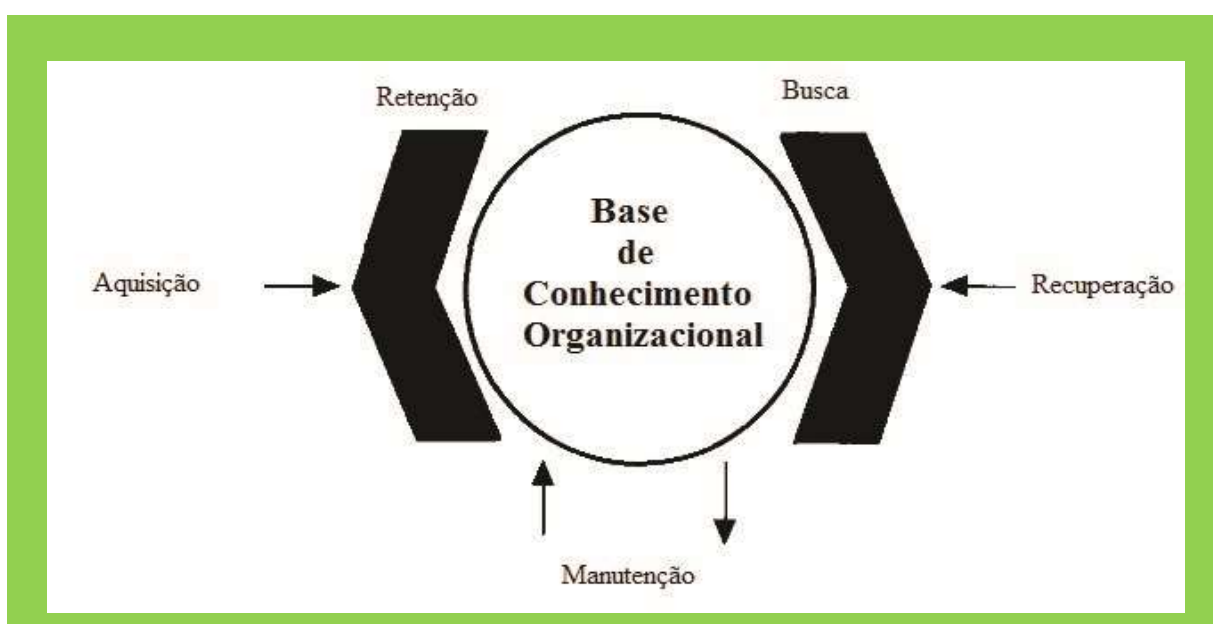
O conhecimento deverá estar armazenado na trama da organização. Esse conceito é associado ao conhecimento organizacional. Os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação dentro do ambiente organizacional, vistos por uma ótica sistêmica, referem-se ao que se acorda atualmente chamar de Gestão do Conhecimento (TELLES FILHO, et al., 2014).

O conhecimento organizacional, resultado de um processo de aprendizagem, fortalece a organização como um todo, à proporção que a organização se torna mais segura, mais competitiva e mais consciente de sua identidade. Uma organização existe independente de particularidades individuais, que são transcendidas, em prol de uma identidade coletiva, alojada no núcleo da organização.

Nessa perspectiva, conforme Telles Filho et al. (2014), a memória organizacional pode ser considerada uma aliada, proporcionando o compartilhamento e o reuso do conhecimento, das informações e das lições aprendidas no desempenho das atividades da organização. E não somente nas atividades, mas na sua história retida na memória individual e coletiva do grupo de trabalho, contribuindo nesse processo para o aprendizado, através de experiências acumuladas e transmitidas.

Esse processo pode ser constatado na Figura 3.

Figura 3 – Memória Organizacional vista por meio dos Processos



Fonte: TELLES FILHO et al., 2014. (Adaptado de STEIN, 1995, p. 26).

Com referência à Figura 3, Stein (1995, apud TELLES FILHO et al. 2014) considera que as organizações apresentam os meios necessários para dar conta dos processos de retenção, de recuperação ou transmissão das informações do passado para o futuro, através dos indivíduos, uma vez que a perda do conhecimento implicaria a queda do nível de competitividade.

“O conhecimento, como ativo principal de uma organização, deve ser motivo de preocupação, razão pela qual deve existir uma facilidade de armazenamento do conhecimento organizacional consensual e integrado”. (MIRANDA, 2008, p. 23 apud TELLES FILHO et al. 2014).

Nesse caso, os indivíduos e o conhecimento por eles apresentado equivaler-se-iam a artefatos de grande valor perante as organizações, fator relevante para que

as informações institucionais devam ser gerenciadas, armazenadas e recuperadas com critério e apreço, pois estão relacionadas à decisão gerencial.

As informações, tal como citado, podem estar localizadas na cultura da organização. Essas informações são disponibilizadas por meio de processos de aquisição, retenção e recuperação dentro do ambiente organizacional. No primeiro caso, a informação é adquirida, armazenada e recuperada. No processo de retenção, ela é mantida no seio da organização. O processo de recuperação da informação é feito por caminhos em que o uso da memória será preponderante, influenciando nos resultados e no desempenho da organização, para que ocorra a recuperação da informação (TELLES FILHO, et al., 2014).

Os processos de informação estão intimamente relacionados à aprendizagem organizacional e à forma como essa aprendizagem se processa. Os membros de uma organização retêm as informações por formas variadas, entre outras, por esquemas, *scripts*, sistemas e planilhas, armazenando-as de inúmeras maneiras nas estruturas organizacionais formais e em sistemas de registros, arquivos de papel, eletrônicos ou banco de dados, constituindo-se em conhecimento organizacional.

Os conhecimentos que são retidos, guardados por uma organização, em estruturas da memória coletiva, podem ser acessados por vários indivíduos ou mesmo por grupos de indivíduos. Essas formas tendem a facilitar o compartilhamento das informações e, por consequência, do conhecimento organizacional, quando ultrapassam barreiras, tornando as informações mais disponíveis ao acesso de quem pode e sabe utilizá-las em prol da organização.

Entretanto, as organizações rotineiramente esquecem o que fizeram no passado e porquê o fizeram. Contextualizando, o conhecimento pode ser formal e informal. O primeiro diz respeito ao conhecimento utilizado pelo indivíduo em forma de planilhas, planos, desenhos, relatórios, sendo essencial à organização. O segundo, consiste em ideias, significados, questionamentos, suposições e dúvidas. A disseminação e o reuso do conhecimento pelos membros de uma organização são considerados ativos intelectuais. O indivíduo é analisado pela visão de grupo, de equipe, de trabalho conjunto. Habilidades de colaboração, capacidade de entender e se fazer entender fazem parte do processo do conhecimento, que é o elemento essencial para a organização. (CONKLIN, 2001, apud TELLES FILHO, et al., 2014).

Os indivíduos dentro de um grupo organizacional apresentam características próprias, inatas e adquiridas que, em muitas ocasiões, não são percebidas

instantaneamente ou no tempo que deveriam ser notadas. Essas características podem influir em menor ou maior grau no processo de aprendizagem, na obtenção da informação e de conhecimento individual ou coletivo, afetando de maneira diferente a organização. Um indivíduo organizado, que mantenha os dados organizacionais de forma segura e responsável, terá mais facilidade em buscá-los quando necessário; ao contrário de um sujeito que não tenha por prática precaver-se da segurança das informações, podendo, com sua atitude, trazer grandes comprometimentos à organização.

Segundo Schutz (1967), o conhecimento é definido como aquilo que sabemos. Envolve os processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que se passam na mente e apenas na mente, independentemente de interação com o mundo exterior à mente e a interação com os outros. Quando desejamos expressar o que sabemos, podemos somente fazê-lo por meio de mensagens de um ou outro tipo – oral, escrita, gráfica, gestual, ou até por meio de linguagem corporal. Porém, estas mensagens não levam conhecimento, porque elas constituem informações que uma mente preparada pode assimilar, entender, compreender e incorporar às suas próprias estruturas de conhecimento (SCHUTZ, 1967).

De acordo com Wilson (2002), a comunidade de gestão do conhecimento parece tratar conhecimento como algo (coisa ou mercadoria), mas conhecimento é um processo complexo e dinâmico, uma vez que aquilo que sabemos está constantemente mudando, conforme adquirimos ou estamos expostos a novas informações. O processo da gestão do conhecimento parece ser maior do que mera apropriação de informações. Sendo assim, torna-se complexo à medida em que é mutável e exige sempre assimilação e compreensão do indivíduo para que efetivamente ocorra. A informação se utiliza de procedimentos para ser produzida, transmitida e mantida. O conhecimento parte daquilo que sabemos, abrangendo processos mentais de apropriação, absorção e elaboração.

A gestão do conhecimento apresenta objetivos e, de acordo com os mesmos, poderá ser dividida em três gerações de pensamento. A primeira geração apresenta como seu objetivo principal identificar e compartilhar o conhecimento organizacional explícito, aqueles que dizem respeito ao conhecimento exteriorizado e externalizado e que pode ser transmitido facilmente. A segunda geração enfatiza a sua conversão por meio dos seus quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização. Há uma terceira geração que compreende o conhecimento como

processo social, valorizando a formação de redes de pessoas e de contatos como fonte de geração de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 4 – Gerações de Pensamento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1995, apud SILVA; NEVES, 2004, p. 188).

É possível depreender do momento em que vivemos, que já não basta às corporações um conhecimento superficial de seus negócios. De seus agentes, exige-se que acompanhem os processos de mudança e dominem os meios de informação e comunicação. Não é suficiente ter informação, mas saber como transformá-la em ativos que mantenham e agreguem valor às organizações, aos seus processos de gestão e à tomada de decisões.

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional preconiza que o processo de construção do conhecimento envolve crenças e compromissos, ao contrário do processo da informação relacionado principalmente à ação, à atitude e a uma intenção específica. É, por isso, um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. É um processo que apresenta duas dimensões: uma dimensão ontológica e outra epistemológica. Na dimensão ontológica, o paradigma fundamental é que o conhecimento só é criado por indivíduos. Com relação à dimensão epistemológica, o homem faz uma reflexão sobre o conhecimento produzido por ele próprio sobre ele próprio, sua validade prática, suas etapas de desenvolvimento e seus limites. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento organizacional, do ponto de vista ontológico e enquanto processo, faz com que o conhecimento individual seja aumentado, estendido à

organização como um todo, de maneira a solidificar-se internalizando-se na organização. Ele tem seu início, se assim pode ser referido, em um determinado grupo de indivíduos, membros de uma mesma organização, mas à medida em que interagem, esse conhecimento atinge limites para fora do grupo inicial e para além mesmo da organização. O conhecimento pode ser tácito ou explícito.

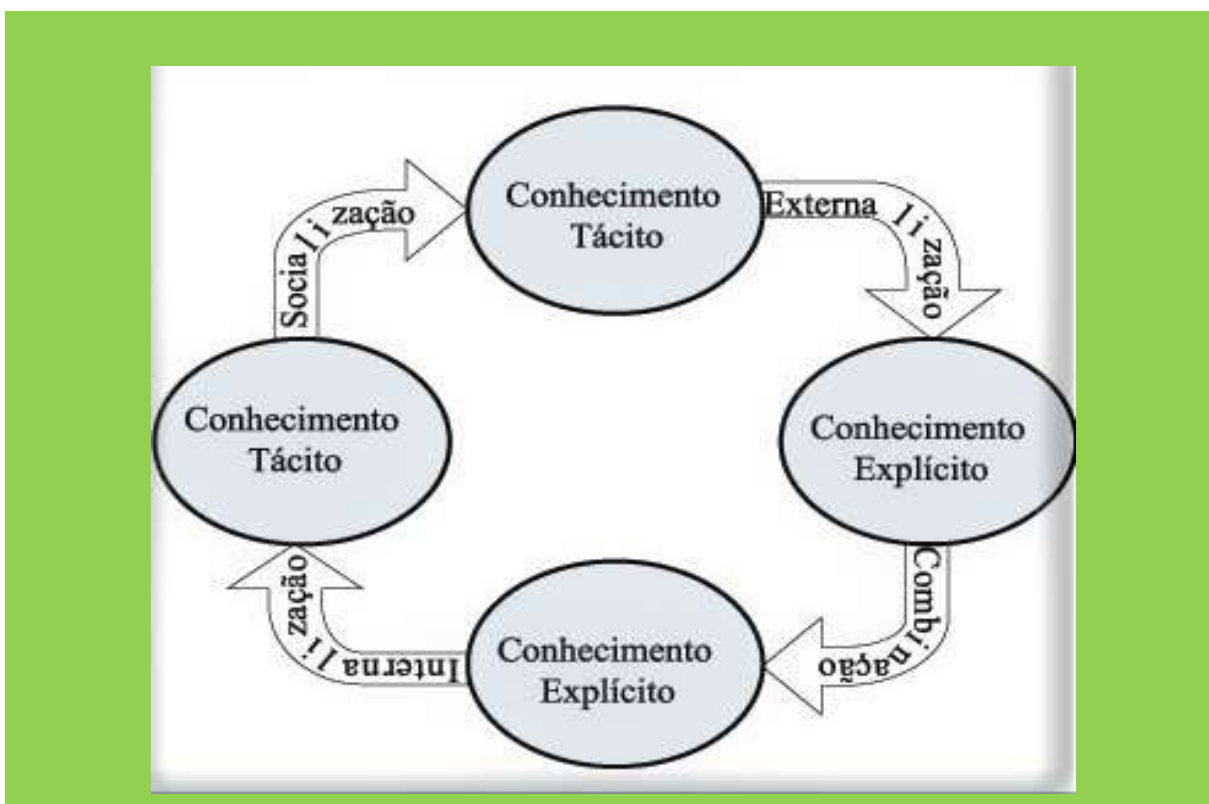
O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento necessita de agentes transmissores: aquele ente que pratica a ação e que pode ser tanto o funcionário que trabalha liderando uma equipe, como o gerente responsável pela gestão da organização, no entanto, é a pessoa responsável por produzir, acumular e distribuir tanto os conhecimentos tácitos, quanto os explícitos.

Complementando, o conhecimento organizacional pode advir de um indivíduo ou de um grupo, interagindo com os demais colegas, membros da mesma organização, tornando coletivo este conhecimento, levando-o a mais pessoas que o compartilham, transformando esse processo em aprendizagem, fazendo com que, no momento em que é repassado, para uma pessoa, seja para ela, um novo conhecimento (ou reelaborado). Do ponto de vista organizacional, este processo é uma dinâmica que transforma o conhecimento tácito em explícito. De maneira geral, os conhecimentos compartilhados em um ambiente organizacional são tácitos.

O processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito chama-se internalização, e está intimamente relacionado à prática, ao aprender fazendo. Quando esse conhecimento é internalizado, as experiências se tornam mais valiosas, havendo um verdadeiro aprender, pois há uma combinação de fatores através do que é ensinado, elaborado e externalizado. O conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esse intercâmbio é denominado conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 5 – Processos de Conversão do Conhecimento



Fonte: MORESI, 2001, p. 36.

Na transformação ou na conversão do conhecimento explícito, ocorre uma troca, um processo social entre os indivíduos que permite ganhos de quantidade e de qualidade. Por esse motivo, a gestão do conhecimento é um processo enriquecedor, havendo, além da aquisição, a transferência de conhecimentos das pessoas que estão ligadas ao processo, fazendo do mesmo uma transformação interativa e em espiral.

Além da Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) discorrem sobre a geração do conhecimento como sendo um processo de absorção de informações por parte da organização, transformando-as em conhecimento com base em experiências, valores e regras internas. Ressalta-se a relevância do capital social, como sendo os recursos atuais e potenciais dentro das organizações.

Em uma sociedade automatizada, percebe-se que o capital social é mais do que um aliado, é vital para a perpetuação das corporações, tornando-se motivo de investimento e aporte nesse bem. A aprendizagem, a informação e o conhecimento são capacidades humanas que quanto mais forem estimuladas, mais responderão aos estímulos.

Degagne (2003, p.16) define conhecimento como sendo “a informação processada, interpretada e ligada a outras peças relevantes de informação por uma pessoa, baseando-se em seu conjunto particular de experiências”. Ainda que duas pessoas com formação semelhante acessem a mesma informação, o conhecimento que cada uma delas retira dessa informação é único.

Por esse ângulo, no compartilhamento de conhecimento há valores intrínsecos que cabe somente ao indivíduo processar e compreender. Mal comparando, é como emprestar os óculos a uma pessoa, e garantir que a mesma vai ter igual visão à de quem o emprestou. A forma de enxergar está diretamente relacionada à forma de compreender, considerando esse conjunto particular de experiências pessoais. É única, ímpar, singular.

De acordo com Davenport (2002), o conhecimento é obtido a partir do funcionamento do corpo e da mente do indivíduo mediante experiência, interações e aprendizagem. Essa experiência pode advir por meio de cursos, livros, aprendizagem informal e através de mentores. Essas pessoas conseguirão organizar o conhecimento assimilado e submetê-lo a teste, obtendo benefícios dessa experiência. As empresas que conseguem contratar esses especialistas estão “comprando *insights*” baseados na experiência.

A expressão “gestão do conhecimento” derivou do entendimento de que nas empresas não bastavam às melhores práticas e soluções, ou algo que a informação, por bem mais administrada, não poderia fornecer. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Consequentemente, a gestão do conhecimento, nas corporações, preocupa-se com o conhecimento tácito, relacionado à capacidade das pessoas, ao seu desenvolvimento e na vontade de compartilhar esses conhecimentos. De igual forma, a gestão da informação atém-se ao gerenciamento do comportamento explícito.

McInerney (2002) diz que conhecer é um processo dinâmico e, por isso, não é simples imaginar a forma como o conhecimento poderia ser capturado e tornado disponível em uma base de dados ou em um repositório, para que outros possam examiná-lo, absorvê-lo e transformá-lo em conhecimento próprio.

O conhecimento é um processo que requer a contribuição humana, ou seja, precisa dos indivíduos e de suas experiências para que a aprendizagem se efetive. O ser humano é complexo, dotado de sentimentos, pensamentos e ações que contribuem fundamentalmente para que a transmissão da informação seja

processada, internalizada, elaborada e devolvida à organização como forma de conhecimento.

3.4 Gestão do Conhecimento (Dados, Informação e Conhecimento)

Considerando-se a história da humanidade, principalmente, suas fases pré-história, idades antiga, média, moderna e contemporânea, o fenômeno da *Internet* é relativamente recente, sobretudo se a contagem tiver como início o despertar da década de 1990. Apesar disso, os progressos e as contribuições que por seu intermédio os seres humanos foram agraciados, não há parâmetros balizadores totalmente estabelecidos. Cada área tem o seu referencial. Provavelmente os economistas discorrerão sobre seus benefícios, os administradores trarão as contribuições na sua esfera, a medicina poderá relatar as maravilhas que obtiveram com a tecnologia no uso de instrumentações cirúrgicas. A realidade virtual, digital contribui e muito ainda tem a favorecer à vida dos seres humanos.

Os ambientes corporativos, como os demais, foram drasticamente afetados, na medida em que avançaram e continuam a prosperar com o mundo tecnológico e digital, fazendo com que os mais resistentes, adaptem-se rapidamente a uma realidade que parece ser inexorável.

Em plena era da informação e do conhecimento, constata-se o interesse das organizações modernas pela tecnologia de informação, nem sempre correspondente no mesmo nível em atenção à informação, às pessoas, seus conhecimentos e tudo o que as cercam no mundo corporativista. “Se mais de um terço do total de recursos de tempo e dinheiro de um projeto for gasto em tecnologia, este torna-se um projeto de TI, não um projeto de conhecimento” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.96).

Em princípio, faz-se pertinente trazer o significado literal atribuído aos três elementos: dado(s), informação e conhecimento. Houaiss et al. (2001, p.93) definem “dado” como “aquilo que se conhece e a partir do que se inicia a solução de um problema, a formulação de um juízo, o desenvolvimento de um raciocínio”. Ainda sobre “dado”, os autores prosseguem: “resultado de investigação, cálculo ou pesquisa” ou “aquilo que caracteriza ou é típico de alguma coisa”.

Entende-se por “informação” por “comunicação ou recepção de um conhecimento ou juízo”, segundo Houaiss et al. (2001, p.1615).

Para o termo conhecimento, Houaiss et al. apresentam como definição:

Procedimento compreensivo por meio do qual o pensamento captura representativamente um objeto qualquer, utilizando recursos investigativos dessemelhantes – intuição, contemplação, classificação, mensuração, analogia, experimentação, observação empírica, etc. (HOUAISS et al., 2001, p.802)

O tema gestão do conhecimento, não raro, é abordado por alguns autores como sinônimo de informação. Entretanto, ao aprofundar-se no assunto percebe-se que é feita uma distinção entre conhecimento e informação. Wilson (2002) é bastante claro ao expor essa diferença, ressaltando que o conhecimento é algo que não pode ser capturado, nem mesmo compartilhado, preconizando que o que se captura ou se compartilha são informações. Ao referir-se à gestão do conhecimento, relaciona-a como um movimento, em os autores que a defendem são os que integram a “comunidade do conhecimento”, os quais tiveram origem na “inteligência artificial” e nos “sistemas especialistas”. Desse sistema foi concebido o conceito do sistema baseado em conhecimento. Ao se imergir no tema, imerge-se em uma problemática, que vem sendo debatida, atraindo o interesse de muitos pesquisadores.

Os defensores da gestão do conhecimento não fazem uma distinção operacional clara entre conhecimento e informação. Mas esta distinção é absolutamente essencial, se os gestores do conhecimento quiserem demonstrar que estão fazendo algo que seja: a) diferente do que é feito por gestores de informação; b) diferentes de outras especializações organizacionais, tais como desenvolvimento organizacional e gerenciamento da comunicação organizacional. (WILSON, T. D., 2002).

Condiz estabelecer uma análise quanto aos significados de conhecimento, informação e dados, uma vez que esta tríade está inserida no contexto deste estudo. Também é relevante pontuar que o estudo da administração, no início do século XX, faz alusão à administração científica de Taylor (1911). De lá para cá, o mundo deu um salto, chegando à era da tecnologia e da inovação. Por certo, as gestões organizacionais também sofreram modificações, e os problemas das organizações continuam a exigir soluções. Sob esse prisma e com este entendimento é que Wilson (2002) observa o caráter utópico de “numerosas soluções para problemas de gestão organizacional, desde gestão por objetivos e desenvolvimento organizacional [...] até *balanced scorecard* reengenharia de processos e organização voltada para o aprendizado”.

Como referido, o conhecimento é a informação processada. É um fenômeno pessoal, centralizado no indivíduo, considerando-se que é baseado em seu conjunto

particular de experiências, ou seja, se duas pessoas obtiverem a mesma informação, o conhecimento delas extraído é único, porque igualmente o é o valor nele agregado.

A informação para Miller (2002) “não tem significado até que encontre uma mente conhecedora”. Na informação estão contidos os dados de forma organizada, sendo assim, pode-se dizer que dados tratados, processados, com significado, são informações. Por outro lado, depreende-se que dados são a matéria-prima da informação.

O excesso de informações presentes no momento que vivemos faz com que essas informações estejam disponibilizadas de “forma bruta e desestruturada”, consistindo apenas em dados, em códigos, sem valor e sem significado. Nesse caso, não estamos falando de informações e, muito menos, de conhecimento.

[...] não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação. (WILSON, 2006, p. 54).

Por constituírem significados, as informações servem-nos para balizar, para referendar determinado conteúdo. Com elas, pode-se tomar decisões, e à medida que o indivíduo toma decisões, baseado em informações, adquire conhecimento, pois deste processo adquire o saber, a produção de ideias e de experiências.

Embora este capítulo tenha a intenção de separar os três elementos, identificando-os isoladamente, para este estudo a tríade dados, informação e conhecimento aparece estritamente relacionada, formando entre os elementos um vínculo sistêmico e processual, caracterizando-os como pertencentes a um processo em que o conhecimento é construído a partir de informações e destas são extraídos os dados, os quais formam, de per si, a parte mais frágil nessa cadeia, principalmente quando não apurada, não elaborada, não processada.

Apresenta-se Quadro Síntese-Teórico (Quadro 7) descrevendo as referências aludidas neste trabalho.

Quadro 7 - Síntese-Teórico

Ref.	Autor	Descrição
Instituições e Organizações	Andrade, R. F. (2002:49-50)	<p>*O autor aborda instituição, como sendo um tipo de organização. Dessa forma, em uma tipologia simplificada, elencou três tipos de organização: a) as não institucionalizadas; b) as institucionalizadas; c) as instituições propriamente ditas. Citou, respectivamente, exemplos: a) uma empresa “jovem” no setor de informação; b) os Correios de Portugal; c) um Órgão Federal Português que apoia financeiramente a agricultura e a pesca;</p> <p>*Distinção entre instituição e organização: instituição, lato senso, conjunto de hábitos estabelecidos de pensamentos comuns a todos (Veblen, 1994 apud Andrade); instituições consistem em estruturas cognitivas (pensamento), normativas e reguladoras, as quais dão estabilidade ao comportamento social, (Scott, 1995:33 apud Andrade, 2002). Andrade sustenta que Instituição é apenas um tipo de organização.</p>
	Maximiliano, Antônio Cesar Amaru	<p>*Conceitua organizações como grupos sociais intencionalmente orientados para a realização de objetivos, que, em geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço. Assim evidencia-se que uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntos ao acaso. Ela se estabelece consciente e formalmente para atingir certos objetivos que seus membros não estariam capacitados a atingirem sozinhos.</p>
Memória, Memória Coletiva e Memória Organizacional	Telles et al., 2014.	<p>*O conceito de MO para Stein (1995) é multifacetado, porque considera diversos aspectos, tais como: tomada de decisões, teoria da comunicação, sistemas de informação, teoria do conhecimento, entre outras áreas, ou seja, é um olhar de diversos ângulos. MO é um elemento da memória coletiva e, esta, resultante dos trabalhos da Escola Sociológica de Durkheim.</p> <p>*Para o Maurice Halbwachs, a memória é sempre construída em grupo. É o trabalho de reconstrução e de rememoração.</p>

Ref.	Autor	Descrição
	Rowlinson et al., 2010	<p>*Conklin refere-se a MO, dizendo que as organizações esquecem o que fizeram no passado e o porquê o fizeram. Menciona uma visão de grupo para o trabalhador, de equipe. Cita o conhecimento formal e o informal. O primeiro diz respeito às planilhas, relatórios; o segundo, as ideias, pensamentos;</p> <p>*Para Nonaka e Takeuchi (1997), aprendizagem e o conhecimento são elementos que não devem estar dissociados na MO. Pelo contrário, falam também em aprender com as experiências passadas e acumuladas;</p> <p>*Rowlinson (2010), refere-se à memória, num conceito gerencialista, como sendo um modelo mecânico, uma caixa de armazenamento. Esse é o modelo dominante nos Estudos de memória Social;</p> <p>*Ao abordar MO, sob perspectiva individualista como o acúmulo de memórias individuais - memória coletiva -, e que sob uma perspectiva socioconstrucionista (interações sociais), as organizações podem ser vistas como memória constituída através da linguagem e narrativas, por exemplo;</p> <p>*Rowlinson fala de cultura organizacional (Walsh e Ungson, 1994), referindo-se à Halbwachs [1877-1945], e a coletividade supraindividual (transcende o indivíduo) onde a informação está alojada (memória coletiva).</p>
	Telles et al., 2014	<p>*Stein cita que o aprendizado individual deve ser disseminado no contexto da organização, para a obtenção do aprendizado organizacional. Faz referência à aprendizagem organizacional, percebendo a aprendizagem como uma condição necessária à memória;</p> <p>*Alude à Walsh e Ungson (1991). Para os autores uma organização deve reconhecer que a aquisição da informação ocorre durante os processos de resolução de problemas e de tomadas de decisão. As informações podem encontrar-se alojadas na coletividade supraindividual, na cultura organizacional. A MO assume três papéis importantes na organização: informacional; de controle e político. Papeis estes desempenhados pelos indivíduos, na tomada de decisões, como gestores, bem como do uso, o uso inapropriado e o abuso da MO na vida organizacional. Referem-se aos elementos que compõem constructo de MO e que a informação adquirida é mantida em cinco diferentes caixas de armazenamento (indivíduos, cultura, transformações, estruturas e ecologia), e ainda nos arquivos externos, pois a organização não é o único repositório de seu passado.</p>

Ref.	Autor	Descrição
Aprendizagem Coletiva, Compartilhamento de Conhecimento, Informação	Argyris; Chön (1996)	*Aprendizagem é um produto. Acúmulo de informação no sentido de responder o que se tem aprendido e como aprendemos. Aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros, onde as organizações percebem, interpretam e administram sua experiência e seus componentes
	Schutz (1967)	*Conhecimento é definido como aquilo que sabemos. Envolve os processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que se passam na mente e apenas na mente.
	Nonaka e Takeuchi (1997)	*Criadores da “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”. Distinguem o Conhecimento Tácito e o Explícito. A criação do conhecimento organizacional pode ser gerada a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho. O conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Discorrem também sobre a Gestão do Conhecimento como um processo de absorção de informações por parte da organização, transformando-as em conhecimento com base em experiências, valores e regras internas.
	Degagne et al. (2003)	*Para o autor, conhecimento é a informação processada, interpretada e ligada a outras peças relevantes de informação por uma pessoa, baseando-se em seu conjunto particular de experiências.
Gestão do Conhecimento	Wilson (2006, p. 54)	Para o autor não existe GC, pois “o conhecimento reside nas pessoas”. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação
	Davenport e Prussak(1998)	A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos

Fonte: Quadro elaborado pela autora (2017), utilizando-se do referencial teórico deste projeto.

Os temas analisados até aqui são extensos, permitindo muitos enfoques. As organizações, a memória organizacional, o compartilhamento de conhecimentos, os dados, informação e conhecimentos são questões que não se extinguem, abordados através de estudos de inúmeros autores, que direcionam suas pesquisas e posicionamentos de acordo com os métodos utilizados. O assunto permanece em aberto, uma vez que o homem, inserido no seu contexto, é mutável e sujeito a análises, como o são as interações sociais.

4 METODOLOGIA

4.1 Classificação da Pesquisa

Em relação à metodologia, visando a busca de melhor resposta para o tema estudado, a pesquisa a ser realizada classifica-se quanto à natureza aplicada com enfoque qualitativo. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, documental, bibliográfica, estudo de caso, e uma pesquisa participante com coleta de dados baseada em roteiro de entrevistas.

A pesquisa aplicada é direcionada a problemas pontuais. A presente pesquisa visa produzir conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses. O interesse do pesquisador se dá no sentido prático da pesquisa em aplicar ou utilizar os seus resultados na solução dos problemas ocorridos na realidade. E a respeito do método qualitativo, Minayo & Sanches (1993) descrevem:

[...] por trabalhar em nível de intensidade das relações sociais, a abordagem qualitativa só pode ser empregada para a compreensão de fenômenos específicos e delimitáveis mais pelo seu grau de complexidade interna do que pela sua expressão qualitativa. Adequa-se, por exemplo, ao estudo de um grupo de pessoas afetadas por uma doença, **ao estudo do desempenho de uma instituição**, ao estudo da configuração de um fenômeno ou processo. [...] O material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas, seja nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos. (MINAYO & SANCHES, 1993, P. 254, grifo nosso)

Na pesquisa qualitativa os dados são coletados sem instrumentos formais e estruturados, e a pesquisa não busca controlar o contexto da pesquisa, mas a totalidade, de forma organizada. Prende-se em dados subjetivos, tentando entender as experiências.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (ao invés de números) parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano em relação ao estudo. (FLICK, 2009, p.16).

As técnicas de coleta de dados, para Lakatos e Marconi (2000, p. 107), “são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também,

as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. Portanto, têm correspondência com a parte prática do conteúdo coletado e observado.

Nesse caso, a coleta de dados obteve como fonte alguns dos principais documentos que dão suporte aos atos administrativos da Universidade, por meio de seu banco de dados, tais como relatórios, planilhas, estatuto, regimento, planos de gestão dos reitorados, planos de desenvolvimento institucional, planejamento dos Órgãos da Administração Superior, entre outros, em formato físico e em mídia digital.

A pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A primeira recorre a tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, relatórios de empresas, entre outros. A segunda, parte de fontes de material já elaborado, com a revisão de literatura pertinente ao assunto, “[...] a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2012, p. 50).

A pesquisa descritiva considera o levantamento bibliográfico e as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. [...] Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987 p. 110).

Esta pesquisa enquadra-se como descritiva, que tem como exemplos os estudos de caso e as análises documentais. De acordo com os objetivos, a abordagem, o enfoque dado foi de forma descritiva. Na pesquisa descritiva, o pesquisador descreve um fenômeno de forma simples, apenas observando, registrando, descrevendo, ordenando, analisando e interpretando os acontecimentos observados sem sua intervenção, para assim descobrir com que frequência ocorrem os fatos, sua natureza, suas causas e ainda suas implicações com outros episódios.

“Escolhido os métodos, as técnicas a serem utilizadas serão selecionadas, de acordo com o objetivo da pesquisa” (Andrade, 2009. p. 132). Com essa afirmação, a autora faz referência à escolha dos instrumentos da coleta de dados, que são próprios de cada pesquisa.

De acordo com o exposto (vide p. 2, seção 1.1), a escolha do Relatório de Gestão, sobretudo da UFRGS como mote de pesquisa, bem como do grupo contemplado, atém-se à realidade laboral da pesquisadora e às suas indagações e questionamentos sobre a relevância do tema no ambiente organizacional em que está inserida, principalmente no momento em que o serviço público e seus servidores são

alvos de valoração perante à sociedade em geral. Conhecer a temática, pesquisar sobre sua necessidade, verificar seu atingimento e extensão frente à comunidade, sob um outro aspecto, não meramente burocrático e rotineiro, continuam a motivar o interesse pela pesquisa, constituindo-se assim em um estudo de caso.

4.1.1 Estudo de Caso

De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso originou-se das pesquisas médicas e psicológicas, ao buscar a relação entre o caso individual analisado de modo detalhado à dinâmica e à patologia de uma dada enfermidade. Assim sendo, pressupõe-se adquirir conhecimentos sobre os fenômenos estudados, sobretudo por serem explorados intensa e unicamente.

Yin (2010) considera que o estudo de caso seja a estratégia ideal quando: (a) as questões a serem respondidas são do tipo “como?” e “por quê?”; (b) o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais; e (c) o enfoque se volta para os acontecimentos contemporâneos.

A pesquisadora escolheu sua Unidade devido ao trabalho que realiza na Instituição, junto à área de planejamento, abrangendo especificamente a elaboração do Relatório de Gestão, e acreditando que a pesquisa possa identificar possibilidades de crescimento pessoal, profissional e coletivo, no sentido de contribuir com o ambiente organizacional - levando em consideração, além das atividades e do trabalho desempenhados, especialmente os atores implicados no processo -, e procurar trazer uma nova visão e compreensão ao tema de pesquisa, pela abordagem que lhe é conferida, de maneira a não negligenciar o tema abordado, as circunstâncias e as pessoas envolvidas.

Isso posto, embasa-se em Triviños (1987) quando o foco de pesquisa está vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional.

Dessa maneira, optou-se pela escolha de uma entrevista semiestruturada, elaborando um roteiro com perguntas objetivas e subjetivas, totalizando 15 questões, obedecendo o recorte de tempo de nove anos, contemplando de 2008 a 2016 e apresentando os temas: memória organizacional, aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimentos e processos de gestão, respondendo, portanto, os objetivos deste projeto.

4.1.2 Escolha dos Sujeitos Entrevistados

A escolha do perfil dos entrevistados à pesquisa recaiu nos servidores da Instituição, levando-se em consideração o trabalho desempenhado por eles dentro da Universidade, desde que que estivesse relacionado ao relatório de gestão de forma direta - como professores em função de chefia (pró-reitores, secretários e coordenadores de áreas-fim e meio) e/ou servidores técnico-administrativos (ocupantes ou não de alguma função gerencial), - ou indiretamente, - que já estivessem envolvidos em alguma fase do processo de trabalho.

Com esse propósito, foram entrevistados 14 colegas representantes dos Órgãos da Administração Superior, selecionados por participarem ativamente por, no mínimo, 05 anos nesse processo em alguma de suas fases. As fases incluem coleta e compilação de dados dentro do seu setor de trabalho, execução propriamente dita ou coordenação do processo como um todo, notadamente distinguidos não apenas pela experiência, sobretudo, pela responsabilidade e competência técnica apresentadas ao longo deste período.

Preferiu-se não nomear os participantes da pesquisa para que pudessem ter mais liberdade de expressão ao externar sua visão e seu sentimento em relação ao tema pesquisado. Para tanto, foram identificados como Administração Superior (AS), quando exerceram papel de dirigente frente ao Órgão ou Unidade pesquisada; e Técnico-Administrativo (TA) quando respondiam pelo serviço, porém sem cargo de chefia. Além disso, foram identificados com um número subscrito após as siglas (1, 2, 3...), de maneira a permitir uma melhor compreensão na organização dos dados da pesquisa. As entrevistas foram direcionadas para esses dois grupos-alvo, representantes das áreas-fim e meio da Universidade, as quais são contempladas no espectro do Relatório.

Os participantes - escolhidos por apresentarem funções semelhantes no desempenho de suas atividades -, expuseram, posteriormente, perfis diferenciados, constatados na anamnese inicial da pesquisa, no que diz respeito à personalidade, à formação acadêmica, à idade cronológica e ao tempo de serviço dedicado à Universidade. Ainda nesse sentido, a pesquisa constatou que o servidor com menos tempo de UFRGS conta com 05 anos de exercício, e o servidor mais antigo apresentou 39 anos de exercício efetivo.

Apesar da pesquisa abranger um recorte de 09 anos (2008-2016), constatou-se que 29% dos pesquisados apresentaram um tempo superior a 09 anos de experiência com o Relatório; 29%, um tempo igual a 05 anos, e 42% dos entrevistados apresentaram um tempo de experiência entre 06 a 08 anos, de acordo com o Quadro 8 (pág. 65).

Acrescenta-se, quanto à formação acadêmica, que os entrevistados provêm de diferentes áreas do conhecimento, de Ciências Humanas a Exatas, passando pelos cursos de Administração de Empresas, Psicologia, Física, Filosofia, Letras, Engenharia, dentre outros. Todos com nível superior, alguns com mais de duas especializações, quase a totalidade com mestrado ou em vias de concluí-lo, sendo que, dos 14 servidores, 05 têm doutorado.

Verificou-se no diagnóstico inicial que 90% dos entrevistados exercem ou já exerceram função de chefia. Cerca de 50%, ou seja, 07 servidores dentre os 14, encontram-se em cargos de chefia desde o ingresso na Universidade. Cabendo a observação que alguns servidores exerceram atividades não somente em uma determinada Unidade ou Órgão Administrativo durante o tempo abordado na pesquisa, ou seja, aproximadamente 36% (05) dos entrevistados, não permaneceram em exercício em um mesmo local de trabalho, todavia continuaram com as atividades pertinentes ao Relatório de Gestão, em outro setor. Isso ocorreu por decorrência dos cargos de chefias ocupados em outros órgãos ou unidades.

Quanto ao grau de satisfação com o serviço realizado, 100% dos entrevistados disseram-se satisfeitos, e, destes, 57,14% apresentam-se plenamente satisfeitos, embora admitam a existência de problemas diversos, inerentes ao seu ambiente de trabalho, pontos a serem corrigidos no tocante ao grupo ou individualmente. Entretanto, isso não chega a desmotivá-los. Especialmente nesse aspecto não há distinção entre servidores que recém ingressaram no Serviço Público (admitidos há pelo menos 05 anos), comparativamente a servidores considerados antigos e prestes a aposentarem-se.

No Quadro 8, são evidenciados os atores entrevistados, levando-se em conta a prática, a vivência e o envolvimento direto com o Relatório de Gestão no âmbito da UFRGS.

Quadro 8 – Características dos Sujeitos Entrevistados

ENTREVISTADO	ESPECIALIZAÇÃO/TITULAÇÃO	TEMPO/UFRGS	TEMPO/RG
TA ₁	Mestrado em Serviço Social	19 anos	> 09 anos
AS ₁	Especialização em Informática e Gestão Estratégica de TI	39 anos	05 anos
AS ₂	Mestrado e Doutorado em Física	35 anos	> 09 anos
AS ₃	Mestrado em Administração e Gestão de Pessoas	10 anos	06 anos
TA ₂	Especializações em Gestão de RH/Gestão Universitária/Gestão Empresarial	33 anos	> 09 anos
SA ₄	Mestrado em Ciências Médicas	33 anos	> 09 anos
TA ₃	Especialização em Psicologia Social e Institucional	10 anos	05 anos
TA ₄	Mestrado em História	15 anos	06 anos
TA ₅	Mestrado e Doutorado em Linguística	20 anos	06 anos
SA ₅	Mestrado e Doutorado em Educação à Distância	38 anos	06 anos
TA ₆	Mestrado em Engenharia de Produção	05 anos	05 anos
TA ₇	Especialização em História e Literatura Brasileira, Doutorado em Memória social e Bens Culturais	08 anos	08 anos
TA ₈	Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Rural	12 anos	08 anos
AS ₆	Mestrado em Engenharia de Produção	24 anos	05 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Como já informado, os atores são identificados através das siglas “TA” e “AS”. Além de informações quanto ao cargo, constam, ainda, o tempo de exercício na UFRGS, o tempo de experiência com RG, e a data da realização da entrevista. Conforme referência inicial, e com o objetivo de melhor auxiliar à pesquisa, entende-se por área-fim da Universidade, as áreas que abrangem ensino, pesquisa e extensão, e por área-meio, áreas voltadas ao apoio e suporte.

4.1.3 Método da Pesquisa (Documentos, Entrevistas, Observação)

Segundo Yin (2010, p. 124), “As evidências do estudo de caso vêm das seguintes fontes: documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante; artefatos físicos”.

A coleta de dados efetuada por meio dos documentos e entrevista forneceu elementos para identificar as evidências de aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimento no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS no período de 2008 a 2016. Instrumentos de pesquisa são os meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas.

A pesquisa documental teve início com a pesquisa bibliográfica no mês de agosto de 2017, sendo concluída em fevereiro de 2018. A coleta de dados, propriamente dita, originou-se com pesquisas efetuadas, majoritariamente, nas fontes documentais da Instituição, como citadas anteriormente, através dos *sites* da UFRGS, do TCU e da CGU desde o mês de novembro de 2017, por meio dos sistemas informatizados internos da Universidade (como o de Planejamento Anual do Órgão) e dos Setores DPI/DGI/PROPLAN, em documentos como o Estatuto e o Regimento da UFRGS; nos Planos de Gestão dos Reitorados (2008-2012; 2012-2016) e de Desenvolvimento Institucional (2016 a 2026) e dos Relatórios de Gestão a partir de 2000 até 2016, sendo que todos esses documentos encontram-se disponíveis no site da Universidade, de acordo com as referências expressas no final deste trabalho.

Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário. Evidentemente, os instrumentos de uma pesquisa são exclusivos dela, pois atendem às necessidades daquele caso particular. A cada pesquisa que se pretende realizar procede-se à construção dos instrumentos adequados. (ANDRADE, 2009, P. 132/133).

As entrevistas estavam previstas para serem realizadas de março a julho de 2018, contudo, foram efetivadas em junho de 2018. A fase da análise dos dados coletados ocorreu posteriormente entre os meses de junho e julho de 2018.

Faz-se referência às limitações da pesquisa identificadas desde o princípio da dissertação, ainda na fase de projeto, de maneira a evitar distorções quanto aos objetivos formulados e a divagações desnecessárias. Evidentemente foi necessário fazer pequenos ajustes, uma vez que para implementá-lo, necessita da ação humana, a qual é passível de erros. Dentre as limitações, consideram-se relacionais: (a) ao tempo: 09 meses para a coleta dos dados, incluindo dados documentais e entrevistas (cerca de 05 meses aproximadamente para cada uma das etapas); (b) a escolha dos atores: grupo de servidores envolvidos no processo do relatório de gestão, sendo composto por 57% de servidores técnico-administrativos que efetuam atividades laborais afetas ao relatório, e 43% de servidores da alta administração que estão em

posição de comando e que se responsabilizam pelos dados e informações constantes no relatório; (c) ao corte referente ao número de entrevistas a serem feitas, totalizando 14 entrevistas.

Dentre os métodos qualitativos, Bardin (2010) salienta que a análise de conteúdo passou a ser legitimada nos últimos anos com o avanço das pesquisas na área de ciências sociais. Enquanto método investigativo, analisa os resultados a partir de associações de palavras e de expressões de uma amostra de indivíduos. A análise de conteúdo é definida como sendo “um conjunto e técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permita a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (BARDIN, 2010, p. 44).

A metodologia da análise de conteúdo, para Bardin (2010), centra-se em três fases cronológicas: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados (incluindo inferência e interpretação), de acordo com a Figura 6.

Figura 6 – Coleta de Dados



Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018. (Adaptado de BARDIN, 2010)

De acordo com o exposto, evidenciam-se as diferentes etapas da primeira fase da Análise de Conteúdo:

[...] a primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Esses três fatores não se sucedem, obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros: a escolha de documentos depende dos objetivos, ou, inversamente, o objetivo só é

possível em função dos documentos disponíveis; os indicadores serão construídos em função das hipóteses, ou, pelo contrário, as hipóteses serão criadas na presença de certos índices. (BARDIN, 2010, p. 121).

Pode-se dizer que a pré-análise objetiva sistematizar, proporcionando ao pesquisador conduzir as operações sucessivas de análise, escolher os documentos utilizados, mas não apenas isso, como também a formular hipóteses que o levarão à escolha dos indicadores para a interpretação final.

Determinado o objetivo, cabe orientar e garantir o conjunto de documentos que serão susceptíveis de análise (BARDIN, 2010), reconhecendo que, para análise, é preciso a delimitação das amostragens para a constituição de um *corpus*, apresentando um conjunto de documentos para serem submetidos aos procedimentos analíticos.

Para efeitos desta pesquisa, o *corpus* de análise do estudo é formado pelas fontes documentais da Universidade, disponibilizadas por meio de seu endereço eletrônico na Internet, pelo sistema de Intranet da Pró-Reitoria (PROPLAN) - cuja autorização do dirigente encontra-se nos anexos deste trabalho -, e pelos dados obtidos através de entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro, igualmente apensado ao trabalho.

Definido o campo do corpus há que se ter em consideração todos os elementos que o compõem (regra da exaustividade, regra da representatividade, regra da homogeneidade e regra de pertinência).

[...] descrever a história da 'análise de conteúdo' é essencialmente referenciar as diligências que nos Estados Unidos marcaram o desenvolvimento de um instrumento de análise de comunicações, é seguir passo a passo o crescimento quantitativo e a diversificação qualitativa dos estudos empíricos apoiados na utilização de uma das técnicas classificadas sob a designação genérica de análise de conteúdo; é observar a *posteriori* os aperfeiçoamentos materiais e as aplicações abusivas de uma prática que funciona há mais de meio século. (BARDIN, 2010, p.15).

Depois da primeira fase da análise vem a Exploração do Material, que possibilita a compreensão para aplicação das decisões tomadas que consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em torno de regras formuladas. A codificação é o processo em que os dados são transformados e agregados em unidades, permitindo descrição exata das características relacionado ao conteúdo. Esse procedimento esclarece ao analista sobre as características do texto (BARDIN, 2010).

A terceira fase da Análise de Conteúdo refere-se ao Tratamento dos Resultados, inferência e interpretação, que diz respeito ao tratamento dos resultados em bruto de forma a serem significativos (falantes) e válidos conduzindo o entendimento do objeto da presente pesquisa, assim como para interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas. (BARDIN, 2010).

A partir da pesquisa documental, da ordenação do material encontrado e das transcrições das entrevistas efetuadas procedeu-se a composição de categorias e subcategorias apoiadas pelas indagações do roteiro destas entrevistas, de acordo com o Quadro 9.

Quadro 9 – Categorias e Subcategorias de Análise, a partir do Roteiro de Entrevistas

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Memória Organizacional	* A Memória utilizada no preparo das informações para o RG; * Rotinas de trabalho no processo de elaboração do RG; * A Memória da Instituição no RG.
Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento	* Dados, Informações e Conhecimento no processo do RG; * Método Sistemático utilizado na elaboração do RG.
Processos de Gestão	* Elementos de Gestão configurados no processo de elaboração do RG (planejamento, organização, direção e controle)

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Para esta pesquisa, buscou-se compreender além de todo o aporte documental existente, a importância das narrativas dos servidores entrevistados que participam ou participaram ativamente, de acordo com o período pesquisado (2008 a 2016) na elaboração do Relatório de Gestão da Universidade, fornecendo dados e informações altamente relevantes, os quais foram essenciais para o andamento e término deste trabalho, bem como à apresentação de dois produtos finais: um Fôlder Virtual; e um Projeto de Sensibilização, voltado aos servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da Universidade (PROPLAN).

O primeiro produto, o fôlder, será inserido na página da UFRGS - especificamente na área de Planejamento -, e no site da PROPLAN. Dentre os objetivos do produto, está a divulgação de um trabalho feito em equipe, que envolve a Universidade em um sentido macro e de maneira transversal, porém pouco conhecido pelos servidores. O segundo produto, o projeto de sensibilização,

relaciona-se ao tema da pesquisa e ao fôlder, como meio de propagar aos colegas da Pró-Reitoria os resultados encontrados nesta pesquisa, uma vez que estão diretamente relacionados à atividade laboral do setor.

5 ANÁLISE DE DADOS

Este trabalho de pesquisa foi dividido em três partes. Inicialmente foi feito o estudo teórico relacionando o tema aos autores escolhidos. Foram aproximadamente 14 meses de imersão nesse estudo, anotando pontos e contrapontos encontrados, analisando o processo do Relatório de Gestão, o que o identificava, quais os elementos presentes no processo, incluindo as informações e os dados apresentados, como seu processo de elaboração, compreendendo os envolvidos no preparo, o tempo de dispêndio utilizado na consolidação dos dados, as áreas e os setores vinculados, a comunicação empregada, e todos os componentes deste macroprocesso que abrange a Universidade de modo transversal, contemplando não somente seus diversos Órgãos, mas, sobretudo, sua forma de Governança e Gestão.

Fez-se, inicialmente, uma anamnese dos participantes, como meio de conhecê-los e saber a respeito de sua atuação profissional. Por conseguinte, os entrevistados discorreram sobre sua formação acadêmica, local de exercício na Universidade, tempo de trabalho desempenhado na UFRGS, cargo ocupado, se ocupou ou ocupa função de chefia, o tempo que permaneceu nessa função e o grau de satisfação com seu serviço. Deu-se liberdade de expressão, permitindo que os entrevistados relatassem fatos que avaliassem ser necessários e oportunos abordar.

Em virtude do embasamento do estudo teórico, as entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro que contemplou os tópicos principais da pesquisa, visando, de acordo com as respostas obtidas, uma melhor e mais precisa aferição dos dados. A escolha dos tópicos deu-se por estrita afinidade com o tema central, qual seja, a Memória Organizacional. A linha dorsal proposta pela entrevista versou sobre os conteúdos de (1) Memória Organizacional, procurando constatar ou não a presença dessa memória nas rotinas presentes na elaboração e consolidação dos dados do Relatório de Gestão da UFRGS; (2) a existência de Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimentos, no processo, e (3) os Processos de Gestão, caracterizados principalmente quanto aos elementos de Direção, Organização e Controle.

Por fim, optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada, previamente agendada, conforme a disponibilidade de cada participante. Foi realizada verbalmente, com o recurso de um aparelho gravador, no local de trabalho dos servidores, que optaram por respondê-la neste local de acordo com sua preferência,

e em área reservada devido a praticidade. A pesquisadora explicou o procedimento da entrevista, procurando respeitar o tempo de cada entrevistado, embora o roteiro tenha sido elaborado para que não excedesse vinte minutos por entrevista, atendo-se aos pontos abordados, evitando tergiversar com comentários que desviassem o foco da pesquisa.

Após as gravações, efetuaram-se as transcrições (processo de degravação) literais das entrevistas realizadas, anotando-se, em papel, cuidadosamente as categorias e as subcategorias abordadas nas entrevistas e o respectivo enquadramento das respostas correspondentes, o que proporcionou um rico e vasto material a respeito do tema, tornando-se difícil a decisão de elencar quais dados deveriam ser incluídos ou quais deveriam deixar de ser expostos, tal a diversidade contemplada.

O tempo de gravação com os entrevistados foi estipulado em vinte minutos, entretanto, a média *per capita* foi de 22 minutos e 36 segundos. A menor entrevista durou 17 minutos e 29 segundos; a mais extensa, 34 minutos e 14 segundos. O tempo total dispendido com os 14 entrevistados foi de 5 horas e 13 minutos.

5.1 O Processo de Elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS no Período de 2008 a 2016

5.1.1 Breve Histórico do Relatório de Gestão

O Relatório de Gestão é documento oficial exigido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a partir do processo de redemocratização pelo qual o Brasil passou em meados da década de 1980. Sua obrigatoriedade está expressa na Constituição de 1988, com a exigência de os órgãos públicos prestarem contas ao Governo Federal. Diante disso, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul apresenta sua prestação de contas anualmente, sendo o Relatório de Gestão peça integrante dessa prestação de contas.

Desde o ano de 1988, os Departamentos de Contabilidade e Finanças (DCF) e de Operações Orçamentárias (DPO), integrantes da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), conjuntamente, apresentavam a Prestação de Contas da UFRGS aos Órgãos de Fiscalização e Controle do Governo Federal. A PROPLAN também é responsável pelo relacionamento direto com os órgãos direcionadores

como o MP – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e com os órgãos reguladores como o TCU – Tribunal de Contas na União e a CGU – Controladoria Geral da União. Além disso, tem a função de dar acesso a informações sobre contratos, convênios, indicadores institucionais, entre outras em conformidade com a LAI – Lei de Acesso à Informação.

O Departamento de Gestão Integrada (DGI), o qual a Divisão de Planejamento Institucional (DPI) faz parte, atua no aprimoramento das práticas de gestão da Universidade através do desenvolvimento e implantação de um modelo integrado de gestão. O DGI desenvolve e dá suporte na aplicação de métodos e ferramentas, promovendo a cultura de gestão na UFRGS. A Divisão de Planejamento Institucional (DPI) coordena a elaboração e o acompanhamento do planejamento estratégico da Universidade em todos seus níveis: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Gestão (PG) e Plano Anual do Órgão. A DPI desenvolve e dá suporte na aplicação dos métodos e ferramentas de planejamento utilizados na UFRGS, bem como dissemina a cultura de planejamento na organização. A Divisão também é responsável por elaborar o Relatório Anual de Atividades da Universidade – Relatório de Gestão.

Inicialmente, tanto a prestação de contas como o relatório de gestão, após serem elaborados e concluídos, eram protocolados fisicamente na Divisão de Protocolos da UFRGS, com duas capas, e entregues diretamente à Controladoria de Contas da União (CGU), com sede no Estado, na cidade de Porto Alegre. Posteriormente, na década de 1990, o processo era entregue também em mídia digital (CD-Rom). Recentemente, a partir de 2015, passou a ser entregue somente por meio digital (DVD), e incluído diretamente no Sistema e-Contas do TCU. Em 2016, a Universidade foi dispensada de entregar sua Prestação de Contas, porém o RG não foi isento dessa cobrança.

No início do ano 2000, a prestação de contas avolumou-se no item referente ao Relatório de Gestão. Apesar disso, eram somente duas pessoas responsáveis pela coleta de dados e de informações, bem como pela consolidação, preparo e formatação do relatório.

O Relatório de Gestão pauta-se por um arcabouço legal, constitucional e infraconstitucional, que compreende Resoluções (constantes das normas gerais), Portarias, Instruções e Decisões Normativas (constantes das normas específicas) exarados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão que orienta e fiscaliza este

processo, conjuntamente com a Controladoria de Contas da União (CGU). A Unidade Jurisdicionada (UFRGS) está obrigada, nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa do TCU nº 63/2010, das Decisões Normativas e das Portarias do TCU expedidas anualmente, bem como das Orientações constantes nas Portarias da Controladoria Geral da União, de acordo com o ano vigente de exercício do relatório, a apresentar o RG como parte integrante da Tomada de Contas da Universidade.

No Quadro 10, algumas das competências do TCU e seus fundamentos legais.

Quadro 10 – Competências Constitucionais do TCU

Competências Constitucionais	Fundamentos / Constituição Federal
*Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos.	Art. 33, § 2 e Art. 71, II
<p>O TCU tem suas competências atuais previstas nos artigos 33, § 2º, 71 a 74 e 161, parágrafo único, da Constituição Federal. Além disso, em razão do exercício das competências constitucionais, outras incumbências lhe foram atribuídas por lei. Dentre as competências constitucionais e legais do TCU destacamos as seguintes, relacionadas direta ou indiretamente ao exame e julgamento de contas, a saber:</p> <p>No desempenho de suas atribuições, o Tribunal recebe e disponibiliza anualmente por intermédio do seu Portal na <i>Internet</i> os relatórios de gestão dos responsáveis pelas unidades da Administração Pública Federal sujeitas a sua jurisdição, os quais são compostos por um conjunto de demonstrativos e documentos de natureza contábil, financeira, patrimonial, orçamentária e operacional.</p> <p>Alguns desses relatórios de gestão, selecionados segundo critérios de risco, materialidade e relevância e acompanhados por outras informações produzidas pelos órgãos de auditoria e controle interno e pelas instâncias de controle fiscal e administrativo que têm a obrigação legal de se manifestarem sobre a gestão são apreciados pelo Tribunal sob a forma de tomadas e prestações de contas.</p>	

Fonte: Página do Tribunal de Contas da União (Internet, 2018). (Grifo nosso).

É pertinente esclarecer que a legislação estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão o processo de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443/1992.

5.1.2 O Processo de Elaboração, os Servidores e os Órgãos Envolvidos

O Relatório de Gestão foi aos poucos avolumando-se e, conseqüentemente, adquirindo mais notoriedade e conscientização por parte da Instituição, a partir do ano 2000. No entanto, ainda se apresentava insuficiente em termos de quantidade e

qualidade de informação. O mesmo era elaborado por um servidor de carreira que posteriormente deixou o cargo, em virtude de aprovação em outro concurso público federal.

A Universidade carecia de alguém, bem como de um setor específico, que se responsabilizasse por esta atividade. Em 2006, ingressou na Pró-Reitoria, um servidor que fora redistribuído do Ministério de Educação e Cultura (MEC), com muita experiência no serviço público, principalmente na área de planejamento. Esse servidor era graduado em Letras (Português e Inglês), tinha três especializações e, posteriormente, concluiu doutorado. Foi lotado no Departamento de Informação e Planejamento Institucional (DIPI), vinculado à PROPLAN, sendo o responsável por dar início a um novo processo de elaboração e consolidação ao Relatório de Gestão. Logo após, foi admitido outro servidor para somar-se ao trabalho e dar prosseguimento ao que estava sendo realizado.

Os servidores desenvolveram conjuntamente, a partir de 2006, uma metodologia específica para captar os dados exigidos ao relatório de gestão, com a premissa que as informações obtidas através deste método refletissem a realidade da Instituição e expressassem com veracidade, os principais feitos da Universidade, sobretudo por parte do Órgão que descrevia suas atividades. Era necessário que no documento ficasse demonstrado o planejamento da Unidade ou do Órgão. Contudo, a Universidade é complexa e, ao mesmo tempo, singular sob muitos aspectos. Optara-se, então, de acordo com a direção da PROPLAN, elencar os Órgãos da Administração Superior para integrar esse trabalho e representar a Universidade com o seu planejamento, compreendendo que os demais setores que compunham a Universidade estavam contemplados neste recorte, sobretudo as Unidades Universitárias (Acadêmicas).

O método de trabalho estabelecido com os Órgãos participantes do Relatório, realizava-se por meio de planilhas (tabelas) em formato *Word*, que continham o planejamento de suas gestões. O planejamento era elaborado sob a forma de um projeto, que apresentava informações pertinentes ao órgão, principalmente, suas atribuições, vínculo com o plano de gestão do reitorado, seus cinco principais projetos de trabalhos realizados no ano vigente, objetivo geral e específicos, indicadores, metas orçadas e realizadas de cada projeto, entre outros dados.

Esta atividade consistia em duas partes. Primeiramente, durante o mês de março de cada ano, expedia-se aos órgãos participantes do processo, a planilha “A”, que

continham dados referentes à elaboração do planejamento daquele órgão e os elementos a serem previstos. Junto com essa planilha eram anexadas informações-padrão para preenchimento da mesma. Em um segundo momento, a partir de julho, a planilha “A” retornava à Divisão para conferência e análise dos dados respondidos. Nesse ínterim, eram agendadas reuniões de assessoria e acompanhamento entre a DPI e os Órgãos envolvidos. Esse acompanhamento era extremamente necessário, pois o servidor indicado, responsável pela atividade, recebia instruções e com isso obtinha um padrão a ser seguido pelos demais órgãos que participavam desse processo, com critérios uniformes, mas com respeito às características individuais da unidade representada. Feitos a conferência e os ajustes, encerrava-se a primeira parte do processo de planejamento.

A segunda parte iniciava-se com a expedição da planilha “B”, que continha os resultados realizados, as metas executadas e os “porquês” das respostas dadas na primeira parte (planilha “A”), ou seja: por que atingiram, ou não, os resultados; quais as causas que interferiram no sucesso ou no insucesso e, principalmente, quais as medidas tomadas para sanar a situação encontrada. Também constavam informações a respeito dos demais setores que compartilhavam com o órgão principal aquela atividade específica, ou mesmo com quem, ou com quais órgãos essa atividade era compartilhada. Juntamente com a planilha “B”, expediam-se os procedimentos-padrão para seu preenchimento. Na conclusão dessa etapa, eram novamente agendadas reuniões da Divisão com todos os Órgãos envolvidos, separadamente, para análise, conferência e ajustes, caso fossem necessários. Apresenta-se material apensado (Anexo B), com maiores explicações desse processo.

A comunicação de todo o procedimento era formalizada através de *e-mails* (mensagens eletrônicas) e via processo físico, aberto no protocolo da Universidade. Ressalta-se que, dentro de cada órgão, além do dirigente, uma pessoa de sua confiança, especialmente nomeada para este fim, era a responsável pela obtenção da coleta dos dados, pela inserção de toda a informação nas planilhas e pela forma como esses eram trabalhados dentro da unidade, por meio de reuniões coletivas com os demais colegas envolvidos e a direção. Essa era a forma de trabalho. Quando a atividade era desenvolvida, o responsável pela mesma dentro do órgão entrava em contato com a DPI para que houvesse a revisão e o balizamento do material de acordo com o as normas recomendadas e para que o trabalho correspondesse às expectativas do TCU.

O processo de planejamento desenvolvido pela DPI com os Órgãos da Administração Central (pró-reitorias, secretarias, coordenadorias) foi assim estabelecido até o ano de 2011. A partir de então, com a implementação da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS, e com a implantação do Sistema Eletrônico de Planejamento pelo DIPI/PROPLAN, houve uma quebra de paradigmas, não somente no processo de elaboração do Relatório de Gestão, mas, sobretudo, na disseminação da cultura de planejamento para toda a Universidade, uma vez que a prática da avaliação somou-se aos processos institucionais, qualificando-os e colaborando para divulgação e difusão da técnica do planejamento elaborado e trabalhado pela DPI com os Órgãos da Administração Superior às Unidades Universitárias (Acadêmicas, como Faculdades, Escolas, Institutos, Centros, etc.).

O sistema vem sendo utilizado até o presente momento e chama-se Sistema de Planejamento Anual do Órgão, do qual fazem parte toda a hierarquia funcional da Universidade, abrangendo os Órgãos da Administração Central subordinados à Reitoria e as Unidades Universitárias, nas quais se incluem as Faculdades, os Institutos, as Escolas, os Centros e os demais Órgãos que compõem sua estrutura. Embora o regimento e estatuto da Universidade refiram-se a Órgão à Administração Superior (ou Central) e Unidade às Unidades Universitárias (Acadêmicas), para esta pesquisa ambos têm o mesmo significado, pelo tratamento estabelecido dentro da UFRGS, e pelo tratamento dado à Universidade pelos Órgãos Fiscalizadores, que a reconhecem como Unidade Jurisdicionada.

O sistema eletrônico adequou o material anteriormente trabalhado no formato de duas planilhas para o formato eletrônico. Assim como as planilhas, o mesmo é dividido em duas etapas: (1) a primeira, relacionada ao conteúdo que continha a planilha “A”, em que são inseridas informações sobre planejamento inicial do Órgão ou Unidade: atribuições, link com o plano de gestão, projetos/processos, objetivo geral, população-alvo, metas estimadas, indicadores, atividades, cronograma; (2) a segunda, relacionada ao conteúdo que continha a planilha “B” onde são inseridas as informações finais com metas realizadas, causas de sucesso e, caso tenha ocorrido insucesso, medidas que visam saná-lo.

A primeira fase do sistema é chamada de Fase 1 – Planejamento. A segunda, Fase 2 – Relatório. Esse sistema é aberto no início do mês de abril de cada ano, para a apropriação dos dados. Após a inserção dos dados, o mesmo é fechado, sendo

aberta a fase 2, para uma nova apropriação de dados. No final de dezembro, a fase 2 é fechada, para que possa ser concluído o Relatório de Gestão entre os meses de dezembro a março. Essa é a rotina estabelecida, referentemente ao modo de utilização do Sistema de Planejamento Anual do Órgão.

Embora a abertura do sistema ocorra somente no mês de abril, os Órgãos e Unidades não precisam necessariamente esperar para iniciar seu planejamento. O planejamento deve ser pensado no ano anterior e somente inserido em abril, devido ao processo de elaboração do RG. Faz-se oportuna uma informação: o motivo da implementação desse sistema e de sua interseção com a Avaliação.

Quando a Universidade implantou a Avaliação de Desempenho, precisava de critérios objetivos para mensurar resultados. Em uma organização, resultados são a operacionalização das tarefas, a forma como as atividades são desempenhadas. À época, as duas Pró-Reitorias - de Planejamento e Administração (PROPLAN) e de Gestão de Pessoas (PROGESP) -, com o auxílio do Centro de Processamento de Dados da Universidade (CPD), trabalharam em conjunto, unindo forças para viabilizar esse projeto. O sistema colaborou para a organização dos dados, na medida em que as informações nele inseridas sirvam de histórico dos procedimentos gerenciais, especificamente em relação ao tópico “Ações de Gestão”, contido no Relatório.

O processo de elaboração do relatório não é uma ação realizada por um único setor. Embora esteja vinculado administrativamente à PROPLAN, ao encargo da DPI, todos os Órgãos da Administração Superior participam desta atividade. À DPI cabe a responsabilidade de dar o *start* ao processo, coletando os dados e as informações necessárias, efetuando sua conferência, compilando os dados recebidos, de maneira a enquadrá-los às exigências legais. O Relatório de Gestão da UFRGS é a soma de esforços. Na PROPLAN, além da DPI, fazem parte outras duas divisões que compõem o Departamento de Gestão Integrada (DGI): a Divisão de Indicadores e Análise de Dados (DIAD), e o Escritório de Processos (EP); além de mais oito (08) departamento que integram esta Pró-Reitoria.

No intervalo de tempo estabelecido nesta pesquisa, de 2008 a 2016, a PROPLAN passou por algumas modificações administrativas. Fato previsível, sobretudo na troca de reitorado, em que algumas chefias permanecem e outras são realocadas em outras áreas de trabalho. Na PROPLAN, em 2012, houve não apenas a substituição de nomenclatura do Departamento de Informação e Planejamento Institucional (DIPI) para Departamento de Informação Integrada (DGI), mas a

reestruturação organizacional do Departamento, com um redimensionamento de pessoal, cargos e funções e com a agregação de duas novas divisões.

A DPI conta, atualmente, com três (03) servidores técnico-administrativos, todos com nível superior e pós-graduação, e um diretor de departamento. Em breve, o quadro de pessoal será revisto novamente, em face de aposentadorias que estão por vir e de desdobramentos de atividades pertencentes ao setor. De 2008 até 2013, o RG foi elaborado e consolidado por dois servidores e com o auxílio de um bolsista. De 2014 a 2016 contou com a participação de mais um servidor técnico.

Na Figura 7 pode-se observar o organograma da Pró-Reitoria de Planejamento de Administração.

Figura 7 - Organograma da PROPLAN



Fonte: Página da PROPLAN/UFRGS, disponível na Internet (2018).

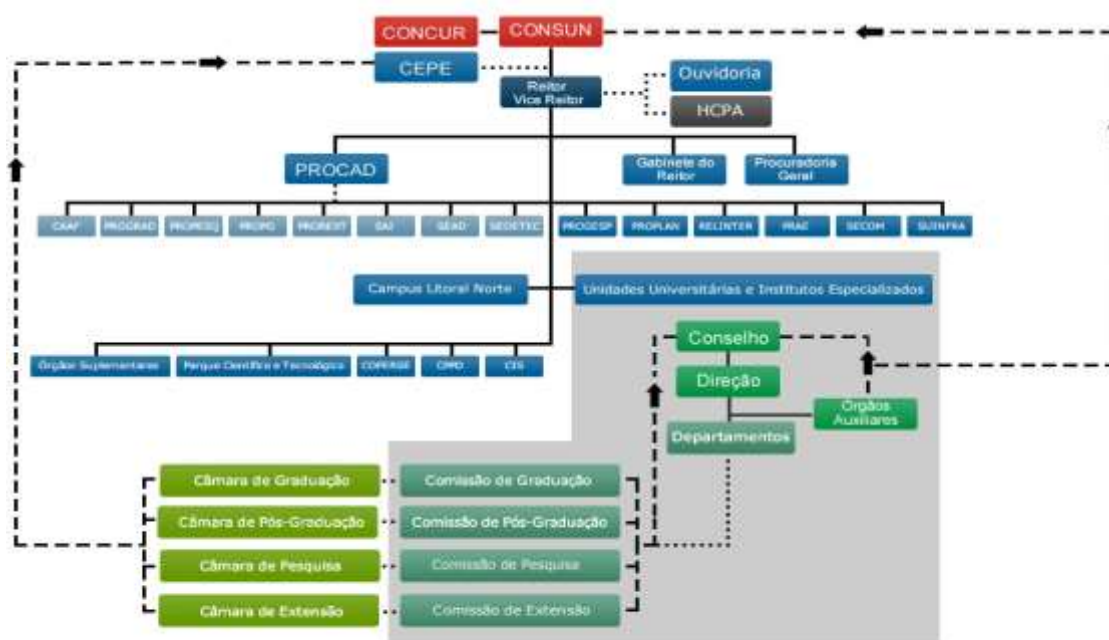
Como visto, a elaboração do RG é uma atividade transversal que abarca órgãos externos à Pró-Reitoria, os quais estão vinculados à Reitoria, compreendendo todas as Pró-Reitorias (PROGRAD, PROPESQ, PROEXT, PROPG, PRAE, PROCAD, PROGESP); Secretarias (SAI, SUINFRA, SECOM, SEDETEC), Coordenadorias (Coordenadoria de Ações Afirmativas) e outros Órgãos subordinados à Reitoria (Editora, Biblioteca, CESUP, CMM, ILEA, Procuradoria, Ouvidoria, CPD, Parque Tecnológico e Gabinete do Reitor) conforme detalhado em seu organograma.

Nos demais Órgãos, respeitando a independência administrativa vigente em seus regimentos, além do dirigente máximo e do servidor indicado, estão envolvidos no processo do relatório, os membros do Núcleo de Gestão de Desempenho (NGD), que podem variar em relação ao número de titulares e suplentes dependendo da

estrutura do órgão, e outros grupos distintos, mas o servidor indicado é quem repassa as informações à DPI.

Um cálculo aproximado estima 56 servidores envolvidos diretamente no processo de elaboração do RG, não contabilizando os integrantes dos departamentos, das divisões e dos setores não nominados expressamente, os quais fazem parte, dentro de suas áreas específicas, informando dados aos seus superiores para abastecer esse fluxo coletivo de trabalho. Na figura 7 pode-se observar o Organograma da UFRGS.

Figura 8 – Organograma da UFRGS



Fonte: Página da UFRGS, disponível na Internet (2018).

De acordo com informações já citadas, o Relatório de Gestão, por caracterizar-se como um documento oficial, obedece a orientações impostas por Instâncias Superiores como a CGU, que até o ano de 2003 atendia pelo nome de Secretaria Federal de Controle Interno (SFCI) além do TCU. Esses são os órgãos de controle interno que supervisionam, fiscalizam e apontam as eventuais irregularidades encontradas na Unidade a ser auditada, sendo também órgãos balizadores do trabalho a ser executado. Anualmente, no final do mês de março, a UFRGS apresenta sua Prestação de Contas ao Governo Federal, da qual faz parte o RG.

Ao ser analisado, observa-se o grau de exigência a que o RG é submetido, sendo seu conteúdo revestido de probidade e transparência. Há um certo rigor nas exigências que o preconizam, mas também flexibilidade no modo em que as informações são apresentadas. Essa constatação deve-se ao número de órgãos abarcados pela mesma legislação e a multiplicidade de assuntos envolvidos. Em outras palavras: a legislação que regula o trabalho de uma IES, como no caso da UFRGS, estabelece da mesma forma o trabalho de uma Agência Nacional (ANAC, ANA, ANATEL, etc.), ou ainda de uma Instituição Financeira (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, etc.). Isso ocorre igualmente com todos os órgãos federais sujeitos ao controle público e que devem prestar contas através do Relatório de Gestão.

No estudo do conteúdo do RG observa-se que as legislações se alteram com o passar dos anos, incluindo as portarias e decisões normativas a serem expedidas. No decorrer desse processo, as próprias demandas foram se qualificando, tornando-se mais específicas no propósito de responder mais eficazmente ao item solicitado. Percebe-se esta modificação tanto na forma, quanto no conteúdo solicitado. Evidencia-se que a nomenclatura utilizada nas demandas passou por alterações, ajustando-se aos padrões de governança vigentes.

Embora não faça parte do recorte desta pesquisa, destaca-se que o Relatório de Gestão de 2000 a 2007 não continha em sua estrutura um conteúdo tão esquematizado como ocorre a partir de 2007. O detalhamento de dados e a pluralidade de informações são características bem mais recentes. Todavia, ainda que orientado por legislação específica, a memória de um documento sempre é utilizada na elaboração de outro, seja por parâmetro ou por referencial.

Se no decorrer dos anos, especialmente em 2002, o documento passou a ser exibido de maneira diferente, inclusive quanto ao volume, a partir de 2008, com o início de um novo reitorado, a Universidade foi apresentada com outra configuração. As áreas de Graduação e de Pós-Graduação, bem como de Educação Básica, de Extensão e de Pesquisa são demonstradas através de metas, ações e resultados. A Educação a Distância é introduzida no Relatório através da criação da Secretaria de Educação a Distância (SEAD). De igual maneira, a Avaliação Institucional, com a criação da Secretaria de Avaliação Institucional (SAI). Foi introduzida a Secretaria de Assuntos Estudantis (SAE). Tornaram-se visíveis, através de metas, ações e resultados, o Sistema de Bibliotecas, e setores como o Desenvolvimento Tecnológico

e as Relações Internacionais, o Patrimônio Histórico e a Infraestrutura. No que concerne à Gestão, estão presentes os setores de Planejamento e Gestão e o de Recursos Humanos. Há indicadores acadêmicos e de gestão.

Comparativamente ao início da década e nos anos seguintes, até o ano de 2008, o volume e os conteúdos foram sofrendo alterações: ora apresentavam-se menores e mais sucintos, ora voltavam a aumentar, retratando a Universidade com suas respectivas características de gestão. Em 2006, foi acrescentado ao relatório o tópico “Ações de Gestão”. O documento continha um novo formato, bem mais detalhado e aprofundado, expondo o trabalho realizado pelas áreas-fim e pelas áreas consideradas meio. O trabalho caracterizou-se bem mais complexo em relação ao planejamento dos Órgãos da Administração Superior, prosseguindo dessa forma até meados de 2011.

Os anos de 2012 e de 2013, respectivamente, marcaram o final e o início de um reitorado. Conquanto permaneceram os mesmos gestores, a inserção de um novo Plano de Gestão foi acrescentada ao documento, servindo de marco à gestão durante os quatro (04) anos consecutivos.

A exigência quanto à demanda dos órgãos fiscalizadores passou por algumas modificações durante o ano de 2012: a forma de solicitar o conteúdo foi alterada, houve maior cobrança na prestação dos dados, e uma nova nomenclatura foi implantada, fazendo com que a Universidade acompanhasse esse processo.

Em 2013, a legislação do TCU priorizou a governança, o mapeamento de processos e a gestão de tecnologia da informação. As solicitações preconizaram transparência dos processos, dando relevância aos canais de acesso ao consumidor. A preocupação com temas específicos, como gestão ambiental, foi introduzida no RG. Em virtude dessas mudanças, os pedidos também sofreram modificações. Objetivamente, durante esses nove anos, o Relatório não só apresentou modificações, mas se qualificou, apresentando dados e informações bem mais detalhadas, permitindo que a Universidade também avançasse na maneira de apresentá-los, de forma mais moderna e mais precisa.

No que diz respeito aos dados apresentados no RG, constam atualmente, além dos elementos de identificação da Unidade, finalidade e competência, organograma e principais macroprocessos finalísticos; há informações sobre estruturas de governança e demonstração da execução de suas atividades de correição. Ainda, estão contidas informações referentes ao relacionamento com a sociedade,

destacando-se mecanismos para medir a satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes dos seus produtos/serviços, ademais de oferecer informações sobre ambiente de atuação, bem como do planejamento e dos resultados alcançados. Tecnicamente, são demonstradas a programação e a execução orçamentária e financeira, relacionando-as aos programas do Governo Federal e às Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO); presta contas da gestão de pessoas e da terceirização de mão de obra e custos relacionados. Outros aspectos são considerados, como gestões de patrimônio mobiliário e imobiliário, tecnologia da informação, uso dos recursos renováveis e da sustentabilidade ambiental, itens esses que nem sempre constavam nas páginas do relatório. Reitera-se que o RG sofreu alterações ao longo do tempo em que vem sendo produzido, visando atender as necessidades e especificidades da época ou da política pública vigente.

Ainda com relação ao seu conteúdo, o RG é dividido em dois tipos de assunto: (1) um, relacionado ao planejamento dos Órgãos da Administração Central, cujo acompanhamento é periódico e passa, necessariamente, pela supervisão do DPI, por compreender as “Ações de Gestão” da Universidade. Nesse item, além do planejamento propriamente dito, também constam a série histórica de alguns indicadores da Universidade e os textos referentes aos principais feitos do Órgão realizados durante o ano. Outro (2), que corresponde à demanda específica, discriminada na legislação do TCU, compreendendo as mais diversas áreas citadas acima, além da parte contábil e financeira. O processo de trabalho de elaboração do RG, embora seja executado entre os meses de dezembro a março, estende-se ao longo do ano, devido à quantidade de itens que fazem parte de seu conteúdo e à proporção de informações que ele contém.

Quando é expedida a legislação que embasa o Relatório, o setor da DPI estuda e divide a demanda com todos os envolvidos no processo. Não há uma data fixa para que a legislação seja divulgada, estando compreendida no período entre os meses de julho a dezembro. Tão logo receba o material constante no RG, a Divisão abre processo administrativo e distribui o material correspondente a cada órgão, procedimento esse que ocorre mais frequentemente no mês de dezembro de cada ano. Paralelamente a isso, a Divisão retoma o trabalho de planejamento com as Unidades da UFRGS, especialmente os Órgãos da Administração Central que fazem parte do RG, no item especificado como “Ações de Gestão”. À medida em que os Órgãos vão enviando seus materiais à Divisão, a DPI vai protocolando e montando

planilhas de acompanhamento, para que nada se perca e para que se mantenha a unidade no processo. Nesse intervalo, é observado o teor das informações, para que haja coerência e coesão. Os textos também são revisados de maneira a não ultrapassar uma lauda. Como descrito, esse processo de análise e revisão é realizado em três meses e meio, pois em meados de março o relatório já deve estar 95% pronto, corrigido e formatado, para ser inserido no programa e-Contas do TCU.

Nem sempre os setores envolvidos no processo cumprem com os prazos estabelecidos, o que dificulta e prejudica seu bom andamento. Por vezes, a chefia é acionada a interferir nos procedimentos. A comunicação deve ser perfeita e absolutamente todos os detalhes devem ser devidamente registrados, tais como a data em que a informação deveria ser recebida, as pessoas envolvidas e os motivos dos atrasos, evitando o descumprimento de prazo por parte da Universidade e o decorrente prejuízo que isso lhe acarretaria, como por certo, o pagamento de multas.

A partir de 2016, portanto na elaboração do relatório de 2015, o TCU implantou e vem trabalhando no desenvolvimento do Sistema e-Contas do Governo Federal, que é utilizado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal para realizar a sua prestação anual de contas em cumprimento ao Art. 70 da Constituição Federal. Esse sistema facilitou a operacionalização do processo, interferindo no modo como se enviam as informações. Não obstante, durante o início de sua implantação foram constatados alguns problemas, como por exemplo atraso nos dados solicitados, atraso na divulgação da legislação e alteração na forma do conteúdo, ainda que tenha sido criado um grupo virtual de apoio com o objetivo de troca de mensagens e ajuda mútua entre os participantes no desenvolvimento do novo processo de trabalho.

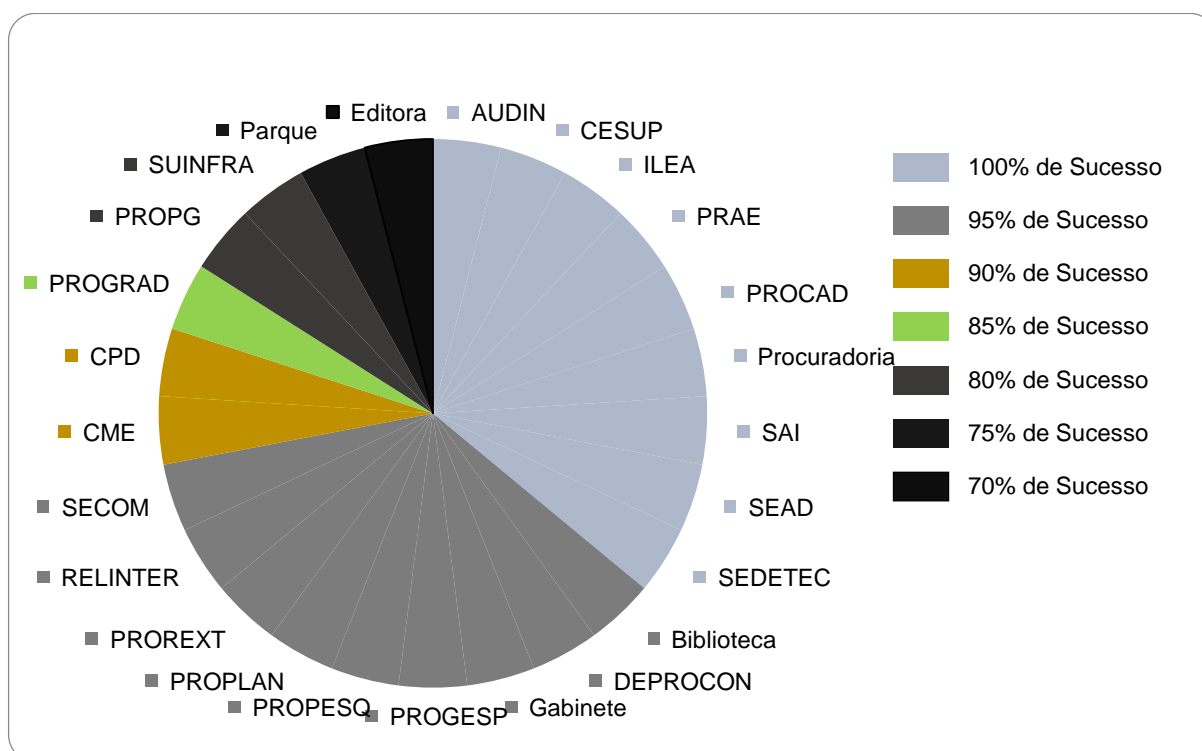
Em 2015, a UFRGS antecipou-se a esse procedimento e começou a trabalhar com o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), um sistema de tramitação eletrônica de processos, que possibilitou a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos de forma eletrônica, proporcionando a virtualização de processos e documentos. Com a implantação do software, a Universidade vem obtendo a diminuição do espaço de armazenamento de processos, redução de custos, além de dar sua contribuição à sustentabilidade ao gerar economia no uso de folhas de papel, de material de escritório e nos contratos de impressora. Outra grande vantagem da implantação do software é proporcionar mais segurança da informação, mais agilidade e mais transparência na tramitação de processos. Segundo a diretora do Departamento de Gestão Integrada da PROPLAN, a servidora Gabriela Musse

Branco, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal (MPOG) está desenvolvendo um protocolo integrado, que proporcionará a qualquer cidadão, e na Universidade, a qualquer servidor entrar no SEI e acessar os processos em tramitação. Esse processo foi conduzido pela PROPLAN e mais especificamente pelo DGI, ao qual a DPI está vinculada.

Ambos os sistemas, do e-Contas e do SEI, interferiram positivamente no processo do Relatório de Gestão, na medida em que otimizaram serviços, evitaram retrabalhos, pouparam esforços desnecessários, melhoraram os fluxos de processos, sem mencionar o impacto a médio e longo prazo que o SEI proporcionará em economia de papeis e impressões, que, anualmente somam mais de 45 mil conjuntos de documentos tramitando na UFRGS (PROPLAN, 2018).

O trabalho em conjunto na compilação de dados, na obtenção das informações e no resgate de subsídios para a elaboração do Relatório de Gestão da Universidade não termina quando o relatório é concluído e entregue ao TCU, tampouco quando aprovado e publicado na página da Universidade. É um procedimento contínuo que, por estar ligado ao planejamento institucional, requer rotinas e práticas de gestão, além de necessitar de acompanhamento constante através de planilhas, relatórios de apoio e sistemas de informação que possibilitem a obtenção de informações fidedignas que possam embasar com credibilidade a realização de novos relatórios.

Concluído o prazo legal para a entrega do Relatório, através do sistema e-Contas, no dia 31/03 de cada ano, os dados que compõem o RG são inseridos no sistema. Assim que o TCU acusa recebimento do documento, executa sua conferência. Em caso de apreciação de um item discordante, o Tribunal expede as Solicitações de Auditoria (SA), que deverão ser corrigidas pelo Órgão que se responsabilizou pela mesma. Nesse caso, a Ouvidoria da Universidade recebe essas solicitações, repassando-as à DPI e ao Órgão responsável pela informação, de maneira a ser retificada, conforme prazo estipulado pelo Tribunal.

Gráfico 1 - Atingimento de Metas por Unidade (Ano de 2014)

Fonte: Página da UFRGS, disponível na Internet. (2018).

Figura 9 – Análise do RG UFRGS/2015

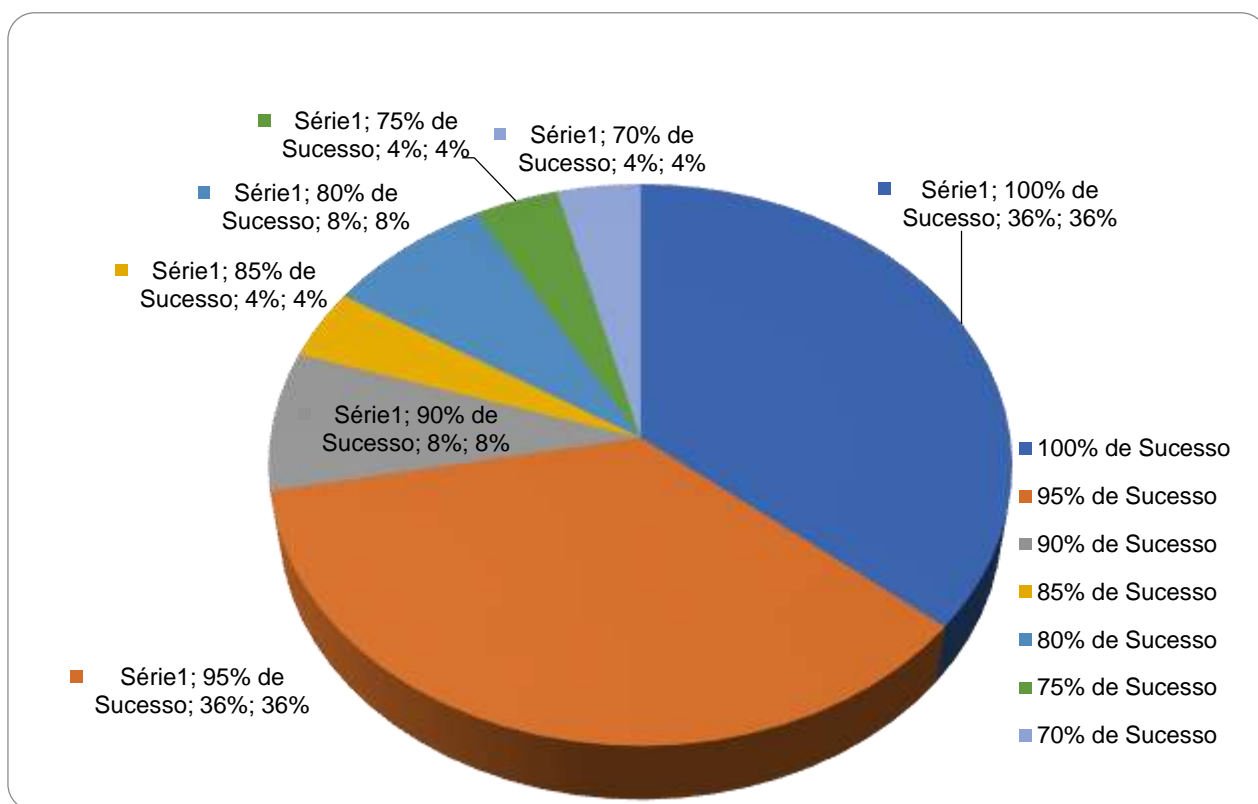
Analisando o contexto dos resultados alcançados, observa-se com satisfação que a UFRGS atingiu as metas propostas para 2014, com um resultado, em muitos casos, superior às expectativas, mantendo-se numa média de 93%. Cabe salientar que tal como ocorreu em 2013, o resultado alcançado neste ano indica que a Universidade vem sistematizando um planejamento cada vez mais uniforme, direcionado e realista, certamente creditado a experiências acumuladas.

No universo das 25 Unidades que compõem este Relatório Anual de Gestão, considerados todos os Projetos/Processos propostos, foi definido um total de 884 metas. Nove Unidades alcançaram e/ou superaram as Metas Físicas propostas, atingindo resultado de 100%. Outras onze Unidades alcançaram a quase totalidades das Metas, atingindo-as no intervalo entre 90% e 95%. Três Unidades computaram entre 80% e 85% das Metas, e apenas duas obtiveram o percentual de 70% a 75%. Esse resultado denota um desempenho satisfatório, tanto no planejamento, quanto no desenvolvimento das ações, superando o ano anterior.

Todas as Unidades apresentadas neste Relatório demonstraram avanços e qualificação de suas ações. Diante do exposto, pode-se concluir que a UFRGS finalizou o exercício de 2014 com êxito nas gestões acadêmica, administrativa e de recursos. Esses dados estão demonstrados nos gráficos abaixo.

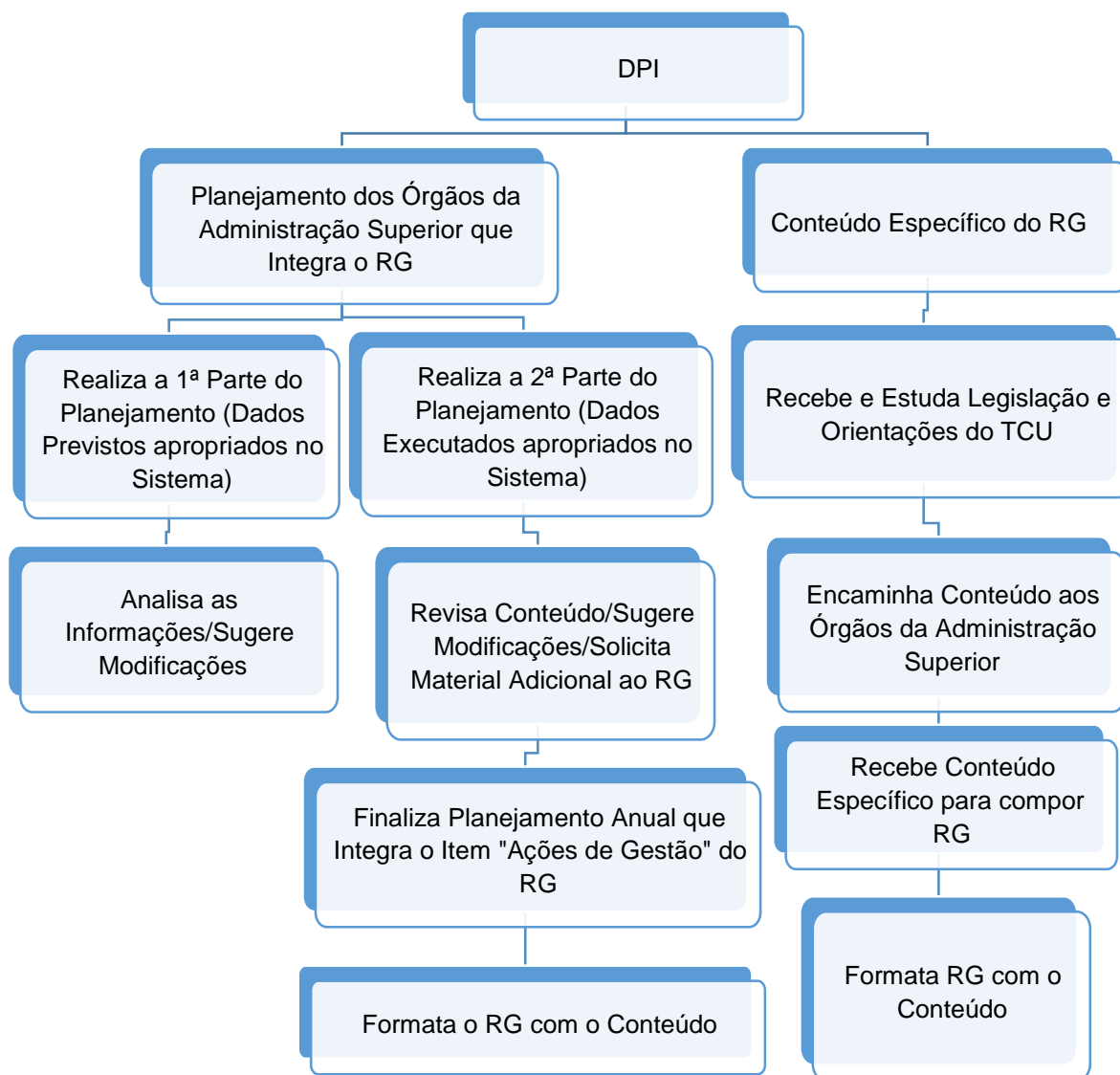
Fonte: Página da UFRGS, disponível na Internet. (2018).

Gráfico 2 - Percentual de Metas Atingidas (Resumo – Ano de 2014)



Fonte: Página da UFRGS, disponível na Internet. (2018).

Figura 10 – Fluxograma do Processo do Relatório de Gestão da UFRGS de 2008 a 2016



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Como exemplo, a totalidade dos Órgãos da Administração Superior que compõem o Relatório de Gestão da Universidade, representando em percentuais o rendimento (score) de cada Unidade. Juntamente com os gráficos, é descrita uma breve análise do mesmo, demonstrando a posição da Universidade relativamente ao ano de pesquisa e elaboração do Relatório.

5.1.3 Análise da Trajetória Histórica do Relatório de Gestão da UFRGS, no Período 2008 a 2016

O recorte de tempo estudado nesta pesquisa não tem a pretensão de conseguir traduzir toda a construção histórica por que passou o processo de elaboração de Relatório de Gestão (RG) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Contudo, os nove anos de abrangência desse estudo permitem constatar, certamente, algumas relevantes modificações pelas quais o RG foi submetido, em virtude de fatores internos, inerentes à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), e, externos, oriundos principalmente do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão balizador e fiscalizador desse processo.

Como já mencionado, os relatórios de gestão da Universidade estão presentes em sua página na Internet, desde o ano 2000. A partir dessa data, a UFRGS vem, ano a ano, inserindo seus relatórios. Através da pesquisa, constata-se que o documento era elaborado e entregue juntamente com a Prestação de Contas da Universidade, desde o início do período de redemocratização do país, com sua obrigatoriedade expressa na Constituição Federal de 1988.

Inicialmente, o documento estava vinculado ao Departamento de Contabilidade e Finanças da PROPLAN (DCF), embora sua competência estivesse subordinada à Direção da Pró-Reitoria, sendo elaborado por um servidor técnico-administrativo que reunia alguns dados pertinentes à formulação do documento. Posteriormente, esse servidor foi substituído, e outro ocupou-se dessa atividade, ainda subordinada à Direção do Órgão.

Dessa forma o Relatório era realizado. Depreende-se que não havia um método ou uma técnica específica mais acurada na obtenção de seus dados. Desde o ano de 2006, o processo foi se estruturando até chegar na conformação atual. O TCU e a CGU começaram a expedir legislações específicas para o regramento do documento e a Pró-Reitoria procurou adequar-se às novas exigências. Assim sendo, dois servidores da DPI vinculados ao DIPI foram incumbidos desse processo. Houve alterações no conteúdo do documento, modificações no setor de trabalho e, conseqüentemente, na maneira de elaborá-lo.

Isso posto, foi instituído um método sistemático de trabalho que envolvesse os Órgãos da Administração Superior e que apresentasse seus planejamentos, relatando suas principais atividades. Com o passar dos anos, em 2011, foi implantado o Sistema

de Planejamento Anual do Órgão, um sistema eletrônico que permitiu aos servidores de toda a Universidade incluírem seus planejamentos anuais, vinculados ao Plano de Gestão e ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS.

Posteriormente, em 2012, com o novo Reitorado e novas chefias, o DIPI passou a chamar-se Departamento de Gestão Integrada (DGI), com a agregação de dois novos setores (Escritório de Processos e Gestão de Informação), além da Divisão de Planejamento Institucional, que manteve sua nomenclatura original. Com a reestruturação do Departamento, foram admitidos novos servidores e, em decorrência, um novo formato de trabalho, em uma nova área física.

Em 2015, o TCU inovou na maneira de solicitar suas demandas, através do e-Contas. Em contrapartida, a Universidade instituiu o SEI, que substituiu gradativamente os processos físicos para a forma eletrônica, influenciando positivamente no processo de elaboração do RG, agilizando o trâmite das informações institucionais.

Todos os fatores citados acima interferiram no processo de elaboração do Relatório de Gestão, exigindo um acompanhamento da Universidade, no tocante ao aprimoramento de seus processos de gestão, refletindo dados mais precisos e confiáveis à disposição da comunidade.

5.2 Memória Organizacional, Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento Contemplados no Relatório de Gestão

A pesquisa realizada buscou identificar a presença da Memória Organizacional no processo de elaboração do Relatório de Gestão da Universidade, tomando como recorte de tempo os anos de 2008 a 2016, inclusive. Igualmente, procurou evidenciar a Aprendizagem Coletiva e o Compartilhamento de Informações na preparação do documento, bem como a presença dos Processos de Gestão.

Com este intuito, seguindo a abordagem teórica (bibliográfica e documental) contextualizada em um primeiro momento na pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevista inserindo os tópicos de referência, contidos em questões pertinentes, adequadas ao servidor que de alguma forma está contemplado no processo de elaboração e consolidação do Relatório de Gestão da UFRGS, quer coordenando os procedimentos em seu local de trabalho, quer executando-os na prática. Sendo assim, a entrevista iniciou com uma anamnese, procurando obter informações sobre o

pesquisado, tais como: o que fazia dentro da Instituição, quantos anos de trabalho, se apreciava suas atividades laborais, sua formação acadêmica, cargo ocupado, para então adentrar no fulcro desta pesquisa, respondendo, ou pretendendo buscar respostas para seu problema, para as questões norteadoras e pretendendo alcançar seus objetivos.

A entrevista abordou primeiramente a questão da memória organizacional, procurando encontrá-la, através das respostas dos entrevistados, se estava presente no processo de elaboração do RG da UFRGS. O mesmo sucedeu-se com os temas de aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimento. Por fim, os processos de gestão, por ser um conteúdo tão amplo, foi direcionado à gestão dentro do processo de elaboração do RG, como os participantes a enxergam sob o ponto de vista gerencial, se há método no trabalho executado, se a chefia se encontra presente e participativa, e se há um direcionamento no fluxo deste trabalho realizado. Por último, foi dada oportunidade de livre manifestação sobre o tema, um espaço para reflexão e participação espontânea dos entrevistados.

5.2.1 Memória Organizacional e Rotinas de Trabalho

A pesquisa questionou até que ponto as rotinas de trabalho são relevantes no processo de realização do Relatório de Gestão da Universidade. Isso se justifica, em virtude de o processo requerer uma metodologia específica a ser utilizada na captação do conteúdo e das informações inerentes ao RG, as quais serão trabalhadas ao longo do ano. No documento constam os macroprocessos de áreas distintas, além do planejamento anual dos Órgãos da Universidade. Em resposta a um planejamento eficiente, exigem-se práticas de trabalho, rotinas de serviço, meios e formas para se atingir os objetivos gerais e específicos estipulados. É fundamental para o atingimento de resultados previstos, o conhecimento do caminho percorrido que leva aos feitos realizados.

A pesquisa evidenciou aspectos muito característicos de Memória Social e de Memória Organizacional presentes no processo de elaboração do RG como um processo de construção coletiva, baseando-se em fatos advindos do grupo, o qual foi paulatinamente construindo uma memória de trabalho que precisava dos demais para tornar-se o todo. Entretanto, o processo de elaboração do RG foi sendo construído e desenvolvido por meio de experiências e aprendizagens até chegar no momento atual

em que houve a prevalência do individualismo metodológico pautando as atividades, o que leva à conceituação da memória organizacional como o processo de acúmulo de memórias individuais dos membros de uma organização, tal como preconizado por Rowlinson et al. (2010), nos Estudos de Memória Organizacional.

Quando questionados se as rotinas eram preponderantes para o processo de trabalho do Relatório, alguns excertos da pesquisa fazem-se necessários destacar:

Eu acho que são decisivas ao processo, pois se não fizermos da mesma maneira, primeiro, que fica mais difícil (**o trabalho**); segundo, porque o fato de executarmos da mesma maneira há muitos anos, é o (**fator**) que cada vez mais vai facilitando a coleta das informações e (**também**) a qualificação dessas informações, pois aí as pessoas já sabem como fazer, de que modo fazer [...]. (TA₁, 08 anos no preparo do RG e 19 anos de UFRGS, grifo nosso).

Nos Estudos de Memória segundo Walsh e Ungson (1991, p. 61) “a memória organizacional refere-se a informações armazenadas da história de uma organização que podem ser exercidas sobre decisões presentes”. Retratam um modelo em que a informação é adquirida e mantida “em cinco caixas de armazenamento”, as quais compõem a memória dentro das organizações. As rotinas aqui abordadas estão configuradas de diferentes formas. Tornaram-se rotinas, pois obedecem a um padrão de comportamento, que, ao ser lapidado, trabalhado e orientado se configurará em algo habitual. Para tanto, foi executado sistematicamente, registrado em planilhas, em sistemas, através dos diversos recursos estabelecidos pelos diferentes grupos de trabalho, fazendo com que, quando questionados sobre as rotinas de trabalho, a totalidade dos entrevistados posicionou-se de forma semelhante, considerando-as fundamentais ao processo e, por consequência, à realização do Relatório. Em outro excerto:

Totalmente importante. Esse relatório é totalmente montado pela Unidade, quais são as metas, os objetivos, os indicadores, e isso tudo está baseado nas próprias rotinas do setor, e como uma Unidade envolve diversos setores [...], cada um com suas rotinas, a partir dessas rotinas que se tenta programar o relatório de Gestão. Com certeza, as rotinas são importantes. (AS₁, 05 anos no preparo do RG e 39 anos de UFRGS).

[...] vamos supor, se eu for fazer um relatório de gestão, qualquer trabalho, e eu já tiver um hábito, um ABC explicativo do que o meu setor desenvolve, é muito mais fácil para eu criar elementos diferentes e melhorar o andamento do fluxo do meu trabalho. Ao passo que, se eu não tiver um planejamento, eu não vou conseguir isso. Vai ficar muito perdido. (TA₈, 08 anos no preparo do RG e 08 anos de UFRGS).

Contudo, alguns entrevistados comentaram que nem todas as suas rotinas de serviço encontram-se mapeadas, mas o fato não impede que estas sejam relevantes à prática do Relatório:

[...] é muito difícil de mensurar porque eu não tenho muita rotina (**devido seu trabalho de chefia**), mas a maioria dos meus colegas, de outros setores, têm uma rotina, e estas são transformadas em dados, para poderem ser colocadas no papel. Eu acho que 70% as rotinas são importantes para o trabalho. Nem todas ainda estão mapeadas [...]. (TA₈, 08 anos no preparo do RG e 12 anos de UFRGS, grifo nosso).

Com a abordagem de um conceito de memória organizacional advinda de O'Toole (1999 apud ALMEIDA, 2006, p. 87), foi questionado aos entrevistados se o Relatório de Gestão da Universidade apresenta, de alguma forma, a memória da Instituição. As respostas obtidas variaram na forma de expressar suas posições, entretanto, em relação ao mérito, as opiniões foram convergentes:

Parcialmente, porque justamente eu acho, claro, agora fiquei pensando [...], se tu fores analisar os dados como os indicadores, as metas, você consegue ter uma noção bastante histórica. Esse histórico é bem importante, acho extremamente relevante, mas eu não sei se você consegue transmitir uma memória mais consistente, mais robusta, através do que é feito [...]. (TA₈, 08 anos no preparo do RG e 12 anos de UFRGS).

Outros relatos:

Apresenta, mas, do meu ponto de vista, acho que poderia conter muito mais, porque, muitas vezes, para quem chega (**na UFRGS**), como eu, eu cheguei em 2010, comecei a conhecer a UFRGS a partir da minha Unidade, do meu espaço, e eu tinha dificuldade em ter essa memória, essa estrutura, mas de uma forma tão visível que eu pudesse consultar, porque muitas vezes o que tem, parece que fica escondido nas gavetas e não é tão divulgado. (TA₈, 08 anos no preparo do RG e 08 anos de UFRGS, grifo nosso).

[...] na verdade a construção deste relatório (**RG**), não somente este relatório é interessante. Aqui, nós fizemos outros relatórios, esse trabalho faz com que consigamos visualizar o todo, cada um dos colegas atuando, fazendo, isso também é um processo. Eu posso não estar diretamente ligada a outras áreas, mas eu tenho a memória porque construímos juntos. [...] No planejamento (**de outro setor**) eu os ajudei a fazê-lo porque eles não sabiam como fazer. Trabalhamos juntos. (TA₁, 08 anos no preparo do RG e 19 anos de UFRGS, grifo nosso).

Dentre as muitas dificuldades enfrentadas no serviço público, uma ainda se relaciona com a maneira que o servidor organiza seu trabalho. Atualmente, o setor

público vem se abrindo para novas possibilidades de estudos, ao emprego de novas ferramentas de trabalho já utilizadas há muito tempo na iniciativa privada. O RG é um exemplo disso. A forma como ele começou, como foi implementado, até chegar na consistência de conteúdos que apresenta hoje, pode-se dizer que foi percorrido um longo caminho, principalmente levando-se em consideração o início deste processo, ainda na década de 1980, por imposição legal:

Sim, quando nós organizamos o plano **(da Unidade)** e, então, o relatório, eu sempre trago para os setores e pergunto: o que mais vocês fazem? E fico pensando se isso está sendo dito em algum lugar... talvez por isso fique um relatório grande, muito detalhado, mas está ali [...] de alguma forma o que se faz está ali e, a partir de então, têm os desdobramentos. Mas eu sempre tenho essa preocupação de fazer e registrar, porque senão isso se perde. (TA₅, 06 anos de RG e 20 anos de UFRGS, grifo nosso).

No decorrer das entrevistas, era preciso retomar o significado de Memória Organizacional, pois nem todos os participantes tinham a compreensão do assunto, por isso, o conceito de O'Toole (1999 apud ALMEIDA, 2006, p. 87) fez-se necessário à abordagem, sobretudo quando se refere a dados, informação e conhecimento retidos por uma organização em estruturas de memória coletiva que podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos. Aos participantes que tinham algum conhecimento sobre o tema, a entrevista fluía mais facilmente, pois o conceito, de alguma maneira, já estava assimilado:

Com absoluta certeza. Ele **(o relatório)** retém todas as informações de todas as Unidades e da Cúpula Administrativa, da Administração, propriamente dita. Está tudo ali, exigido pela Lei. É de acordo com esse relatório que é fornecido o novo plano orçamentário do ano seguinte. (TA₄, 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS, grifo nosso).

Conklin (2001), ao abordar memória organizacional, refere-se que ela possibilita a captura, a organização, a disseminação e o reuso do conhecimento criado pelos trabalhadores. Os servidores entrevistados, embora com o conhecimento superficial do assunto, estão tão comprometidos com as atividades que executam, dominando com excelência suas práticas que, espontaneamente e de maneira clara, estabeleceram uma correlação deste processo com o tema pesquisado. O respondente AS₅ expressa em sua fala a constatação de que o *turn over* de sua equipe influi negativamente na cristalização desta memória:

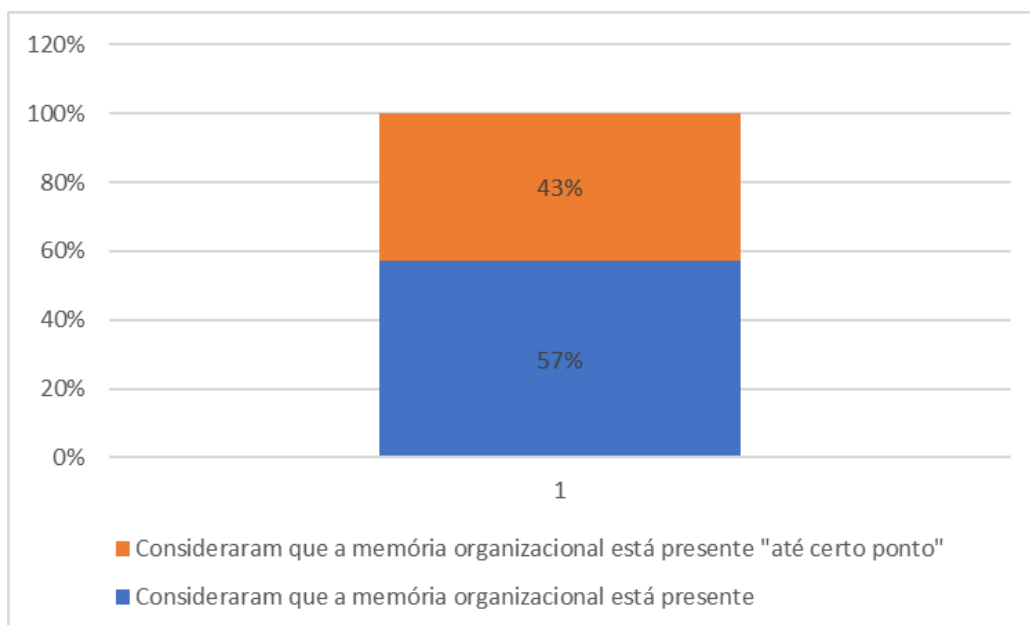
Sem dúvida, considero e julgo importante isso. O que acontece nas grandes Instituições, como é o caso da Universidade? As pessoas transitam por diversos setores na Universidade. Elas não se mantêm, por exemplo, no caso de minha Unidade. Não se conseguiu manter - não vou entrar no mérito da questão - uma equipe ao longo dos anos. As equipes vão se alterando, vamos dizer, se movimentando... se perde muito do conhecimento que é produzido. Quando o conhecimento está cristalizando, as pessoas mudam de setores e a memória se vai, se perde. Então isso ocorre porque não está sistematizada através das pessoas. Estas estão pulverizadas. No caso da Universidade, manter as equipes é um desafio para cada setor. Têm pontos positivo e negativos nessa movimentação. Você constrói uma sistemática de trabalho e de gestão, através da experiência e de conhecimento durante muitos anos, e depois, de uma hora para outra, tudo isso pode se perder. (AS₅, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).

A memória organizacional pode também ser definida, de acordo com Stein (1995), como sendo o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para apoiar as atividades do presente, resultando em índices mais altos ou baixos da efetividade organizacional. Ou seja, quanto melhor e mais eficiente for o meu ambiente organizacional, tanto mais comprometido será o resultado apresentado. Na prática do RG, no desenvolver do processo, a experiência e o conhecimento agregados por uma equipe de trabalho reflete diretamente no resultado apresentado. Quanto mais as tarefas são assimiladas pela equipe, mais positivos são seus rendimentos:

Eu acredito que estas informações **(do RG)** estão melhores, a partir de 2010, quando começaram a fazer eletronicamente o relatório, e onde as extrações de dados puderam ser mais divulgadas e popularizadas, além da auditoria [...]. Isso é fundamental para que não se percam esses números, porque tem o histórico e as pessoas têm o acesso. (TA₂, mais de 9 anos de RG e 33 anos de UFRGS, grifo nosso).

Com relação ao tópico de Memória Organizacional foi organizado o Gráfico 3 com as informações sobre a presença da memória organizacional no processo de Elaboração do RG da UFRGS.

Gráfico 3 – A Presença da Memória Organizacional no Processo de Elaboração do RG da UFRGS de 2008 a 2016



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Das 14 entrevistas realizadas, 08 servidores consideraram que a memória organizacional está presente no processo de elaboração do Relatório de Gestão; 06 servidores ponderaram que esta memória está “até certo ponto” contida no Relatório. Sendo assim, dos 100% entrevistados, 57% acreditam que a memória organizacional está inserida no processo de elaboração do documento; 43% identificam a presença desta memória, mas não na totalidade do processo.

5.2.2 Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento

O conceito de conhecimento contempla múltiplas definições, conforme estudiosos no assunto. Relembrando Davempont e Prussak (1998), conhecimento é a soma de inúmeras experiências, valores, informações que se originam na mente de quem os têm, de seus possuidores. Ele é produto da informação, e esta, de dados.

A gestão do conhecimento é um termo amplo, que acolhe questões variadas concernentes à aprendizagem individual e coletiva (Nonaka e Takeuchi, 1997). Para este estudo, destacou-se o compartilhamento de conhecimento, especialmente a respeito da vontade e da disponibilidade de compartilhá-lo, considerando a realidade do serviço público, a maneira como é realizado e a forma como as pessoas relacionam-se neste ambiente de trabalho.

O serviço público é notável em virtude de certas particularidades que o norteiam, como por exemplo, as interações entre colegas que, muitas vezes, constroem uma vida inteira partilhando afazeres, sentimentos, formas de interagir, mas que, não raro, podem extinguir-se com a aposentadoria de um colega. Em contrapartida, os relacionamentos pela longevidade de convívio, tendem a tornarem-se mais duradouros, bem como os compartilhamentos de hábitos, atitudes, aprendizagens que, consideradas as circunstâncias, extrapolam o ambiente profissional, partilhando também aspectos e pormenores da vida pessoal.

Dada a realidade laboral a ser considerada e dados concretos obtidos na pesquisa, constatou-se, por meio de perguntas direcionadas, que ambos os assuntos estão presentes no processo de elaboração do relatório de Gestão da Universidade. Entretanto, de que forma é feito este compartilhamento, onde ele está presente?

Abaixo, alguns relatos:

No caso de minha Unidade, o planejamento anual e de gestão é feito reunindo e discutindo com todas as equipes. Então as equipes, cada setor tem a sua memória, o seu próprio projeto de trabalho e, isso tudo, passa a ser discutido de forma mais geral dentro do Órgão. A memória vem das rotinas que já estão institucionalizadas e dos projetos que estão documentados, informatizados. A cada ano você tem diversos projetos e o planejamento vai levar em conta esses projetos. (AS₅, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).

As informações e os dados encontram-se informatizados em *softwares*. Como é uma área bem específica (**a Unidade em questão**), a área de TI (**Tecnologia da Informação**), internacionalmente, tem indicadores já consolidados e tem outros que são da própria Unidade. Nós trabalhamos, então, com isso. No início, os indicadores eram muito [...], eram como se fossem apenas números informativos de requisições de serviço, planilhas, formulários. Depois, com a evolução do processo, nós amadurecemos na questão dos indicadores e começamos a trabalhar com indicadores internacionais da área [...]. Tudo isso tem a comprovação e são guardados através de *softwares*, de ferramentas, planilhas, formulários [...]. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

Referente a informação constante no terceiro parágrafo desse tópico, as idiossincrasias do serviço público podem vir a favorecer o compartilhamento de aprendizagem e de conhecimento - uma vez estabelecido o fluxograma de trabalho, com mapeamento de processos e rotinas - sob determinados aspectos, tornando seu resultado mais positivo do que na iniciativa privada, pois a competição e a busca constante pelo destaque podem não estar, ainda, tão acirradas como no mercado privado. Contudo, esta pesquisa não tem a intenção de abordar o viés psicológico

relacionado a esse assunto, muito menos os aspectos ambivalentes da psicologia humana no ambiente corporativista. Mas, segundo Schutz (1978), estudioso em dinâmica de grupos, os seres humanos necessitam de afeição e necessitam se sentir incluídos. Essas características complementam-se e fazem parte dos relacionamentos humanos, em menor ou maior gradação:

[...] No serviço público, no início, não havia indicadores que balizassem esse trabalho. Os indicadores eram mais utilizados para 'chão de fábrica'[...]. As pessoas tinham dificuldade de compreender como mensurar o trabalho realizado. (TA₄, 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS).

Como o relatório é feito pelas pessoas que planejam e executam, ele fica bastante a mercê de como cada órgão se organiza. Eu considero esta atividade complexa; a atividade das pessoas pararem para pensar os fazeres da Universidade, colocando indicadores que realmente expressem a realidade, 'falem' dos setores e dos serviços [...]; se forem bem colocados, eles podem dizer muito [...]. Normalmente, nos lugares onde eu trabalhei, não se consegue expressar o tanto de trabalho e de energia gastos para realizar as atividades. (TA₃, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

Argyris (2000), em relação a grupos, tem uma tese sobre suas ações. A primeira está ligada com as respostas que apresentam quando questionados a respeito de suas atividades, das regras que seguem; a segunda, diz respeito à prática do grupo, ou seja, o comportamento estabelecido na realidade, no fazer do grupo. Há uma ação inconsciente entre as duas práticas. O relato anterior faz menção sobre o *modus operandi* do órgão no qual o servidor pesquisado (TA₃) trabalha. No local, as pessoas que planejam são as mesmas que realizam a atividade, comentou. Nas falas obtidas, não somente desse participante, nos locais onde as regras são mais flexíveis, permitem um melhor compartilhamento de experiências, levando o grupo a um aprendizado "sem amarras", e, com isso, mais participativo, tanto em transmitir a informação quanto em recebê-la:

[...] em termos de administração, essa é uma tarefa muito complexa e diz muito da subjetividade de cada grupo e de cada órgão. A reflexão eu acho que é nesse sentido [...]. Por vezes os indicadores não conseguem traduzir, pelos números, toda a riqueza da Universidade. Desde 2011, em minha Unidade, nós fomos trabalhando em conjunto. Desenvolvemos um trabalho que expressasse mais fidedignamente os resultados da Universidade e do fazer institucional, e com isso, fomos trabalhando no aprimoramento do banco de dados, na solicitação de que os sistemas pudessem abranger mais dados e pudessem gerar relatórios não somente mais precisos, mas de maneira mais fácil. (TA₃, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

Muitos autores, dentre os quais Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que a base para transformar a aprendizagem individual em organizacional passa pelos grupos. Há uma discussão no sentido de que a aprendizagem em grupo envolve a aprendizagem do indivíduo e da organização, e o partilhar a solução dos problemas estaria entre as atividades de construir conhecimentos.

De acordo com as respostas, verificou-se que no processo de elaboração do Relatório de Gestão, respeitadas as particularidades de cada Unidade ou Órgão representado, os pesquisados reconhecem que, no decorrer do tempo, a UFRGS implantou um método sistemático na obtenção das informações constantes ao Relatório de Gestão, atribuindo à atuação da DPI, o fator condutor para obter uma uniformidade nesse processo:

Quando eu vim para este órgão, em meados de 2009, ainda não havia o sistema **(Anual do Órgão)**, não tinha essa sistematização; a gente enviava documentos que a PROPLAN pedia, que eram as tabelas **(planilhas)**, o texto **(para ser escrito)**. Meu colega, o antecessor, me mostrou inicialmente como fazer. Ele tinha uma organização que é mantida até hoje, com relação aos dados nos sistemas. Não inventamos a roda. Havia um trabalho feito que eu **(aprendi e)** segui. Os colegas foram me auxiliando naquele período. Quando foi introduzido o sistema eletrônico, era somente transferir do papel para o computador. Nesse sentido foi simples [...], depois a gente criou outros. (AS₄, mais de 09 anos de RG e 33 anos de UFRGS, grifo nosso).

Os servidores pesquisados, embora oriundos de diferentes Órgãos, foram convergentes nas respostas apresentadas. Disseram, de maneira precisa, que os dados necessários ao processo de elaboração do Relatório de Gestão constavam, em alguns casos, em programas próprios (*softwares*), no Sistema de Planejamento Anual do Órgão da UFRGS, muitas informações ainda se encontram em planilhas, algumas em mídias externas (*pen-drivers*, CD, DVD, etc.). Em outros casos, careciam de ser trabalhadas e disponibilizadas ao acesso público, pois ainda estão na memória de colegas de trabalho. Entretanto, há um consenso de que esses sistemas vêm contribuindo, e muito, no avanço desse processo. Sistemas governamentais como o Sabi (Bibliotecas), Comprasnet SIASG, (Compras), SIGESP (Recursos Humanos), ICONV (Convênios), entre outros, o sistema e-Contas, do TCU, muito têm contribuído como repositório de dados e informações valiosas que não podem ser perdidas, sob pena de perder-se o histórico das próprias Instituições:

A maior parte dos dados e informações encontram-se em sistemas específicos utilizados pela Unidade, sistemas informatizados; uma boa parte está lá. Agora, a extração desses dados nem sempre é simples, mesmo do **(material)** que está em sistemas; nem sempre é fácil, porque existe o registro, que tu tens interesse em extrair [...]. Tem a menor parte, que aí, são controles internos dos setores, Excel [...], são controles alternativos, que às vezes o sistema não atende. Nestes, o grau de dificuldade é maior ainda, porque não se sabe como estão estruturados, nem como tu vais obter a informação, porque, muitas vezes, tem de falar com a pessoa **(responsável pela informação)**, pensando na forma como é feito este processo [...]. No nosso setor, o Núcleo vai atrás dos outros setores para obter essas informações, porque nós não conhecemos profundamente esses processos, nem a forma como esses registros são feitos. Então, existe esse grau de dificuldade quando é um controle interno, alternativo, mas o bom, é que a maior parte **(das informações)** está **(organizada e disponível)** em sistemas. (TA₆, 05 anos de RG e 05 anos de UFRGS, grifo nosso).

No ano de 2011, foi implementado na UFRGS o Sistema Informatizado de Planejamento Anual do Órgão que propiciou aos Órgãos da Universidade inserirem anualmente seus planejamentos (metas, indicadores, ações, objetivos, etc.). Essa prática foi muito positiva na elaboração do processo do RG, na medida em que facilitou o compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem por parte dos grupos envolvidos no processo, além de difundir resultados de maneira mais fácil e eficaz:

O sistema permite emitir relatórios anuais e parciais. Se a gente quiser um relatório diário, temos condições de obtê-lo. Especificamente para o relatório de gestão, utilizamos o sistema anual, pois o mesmo é solicitado anualmente. (AS₄, mais de 09 anos de RG e 33 anos de UFRGS).

A colaboração dos sistemas informatizados do Governo Federal e da própria Universidade foi determinante na obtenção e no compartilhamento de informações seguras, proporcionando agilidade ao processo. A substituição das planilhas na coleta de dados utilizadas no Relatório e do sistema de protocolo físico pelo virtual, bem como o apoio de outros sistemas integrados já referidos, como SIASG, SIGEP, SICONV, dentre outros que se somam na operacionalidade e na conectividade do serviço público foi, sem dúvida, um grande avanço em termos de tecnologia, de precisão de dados, de otimização de serviços e de sustentabilidade.

Cada órgão responsável pelos dados e informações do Relatório de Gestão, a partir de 2011, com a implantação da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade, passou a utilizar os dos componentes dos Núcleos de Gestão de Desempenho (NGD) que se encontram em todos os setores com servidores em exercício e com direção respectiva, com o objetivo de integrá-los

ao processo do RG, uma vez que as atividades desenvolvidas estão diretamente ligadas ao processo de planejamento, como forma de obtenção de informações e de padronização de dados. Por decorrência, os Órgãos contam com o apoio direto dessas pessoas, em torno de quatro (04) a seis (06) em cada órgão ou unidade, alternando sua quantidade conforme o local e dependendo da estrutura do mesmo, para auxiliar nessas informações.

Por isso que quando questionados sobre quantas pessoas estavam envolvidas no processo de elaboração do Relatório, dentro de suas Unidades, os servidores responderam de maneira análoga, excetuando as particularidades de cada local de trabalho, ou seja, dentro dos órgãos ou unidades existem os departamentos, que abrigam divisões, onde estão os setores. Conforme sua estrutura, o órgão conterà um número maior ou menor de pessoas. Para fins de RG, cada divisão tem pelo menos uma pessoa para passar o dado referente à área, e assim, sucessivamente, até chegar na célula maior que é o departamento. A média obtida está no intervalo entre cinco (05) a quinze (15) pessoas envolvendo-se diretamente, mas indiretamente esse número pode chegar a trinta (30) servidores ou mais no âmbito do Órgão ou Unidade. Antes de 2011, além do dirigente, uma pessoa era a responsável por consolidar esses dados. Atualmente, dependendo das circunstâncias relatadas, contam com outros grupos de apoio instituídos legalmente por Portaria:

[...] sem contar os que coletam dados, o NGD (**Núcleo de Gestão de Desempenho**) é o que está mais envolvido. Este grupo conta com 04 pessoas, mais a chefia. Além disso, na Unidade têm [...] 06 pessoas, totalizando 11 pessoas. Contudo, essas seis pessoas informam as cinco, componentes do NGD. (AS₆, 05 anos de RG e 28 anos de UFRGS).
Aqui nós temos uma pessoa [...], lotada na Gerência Administrativa. Ela que coordena as fases (**do processo**) e as pessoas que prestam as informações, que são os diretores de Divisão, que são (**em número**) de 08 pessoas (**cita as Divisões envolvidas**). (TA₃, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS, grifo nosso).

Para a construção do Relatório, pelo menos, todas as chefias. Na Unidade deveria ter umas cinco ou seis pessoas que me ajudavam a organizar (**o trabalho de coletar informações e dados**). Esse número mobiliza outros tantos, porque, assim, eu sempre costumava pedir a informação às chefias, as quais nem sempre possuíam as informações. Elas vão em busca (**das mesmas**). (AS₃, 06 anos de RG e 10 anos de UFRGS, grifo nosso).

Pelas narrativas, verificou-se que a Aprendizagem e o Compartilhamento de Conhecimento, gradativamente, vem incorporando-se ao processo de elaboração do

Relatório de Gestão da Universidade. Tal fato é constatado à medida em que as rotinas são compartilhadas como procedimentos inerentes e relevantes ao processo, sobretudo quando os grupos responsáveis pela atividade dentro de cada Órgão ou Unidade permanecem inalterados e coesos, não sofrendo modificações com as alternâncias administrativas e de gestão, por vezes, intrínsecas ao processo, considerando-se proporcionalmente o universo acadêmico:

Antigamente, o relatório não tinha um formato único, ia variando... o relatório de gestão foi um bom mecanismo. Ele começou a ser repetitivo, tornou-se um padrão, o que é bom pois com isso tu consegues fazer um comparativo. [...] Antes da DPI não se pensava em objetivos, o teu planejamento não era formalizado. **(Nós dizíamos)** essas coisas nós vamos fazer, mas não formalizávamos. [...] **(Depois, com a DPI)** ajudou a montar essa estrutura. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os modelos mentais advindos dos grupos são partes do conhecimento tácito, que semelhantemente aos conhecimentos técnicos, são difíceis de serem formulados. Todavia, através das entrevistas percebeu-se que os procedimentos que envolvem o Relatório de Gestão aperfeiçoaram-se, dado que a própria Instituição busca rever seus processos, implementar ferramentas de gestão e qualificar o serviço prestado. Há boa vontade por parte do grupo em disseminar o que foi adquirido, padronizando práticas de trabalho, socializando o que aprenderam com novos integrantes:

[...] Antigamente, os relatórios eram feitos para 'inglês ver'. Se fazia um relatório porque era pedido. Não havia um comprometimento dos setores. Estou falando da Universidade como um todo, não somente da minha Unidade, mas da minha história dentro da Universidade. Os relatórios solicitados eram para cumprir uma recomendação, uma exigência legal. Está sendo solicitado, vamos fazer. A partir da informatização, desse Sistema **(implantado pela PROPLAN)** e do trabalho da DPI, houve uma gestão do próprio Órgão, uma qualificação dos processos [...]. **(A partir de então)**. Não se faz um planejamento apenas para cumprir a demanda, mas porque o próprio Órgão percebeu ser importante. A perspectiva mudou, e isso foi importante. (AS₅, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS, grifo nosso).

Constata-se, nesse grupo distinto, uma visível homogenia no processo de agregar conhecimentos e compartilhar aprendizagens, uma certa inquietação no sentido contributivo de buscar renovação e uma responsabilidade em deixar registrado um histórico que reflita o seu comprometimento com o processo:

[...] de alguma forma, o que se faz está ali, mas eu sempre tenho essa preocupação do fazer e registrar (**no sistema**), porque senão isso se perde. São muitos setores, atividades distintas, pessoas muito diferentes convivendo juntas, então temos de identificar onde nós estamos e o que mais nós fazemos. Ver no plano de gestão o que temos de fazer, e o que fizemos que não está contido ali. Uma vez eu não sabia, tive de aprender. (TA₅, 06 anos de RG e 20 anos de UFRGS, grifo nosso).

O respondente TA₅, com 20 anos de serviço público, realizou um trabalho direcionado ao grupo, através de reuniões, primeiramente, com cada representante de setor, posteriormente com as equipes, apresentando um ótimo resultado coletivo. O grupo apresenta características distintas, mas a diferença traz a contribuição. Existe disciplina e liberdade de expressão, de modo que todos os seus integrantes participam do processo. Igualmente, há um compartilhar de ideias que, ao serem expostas, são levadas em consideração, refletindo conjuntamente na maneira mais apropriada de serem colocadas em prática.

Percebe-se, no relato deste participante, algumas características distintas da espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), em que este intercâmbio entre os conhecimentos tácitos e explícitos, vão gradativamente aumentando, passando pelos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Esse modelo é composto por fases, em que, inicialmente, há o (1) compartilhamento do conhecimento tácito; através da socialização e do partilhar experiências; depois, (2) a criação de conceitos, em que os pensamentos são expostos (modelos mentais) pelo grupo, por intermédio do diálogo e de interações coletivas; (3) a terceira fase, ocorre após a externalização, é a justificativa de conceitos, como se representasse uma validação do que foi exposto; (4) a fase quatro, é transformar na prática o que se encontrava na teoria, chamado “arquétipo”; por último (5), a quinta fase é a difusão interativa do conhecimento podendo, ou não, ser gerado um novo ciclo (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O processo ocorrido na narrativa desse respondente (TA₅) não é isolado, encontrando semelhanças na fala de outro pesquisado:

O método de trabalho que a gente adota começa no início, no planejamento, chegando no relatório. Ele não acaba no relatório. Temos sempre um método de trabalho bem estruturado, validado pela Direção. Revisto e alterado a cada ano (**se precisar**). No nosso setor temos o costume de deixar registrado um roteiro de trabalho, um histórico, lições aprendidas, observações, para que no próximo ano a gente possa observar isso. Uma espécie de diário de bordo que tem tudo, desde a primeira vez que nós pegamos esse processo de

trabalho, temos mapeado, identificado, de onde vem a informação, quem é o responsável pela mesma, quando tem de ser pedida novamente, como... porque **(neste processo)** nós acabamos sendo intermediários com outros grupos de trabalho. Nós 'costuramos' a informação. (TA₆, 05 anos de RG e 05 anos de UFRGS, grifo nosso).

O respondente TA₆, com cinco (05) anos de Universidade, passou por situação análoga a do colega anterior (TA₅), com vinte (20) anos de Universidade. No seu caso, houve por parte da equipe, um engajamento coletivo de procedimentos e práticas de trabalho, com inúmeras reuniões, grupos diferenciados quanto à faixa etária, às diferenças motivacionais e pessoais, mas houve uma superação, com uma metodologia de trabalho e com foco no seu objetivo.

Ao escutar os relatos e constatar certas dificuldades encontradas nesse processo de aprendizagem, percebe-se que os motivos que o dificultaram foram os mais variados, havendo também, motivos em comum. O principal são as diferenças encontradas na equipe de trabalho. Argyris (1999) cita-os como obstáculos individuais de aprendizagem, que podem afetar o indivíduo, o grupo ou a organização. É uma espécie de medida defensiva adotada pelo indivíduo, que o impede de enxergar os seus erros e, principalmente, de corrigi-los. São identificadas como "rotinas defensivas". O fator negativo é que elas afetam, além do indivíduo, a organização.

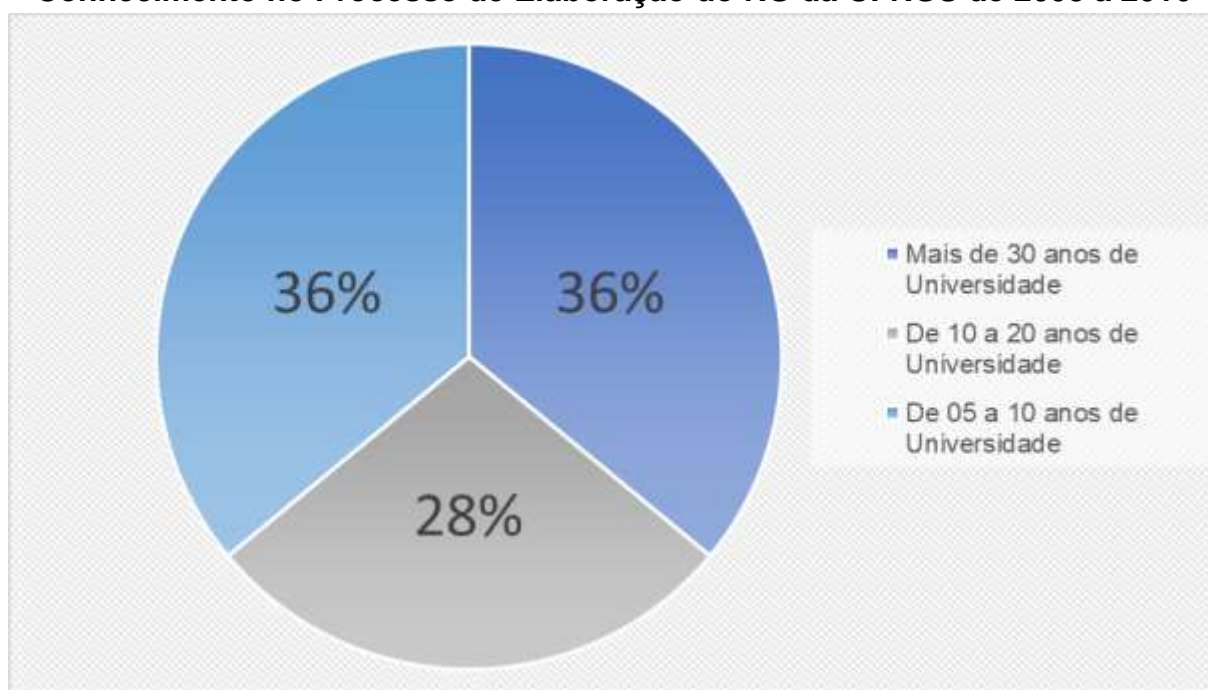
Para Argyris (1999), outro ponto que se torna um obstáculo à aprendizagem diz respeito ao pouco conhecimento que os indivíduos têm de si próprios, fazendo com que, de certa forma, tenham uma imagem distorcida de si, justificando-o com regras próprias, e, ao mesmo tempo, projetando ao outro, suas próprias justificativas:

[...] Nós envolvemos toda a equipe do órgão para gerar a cultura do planejamento e da avaliação e verificar os resultados obtidos, no sentido de melhorar a cada ano. Em se tratando de planejamento anual, o processo tinha uma sequência, e **(para)** criar a cultura era necessário envolver todos os participantes. [...] Nós tínhamos reuniões em diversos níveis, para criar essa consciência de planejamento e de resultados. Tínhamos reuniões com os coordenadores. Tínhamos reuniões para se ter um momento disparador (*start*) do processo. Aí era com todos, passávamos a importância do trabalho e de esclarecer dúvidas, depois os coordenadores trabalhavam com suas equipes. Essa reunião era importante porque dentro da Universidade ainda existia muita resistência ligada à avaliação e a esse projeto de gestão.[...] A partir de 2011 **(com a avaliação de desempenho)** foi muito importante. (AS₅, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS, grifo nosso).

Quanto à maneira como os entrevistados aprenderam as tarefas administrativas do RG, dos quatorze (14) entrevistados, a totalidade respondeu que foi por intermédio

da DPI, a qual padronizou seus processos de trabalho como forma a responder institucionalmente pela consolidação do Relatório, visando a uniformidade dos dados advindos dos Órgãos da Administração Superior. Essas informações deram origem ao Gráfico 4 sobre A Presença da Aprendizagem Coletiva e do Compartilhamento de Conhecimento no Processo de Elaboração do RG da UFRGS.

Gráfico 4 – A Presença da Aprendizagem Coletiva e do Compartilhamento de Conhecimento no Processo de Elaboração do RG da UFRGS de 2008 a 2016



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Salienta-se, para efeitos de estatística e de precisão, que somente uma (01) pessoa do grupo acompanhou este processo antes mesmo de sua exigência legal, considerando que dentre os entrevistados, cinco (05) têm mais de 30 anos de UFRGS; quatro (04) estão no grupo entre 10 a 20 anos de Universidade, e cinco (05) pesquisados estão entre 05 (exigência da pesquisa) a 10 anos de UFRGS. Ressalta-se que o grupo formado pelos servidores mais antigos no serviço público não representou ter relação com a experiência no processo de elaboração do Relatório, embora 80% tenha tido contato com esta experiência, primeiramente, através de um colega de trabalho que lhe passou os procedimentos.

5.2.3 Gestão do Conhecimento (Dados, Informação e Conhecimento)

O último tópico abordado na entrevista refere-se a Processos de Gestão, especificamente Gestão do Conhecimento. O termo “gestão do conhecimento”, conforme Wilson (2002), denota várias conceituações, e o crescente interesse pelo mesmo traduz-se na quantidade de *sítes* empresariais e de consultorias utilizando-se do tema. Entretanto, o assunto foi escolhido pela proximidade com o contexto do trabalho. O RG utiliza-se de dados, informação e conhecimento como matéria-prima na totalidade de seu processo. Do início ao fim é presença constante na teoria e na prática.

Nesse aspecto, questionou-se, primeiramente, o papel do planejamento na elaboração do Relatório, se há uma sistematização de procedimentos e técnicas no desempenho das atribuições a serem executadas, a interferência de uma metodologia que anteceda o processo, ou mesmo, a existência de um padrão de trabalho com vistas a torná-lo mais qualificado e eficaz.

Quando perguntados se havia a interferência do planejamento no processo de elaboração do RG, a totalidade dos pesquisados afirmaram que o planejamento estava diretamente ligado ao processo:

Sim, há a interferência do planejamento no relatório de gestão. Total, porque esse processo foi qualificado em função disso... **(cita a DPI e o trabalho desenvolvido pela Divisão)**. A partir de então, se passou a tratar **(do assunto)** com parâmetros mais objetivos e esses parâmetros passaram a ser aplicados de forma geral na Universidade. Antes não existia isso, cada um fazia do jeito que entendia. Aí você começa a ter parâmetros de gestão. (AS₅, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS, grifo nosso).

Sim, o relatório é feito a partir do planejamento, a partir de todas as ações estabelecidas pelo planejamento. Só assim **(desta forma)**, pode-se montar o RG. (TA₄, 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS, grifo nosso).

Observou-se que os pesquisados não fazem, necessariamente, uma distinção entre os conceitos de dados, informação e conhecimento. Estes foram abordados em suas falas, muitas vezes, como sinônimos ou, no máximo, empiricamente, manifestaram alguma diferenciação em determinadas narrativas. Coube à pesquisadora estabelecer as respectivas diferenças no momento das entrevistas para efeitos de conceituação:

Como a Universidade é muito ampla, não é um relatório autossuficiente para a UFRGS, pois ela é muito complexa. Essa é a característica dela. Tudo tem de ser adaptado para dentro da Universidade. O relatório de gestão traz uma evolução da Universidade ao longo de um período, mostra a evolução das próprias estruturas organizacionais na evolução de seu planejamento. Nós vemos a melhoria dos indicadores, a melhoria do acompanhamento, inserir ações alinhadas com as ações estratégicas e com as ações rotineiras. Eu, particularmente, utilizei o relatório para algumas apresentações sobre a Universidade [...]. Os números, para pegar várias informações sobre a Universidade. Ele é um instrumento importante como informação. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

Prosseguindo:

Hoje, esses dados estão consolidados. Se tu medires o tempo que o site da Universidade está fora do ar, ou o tempo que ele está disponível, isso é possível e mede uma equipe imensa de pessoas e de atividades desenvolvidas para que esta informação esteja 24 horas disponível. Essa metodologia de utilizar ferramentas, etc., isso é consolidada, é possível, é auditável, é 100% **(segura)**. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

Segundo Wilson (2006), o conhecimento está nas pessoas. Portanto assim, não existe gestão do conhecimento; gerencia-se a organização fazendo com que o desenvolvimento da aprendizagem seja assegurado, as habilidades sejam encorajadas e a cultura organizacional possa promover o compartilhamento da informação:

Agora, sim. Houve uma evolução nesses nove anos. No início, o relatório era algo que nós fizemos **(era uma tarefa individual da unidade)**. Depois ele colaborou para nos organizarmos melhor, para planejarmos. Foi uma ferramenta simples que ajudou. Ele começou a implantar essa prática e, agora, está gerando todo esse movimento de repensar o planejamento e, certamente, ele vai ser repensado como evolução natural do processo. Ele ajudou a criar maturidade no processo de planejar e medir, em pensar o que é importante medir. Esse processo de gestão, digamos assim, é muito significativo. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

Em um segundo momento, decidiu-se por elencar três aspectos ou pontos observados nos processos de gestão envolvendo: organização; direção e controle. A pesquisa constatou a pertinência destes critérios pela relevância dada pelos respondentes nas entrevistas. Nesse sentido, manifestaram opiniões similares em seus posicionamentos:

Se tu não te organizares, não tem como. Ou tu geras dados sem confiabilidade, ou tu fazes o serviço de maneira séria, colocar as ferramentas

ao teu dispor, mensurar corretamente, tu tens que saber a fonte, uma informação pode conter inúmeros dados; tu tens que ver o que é um índice satisfatório, qual a meta que tu podes alcançar, por que tem de ser determinada meta. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS).

A única vantagem que pode ser mantida em uma organização, de acordo com Davenport e Prussak (1998) é o que ela sabe através (do saber) de seus colaboradores. Sua eficiência está em saber usar o que sabe e na rapidez com que agrega e utiliza novos conhecimentos

Elucida-se a abordagem feita com relação aos três pontos analisados. Configurou-se “organização”, dentro do contexto da pesquisa, em seu conceito literal, como um meio de ordenação, composição, ordem das atividades laborais no processo da elaboração do RG; a presença ou ausência de um método ao reunir o material necessário à atividade desenvolvida. A “direção” foi caracterizada sob dois aspectos distintos, quais sejam: (a) se na elaboração do processo do RG há na metodologia utilizada algo que direcione as fases que compõem o trabalho de maneira a pontuar seus passos e vislumbrar seu final; (b) se existe a presença (ou ausência) de um balizador físico, um dirigente, um gestor que exerça uma posição de liderança no serviço a ser executado. O “controle” é compreendido aqui como uma associação das duas características anteriores, expressando tanto uma função gerencial, um comando, uma liderança, bem como um monitoramento, um balizamento, uma aferição quanto às práticas observadas e seguidas na execução da elaboração do Relatório.

As entrevistas identificaram os três elementos como essenciais na consecução do Relatório de Gestão. Abaixo, algumas manifestações dos participantes:

Olha, em relação à organização, é como eu já falei [...] tivemos de organizar cada item (**composto do relatório**), trabalhando as ideias através de planilhas, através de tabelas e listagens numeradas para tudo. Com relação à direção, é muito importante termos uma chefia que entenda o que está se fazendo, que tenha interesse no que está sendo feito, porque se a chefia maior não tiver esse interesse, a gente passa a ter muita dificuldade [...]. O controle é exatamente o que nós (**a Unidade, o grupo de trabalho**) fizemos sempre, disseminar a solicitação das informações (**do relatório**) e controlar através de planilhas específicas do setor; dar consultorias a quem (**aos Órgãos**) não compreende o processo; solicitar a reformulação dos dados quando não estão na forma correta, de acordo com as exigências, visando qualificar as técnicas de trabalho. (TA₄, 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS, grifo nosso).

A organização é essencial à elaboração do RG, para saber o caminho a ser seguido para buscar as informações. A direção faz parte, sim, é importante ao processo [...]. É alguém que consegue 'olhar' o processo como um todo e passar as informações (**corretas**). (AS₃, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS, grifo nosso).

A Direção, com relação a minha Unidade, era fundamental. Com os demais diretores, trabalhávamos em equipe, mas sempre através da pessoa do Diretor. [...] Tem de ter controle, senão cada um pode colocar coisas conflitantes. Tu tens de estudar, conhecer, organizar, ter a coordenação desse processo que faz parte da Direção. Tu tens de controlar para poder monitorar e saber que os números são reais. Se tu vais tirar uma fotografia (**da Unidade**), tem de ser correta e no momento certo. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

No final da entrevista, interrogando os respondentes sobre modo como os entrevistados enxergavam o Relatório de Gestão da Universidade, constatou-se que:

a) A totalidade dos 14 servidores tinha a percepção de que o RG é um documento oficial importante e relevante à prestação de contas, não somente ao Governo Federal, mas, ao cidadão:

O planejamento e o relatório de gestão institucional são fundamentais para prestar contas para a sociedade sobre o serviço que é feito, por isso, a importância dos indicadores refletirem o trabalho que é feito, expressarem adequadamente. É importantíssimo para organizar as atividades e alinhar as diretrizes. Em um nível mais acima, em termos de conceitos e princípios, tem toda a importância do nosso compromisso com esta prestação de contas, principalmente nesta conjuntura que está evidente, embora tácito, que há um não favorecimento às Instituições Federais de Ensino Superior. (TA₃, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

Eu gostaria de registrar que este processo só funcionou porque eu tive o apoio dos técnicos de minha Unidade e do pessoal da DPI que me ensinou a realizar esta atividade, porque é um documento obrigatório, tem de ser feito, poderia ter sido feito de qualquer maneira, mas eu o utilizei para fazer algo que fosse útil para mim, como gestor, para o setor, para o relatório, embora eu não estivesse preocupada com o TCU. Eu estava interessada na oportunidade de ter um instrumento para organizar as ideias de trabalho. Isso me veio pronto. Para fazer gestão me deram este sistema, que eu implementei. O trabalho uniu um anseio meu e me serviu como suporte no papel que eu desempenhava como gestor. (AS₁, 05 anos de RG e 39 anos de UFRGS).

b) Quando foi abordado se este documento detalhava a Instituição, houve somente um (01) respondente que disse representar uma parte da Instituição, mas não sua totalidade. Entretanto, a pesquisa fez referência ao documento dar a

possibilidade de detalhar a Instituição à comunidade em geral, sem quantificar este detalhamento:

O RG tem o objetivo que é a prestação de contas, é o resultado de várias práticas de gestão, mas eu acho que ele não detalha a Instituição para a comunidade porque a Universidade é muito grande. Ele dá uma amostragem, apresenta uma parte. Acho muito forte dizer que ele detalha a Instituição. Agora, ele é importante e é o resultado de uma atividade coletiva de trabalho. (AS₂, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS).

c) Outros 03 relatos expressam em suas opiniões o fato de o RG não ser tão divulgado, ou mesmo melhor aproveitado como fonte de dados e informação:

Na minha opinião o RG permite detalhar a Instituição à comunidade em geral, entretanto, nem todo mundo o conhece, sabe ou acessa. Vai atrás dele quem o necessita. Ele precisa ser melhor divulgado. Talvez num formato mais amigável, com versões diferentes. (TA₆, 05 anos de RG e 05 anos de UFRGS).

Nós sabemos que, na teoria, o RG serve para a Instituição ter os dados para prestar contas à sociedade. Na prática, esta palavra sociedade é muito ampla, e considerando o Brasil, em que a sociedade é muito heterogênea, não se pode imaginar que as pessoas o acessem por interesse. É difícil atingir a sociedade. Acaba que esta prestação de contas fica mais ligada aos órgãos de controle e aos diretamente interessados. É feita a divulgação e as pessoas vão se interessar na medida do possível. (AS₄, mais de 09 anos de RG e 33 anos de UFRGS).

Eu sou absolutamente a favor de um modelo de gestão, e nada melhor do que o RG para se identificar as falhas, as questões prioritárias, as questões que têm de ser reavaliadas, pois ele contém esta avaliação. Eu acho que há uma grande falha, porque a partir desta avaliação, não é feito nada. Cada Unidade, no documento, está avaliada em que posição ela está, o que ela cumpriu dos seus objetivos, e, na verdade isso fica por isso mesmo. Deveriam trabalhar a partir dos resultados ali contidos, pois a UFRGS caminharia com maior facilidade no seu modelo de gestão, utilizando do seu planejamento. Toda vez que há troca de gestão e que novos dirigentes se reúnem para trabalhar o novo planejamento, deveriam obrigatoriamente trabalhar com os dados contidos no RG. (TA₅, 06 anos de RG e 20 anos de UFRGS).

d) Nenhum dos respondentes concordou com a premissa de que o Relatório de Gestão é irrelevante. Ao contrário, a totalidade confirma sua importância como atividade coletiva; como resultado de várias práticas de gestão, dentre as quais o planejamento, tornando-se uma rica fonte de pesquisa de dados e informações da Universidade, sobretudo à comunidade universitária, como embasamento em seus trabalhos de conclusão de cursos de graduação ou em nível de pós-graduação:

A parte de descrever, através de textos, as principais ações da unidade durante o ano, é maravilhoso, é uma oportunidade de revisar tudo o que é feito, de pensar em absolutamente tudo o que ocorreu em tua Unidade em termos de planejamento. (TA₈, 08 anos no preparo do RG e 08 anos de UFRGS).

Embora muitas pessoas não o conheçam e não tenham acesso ao documento, ele é essencial. Por experiência própria, na primeira vez que eu participei do processo de elaboração do RG eu achava que seria algo que ninguém iria ler. Depois, eu passei a entender que com este relatório nós poderíamos pautar todas as nossas ações e fazermos os acompanhamentos de acordo com este relatório para ir ao encontro do que a Instituição demandava. Muitas vezes, fazemos coisas que não tem muito a ver com os objetivos da Instituição. Ele é muito relevante, especialmente, para quem faz gestão. (AS₃, 06 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

O RG passa ter significado e sentido quando ele é apropriado pelo setor e entendido como um instrumento importante de qualificação das atividades daquele setor ou órgão, nesse sentido. Não é só uma prestação de contas ou um documento exigido, porque apesar de ser um documento oficial, eu entendo que ele tem um objetivo, em última via, à comunidade. É importante também se ter a ideia de que nós precisamos prestar contas não somente às estruturas do Estado, mas ao público que é quem mantém o Estado. A transparência é outro fator importantíssimo. É um dever, e faz sentido. O que eu posso testemunhar é que, de fato, houve uma qualificação do planejamento a partir deste trabalho, no contexto deste processo. (AS₅, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).

Nesse ponto, finalizam-se as análises das categorias e suas subcategorias elaboradas para ancorar os relatos obtidos a partir das entrevistas, especialmente quando entrelaçados às concepções de teóricos como Rowlinson et al. (2010), Walsh e Ungson, O'toole, (1999 apud ALMEIDA, 2006), Conklin (2001), Stein (1995) Davemport e Prussak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Argyris (1999) e Wilson (2002; 2006), utilizados para embasar esta pesquisa.

Elaborou-se um quadro-síntese (Quadro 11) contendo relatos a respeito dos tópicos deste tema aflorados nas entrevistas. Assim, prossegue o estudo com as considerações finais no próximo capítulo.

Quadro 11 – Quadro-Síntese dos Tópicos de Gestão Presentes no Processo de Elaboração do RG da UFRGS de 2008 a 2016

Respondente	Planejamento	Organização	Direção	Controle
TA ₁	É a base do RG. O relatório pretende relatar o que foi feito pelo Órgão/Unidade. Hoje é um processo que se retroalimenta, dentro do ciclo de PDCA.	Ao longo dos anos a elaboração do RG ajudou em muito as Unidades a se organizarem, no sentido de terem suas informações, com fontes fidedignas.	Este processo tem condução dentro dos Órgãos/Unidades. Estabelece uma hierarquia, desde os setores, divisões, departamentos a que está submetido. Hoje, os gestores conseguem visualizar melhor o trabalho realizado dentro de sua Unidade.	O controle está intimamente relacionado à organização. À medida que as Unidades têm o conhecimento do quanto elas fazem, ajuda, subsidia, dá elementos à direção ou à gestão.
TA ₂	Parto do princípio que para ser feito o relatório tem de existir um planejamento que o anteceda. É feito o planejamento, é feita a gestão e no final de um determinado período tu fazes o relatório.	A organização tem um peso fundamental no processo. Ela existe porque existe o planejamento e vice-versa. Não há a possibilidade de fazer o relatório se tu não tens os dados organizados. É toda uma sequência. As reuniões periódicas auxiliam muito neste quesito.	A nossa chefia era o nosso 'Norte', nos dando a orientação correta para que pudéssemos fazer o relatório. Ela discutia o planejamento na época apropriada (final de dezembro).	O controle era feito pelas reuniões periódicas, pelo acompanhamento direto do processo. Eu tinha um check-list das atividades e do seu andamento.
TA ₃	O planejamento é a base do relatório de gestão.	A organização determina o modo como é feito o processo. Cada estrutura organizacional elementar (divisão) tem seu micro processo de trabalho, sua maneira de funcionar, alimentando o todo.	O dirigente máximo do Órgão deve estar envolvido. É fundamental, primeiramente, deve fazer a interface com a Gestão Superior e dar as diretrizes ao trabalho do Órgão; em segundo lugar, precisa ter o panorama sistêmico de funcionamento do Órgão, assim como uma função essencial no planejamento. Deve ter flexibilidade de adaptação e de superação diante da conjuntura controversa.	O controle está diretamente ligado à coordenação, ao papel do dirigente no processo, ao perfil apresentado, de maneira a integrar-se no sistema, conhecê-lo e acompanhá-lo.
TA ₄	O planejamento é a base do processo, é a estrutura que proporciona a	A organização, inicialmente, era por planilhas, tabelas, listagens numeradas para	É muito importante se ter uma chefia que entenda o que está se fazendo, que tenha interesse no trabalho realizado, porque se a	O controle é exatamente o que a Unidade faz, disseminando as

Respondente	Planejamento	Organização	Direção	Controle
	aferição de dados. A partir dele é montado o relatório. Dá muito trabalho para iniciá-lo, mas uma vez elaborado, torna-se um aliado ao trabalho,	tudo. Posteriormente, o sistema informatizado favoreceu todo o processo.	chefia não tem esse interesse, as dificuldades tomam conta do processo.	informações, estabelecendo parâmetros para o aferimento de dados confiáveis, reunindo pessoas e equipes de trabalho, explicando sistematicamente e revendo o processo, para reformulá-lo de maneira a qualifica-lo.
TA ₅	A interferência do planejamento no relatório é direta. Na nossa Unidade, nada do que é planejado é apagado para o relatório. A informação vai sempre estar presente.	É a forma como é estruturado o processo. Na Unidade há um método de nos organizarmos para as atividades, para obtermos os dados. São feitas reuniões individuais e coletivas, depende do grupo de trabalho e das pessoas envolvidas. Utilizamos ferramentas nesta coleta, planilhas, e-mails...	Aqui existe a função de direção. Não passamos por cima. Na organização, percebe-se essa chefia. As pessoas estão envolvidas, mas as informações sempre passam pela direção e pelas chefias. A chefia organiza, faz reuniões, organiza a estrutura. É um eixo para nós.	Existe um controle para tudo. A gestão acompanha diretamente o que é planejado e executado. Nunca foi feito um acompanhamento tão sistemático como se tem atualmente.
TA ₆	O método adotado começa no planejamento para chegarmos ao relatório. É um método estruturado para atingirmos os resultados.	A organização é fundamental, vistos o tamanho da Unidade e os processos de trabalhos diversos envolvidos.	A direção nesse processo, é patrocínio, apoio e fomento ao trabalho realizado. O executar do trabalho é com as equipes, com o grupo. Mas a direção dá o apoio e a validação que precisamos.	A ideia é ter um PDCA, com criação (planejamento), execução, acompanhamento, revisão. Acompanhamento para a retroalimentação do processo.
TA ₇	Acho que o planejamento interfere no RG, mas depende muito da chefia para que o trabalho seja sério e os dados	É a estrutura do processo. Como este é feito, como é realizado. Atualmente, é objetivo, sucinto e te possibilita uma visão do todo, do teu	A direção deve estar junta, presente, caso contrário, não adianta planejar. Ela não serve somente para preencher formulários. Tem de ser efetiva na prática.	O controle é essencial para verificar o quanto foi alcançado. Quais as tuas metas, qual o processo que tu precisaste percorrer para

Respondente	Planejamento	Organização	Direção	Controle
	fidedignos, e não uma mera formalidade para cumprimento de etapa. Quando se planeja, temos a noção de quanto se faz. É muito produtivo para se ter resultados e para haver modificações.	setor e do que a Universidade vem trabalhando.		alcançar os resultados, o que tu podes melhorar, ou o que tu podes retirar que ficou de supérfluo no trabalho, ou acrescentar, no caso de ficar faltando. É um sistema que te dá flexibilidade. Tu tens de ter parâmetros para poder cumpri-los.
TA ₈	A interferência é total no processo.	A organização interna contribuiu para avaliar e monitorar melhor, e acompanhar as rotinas de trabalho.	A direção é a referência no processo. Totalmente importante e crucial, comparando os perfis já trabalhados em nossa Unidade.	O controle é muito positivo e bastante recente. A chefia apresenta esse perfil de acompanhar e cobrar, de envolver-se no processo, através de reuniões periódicas com foco nas metas e no planejamento da Unidade.
AS ₁	O planejamento, inicialmente, era semanal, feito intuitivamente, empiricamente. O relatório foi um instrumento que viabilizou a prática do planejamento, a disseminação desta cultura. Ele não é engessado e permite ser reavaliado, ajustando-se à realidade vivenciada.	A organização é fundamental no processo. O setor deve estar organizado no sentido de atribuições, de funções e de domínio desse sistema, qual o papel de cada um nesse processo, inclusive para relacionamento interpessoal, porque afeta todo o funcionamento de um setor. Se não tiver organização, não se tem como extrair algo	A direção pode auxiliar ou atrapalhar o processo. O técnico está no setor, a direção é sazonal. Se o sistema é organizado e a direção não é adequada e não sabe se relacionar ou não entende o funcionamento do processo, ela só atrapalha. À direção cabe compreender o cenário e interferir positivamente para modificá-lo. Neste sentido ela tem um papel relevante.	O processo não pode ser planejado, conhecido e abandonado. Tem de ter continuidade. As coisas são dinâmicas, as pessoas são dinâmicas, os processos são dinâmicos, então é fundamental haver acompanhamentos. Por isso os papéis da direção/controle são complementares.

Respondente	Planejamento	Organização	Direção	Controle
		quantitativo organizado e correto.		
AS ₂	O relatório utiliza-se do planejamento para a aferição correta e precisa dos dados. Agora, existe esta relação. No início, o processo era invertido. Houve uma evolução significativa.	A organização deve ser intrínseca ao processo. Não há a possibilidade de obtê-lo, se não for organizadamente.	O papel da direção é fundamental. Deve estar integrada ao trabalho e à equipe. É por meio dela que os processos acontecem.	Se não houver controle, uma forma de auditar e supervisionar o que está sendo executado, o processo ocorre paralelamente e de forma incorreta, ou não ocorre.
AS ₃	O que está no relatório é o que está no planejamento. Tem toda a relação.	A organização é essencial para buscar o caminho a ser seguido.	É importante. É quem coordena o processo, fazendo com que o relatório não seja apenas para cumprir um protocolo ou função legal.	O controle é tu conheceres e coordenares o processo. Os três elementos se completam.
AS ₄	O relatório demonstra o que foi planejado. O planejamento inicial pode ser modificado, ajustado posteriormente, até por questões externas, mas foi previsto. O relatório tem de espelhar o que foi planejado. Antigamente, tínhamos ações. Há 10 anos, adquirimos a cultura do planejamento. Isso é uma mudança de cultura organizacional, com seus entraves, seus contras, que fazem parte do processo de mudança.	É essencial. Se tu não a tiveres, no momento de fazer o relatório tu vais estar perdido. Na nossa Unidade está tudo organizado nos sistemas. É fácil de obtermos os dados.	A questão da direção, vou fazer uma analogia, aqui, remamos para o mesmo lado. Seguir um alinhamento às normativas, às diretrizes, é básico e essencial. Não adiantaríamos ter um plano de unidade completamente desalinhado com as metas da Instituição, ou com um planejamento completamente distanciado do que é preconizado. Se tu não tiveres direção, no sentido de rumo, destrói qualquer planejamento.	O controle é essencial à aferição dos dados. Para o relatório, extraímos os dados do sistema, mas no decorrer do ano, vamos controlando esse processo, se está sendo devidamente implementado. Tem de acompanhar, ter controles parciais. Tem eventos externos que podem modificar os resultados, mas eles precisam deste controle.

Respondente	Planejamento	Organização	Direção	Controle
AS ₅	O planejamento é extremamente importante e o processo foi qualificado em função do relatório. Foi nesse momento que se começou a estabelecer parâmetros de gestão, objetivos, aplicados de forma geral na Universidade.	Os três elementos: organização, direção e controle estão imbricados neste processo. A forma como o Órgão está estruturado irá determinar o inter-relacionamento destes. Não se consegue realizar nada que não esteja num certo grau de organização. Como aferir corretamente se o processo não é organizado?	A chefia deve ter um papel proativa, e não, reativa. Planejar com a direção no futuro, interligado com projetos globais da Universidade.	O controle é obtido pela sistematização. É determinante para a obtenção de dados precisos, para a superação do imprevisto e para que o processo possa ser avaliado, revisto e qualificado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Análise do Quadro 11 – Quadro-Síntese dos Tópicos de Gestão Presentes no Processo de Elaboração do RG da UFRGS de 2008 a 2016

Os elementos de gestão caracterizados na elaboração do documento foram pontuados quanto: (1) ao planejamento realizado referente ao processo de captação de dados e informações condizentes aos conteúdos gerais e específicos que envolvem o RG; (2) o papel da direção nas atividades do processo; (3) a existência (ou não) de organização permeando o processo, e (4) a presença de práticas de controle no seu aferimento.

Conforme os resultados obtidos na pesquisa, constata-se que o planejamento deu início a esse processo de elaboração do Relatório de Gestão, pelo menos, de forma padronizada abrangendo todos os Órgãos da Administração Superior pertencentes à Reitoria da Universidade. Esse método sistemático de trabalho, envolvendo dados e informações referentes ao conteúdo do documento, permitiu que fosse obtida uma resposta automática e similar por parte desses Órgãos. Pelo exposto, todos os respondentes elencaram o planejamento como uma prática essencial ao processo, o qual contribuiu efetivamente como uma ferramenta basilar em suas Unidades.

A direção desse processo foi considerada um elemento fundamental no suporte de gestão administrativa, uma peça-chave na condução das atividades pertencentes ao procedimento. Igualmente, a totalidade dos entrevistados não concebe a inexistência do papel do gestor. Alguns posicionaram-se de forma contundente quanto à atuação de uma chefia ou de um dirigente, expressando que a função exercida deveria somar-se ao trabalho realizado, como um agente balizador do processo.

Os elementos de organização e controle, por vezes, interligaram-se nas narrativas, associando-se positivamente. Ambos foram considerados essenciais em todas as etapas do trabalho, desde o início, através do estabelecimento de rotinas, até o seu final, com a obtenção de todos os dados necessários. O controle correto permite o alcance do dado preciso e da informação fidedigna. Verifica-se, pelas entrevistas, que o ambiente organizacional, ainda que não pesquisado, é um fator relevante a ser considerado nas atividades desse processo laboral.

Por último, questionou-se a posição do entrevistado a respeito da importância e da exigência do Relatório de Gestão. Os respondentes afirmaram ser o documento extremamente relevante à transparência na Prestação de Contas ao Governo Federal, sobretudo à comunidade, embora muitos não o conheçam, ignorando seu conteúdo.

Ainda assim, os entrevistados enxergam-no como o resultado de uma atividade coletiva, em que estão presentes várias práticas de gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Podemos ser conhecedores com o conhecimento dos outros, mas não podemos ser sábios com a sabedoria dos outros" (Michel de Montaigne, 1533-1592)

Ao finalizar este trabalho cabem algumas considerações que precisam ser expressadas. É o "tempo da travessia", como diria o autor, "mas se não ousarmos fazê-la teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos" (Fernando Pessoa, 1888-1935).

Esta pesquisa foi, antes de tudo, uma superação, em níveis pessoais e profissionais. Chegar ao final de um curso de Mestrado Profissional requer doses de persistência e paciência, principalmente ao se vencer obstáculos que, inexoravelmente, fazem parte da caminhada, mas também é motivador e contributivo.

Quando a autora pensou em qual tema deveria dedicar-se à pesquisa, não houve hesitação. Seria algo relacionado à sua vivência profissional, um conteúdo que agregasse ao seu ambiente laboral, sobretudo, que fosse um tema prazeroso de ser pesquisado. A disciplina de Memória Institucional e Memória Organizacional (MIMO), ainda no início do curso, predominou na escolha.

Trabalhando há 10 anos no serviço público e com experiência de 18 anos na iniciativa privada, conheceu os dois lados da moeda: os prós e os contras que separam (ou aproximam, dependendo do ponto de vista) ambos os mercados de trabalho.

À iniciativa privada é atribuída muitas virtudes, em especial, as ferramentas de gestão que visam a tornar o serviço mais eficiente, mais rentável e, atualmente, mais humanizado. Ao setor público, dentre outros atributos, não raro, estão a morosidade, a lentidão e a falta de comprometimento. Estes ainda são estigmas a serem vencidos.

A pesquisa, além de responder as perguntas fulcrais e ater-se aos seus objetivos, levou em consideração o retrato dessas duas realidades, muitas vezes, coloridos em excesso nas duas paisagens.

Nesses 10 anos de serviço público, e há 7 anos trabalhando na área de planejamento institucional, o Relatório de Gestão pareceu ser o tema ideal para ser pesquisado, referentemente à memória deste documento, aliás, memória que nem sempre é presente nos ambientes corporativos, excetuando-se os mais competentes nas práticas de gestão.

O trabalho na Universidade Federal do Rio Grande do Sul é visto, pela autora, antes de tudo, como um compromisso social prestado à comunidade. Desde seu ingresso no serviço público, este balizamento foi preponderante. Foi um processo de amadurecimento e conscientização que teve início na fase predecessora, com aprovação em um certame público, a expectativa em ser admitida e pelo efetivo ingresso e exercício no cargo. Posteriormente, com o contato com o grupo de trabalho e com os afazeres administrativos, o regramento oficial permeou sua rotina e atuação profissional, considerando o dever com o Erário uma obrigação moral inerente ao servidor público. Pode-se dizer que trabalhar no serviço público é comparativamente uma prestação de contas diária.

Desse modo, o tema do Relatório de Gestão pautou esta pesquisa. Pesquisar o seu início, a sua prática, os grupos envolvidos foi muito estimulante, uma vez que não se encontrou, dentre as pesquisas efetuadas, um trabalho semelhante.

Como visto, a memória é um tema que permite muitas abordagens e, assim sendo, pode e deve ser estudado por múltiplas profissões. É um assunto transversal que abriga um universo de abordagens: desde a Biologia, com a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), passando pela Física, Química, História, dentre outras áreas do saber. Essa quebra de paradigmas promoveu os estudos saírem de um modelo cartesiano e reducionista para outro, sistêmico e probabilístico, e, com este salto, a memória também pode ser observada sob seu aspecto social, coletivo, pertencente às corporações, campo que se institucionalizou nas últimas décadas com os estudos de Maurice Halbwachs, precisamente a partir da década de 50. Segundo Graeff (2011, apud TELLES et al., 2014), a memória coletiva se situa no encontro entre o individual e o coletivo, entre o psíquico e o social.

A memória organizacional, analisada nesta pesquisa, igualmente apresenta múltiplos olhares. Para este estudo, e com o objetivo de responder as questões atinentes à pesquisa, fez-se um corte de 9 anos (2008 a 2016) para problematizá-la no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS. O documento foi estudado sob o contexto organizacional, nessa perspectiva, numa construção conjunta, em nível individual e organizacional. Foram selecionados autores para embasar a teoria ora apresentada, reunidos métodos que permitiram apontar para as considerações agora constatadas.

Quanto à metodologia, a pesquisa caracterizou-se aplicada, com enfoque qualitativo. Em relação aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, e quanto aos

procedimentos técnicos, documental, bibliográfica, estudo de caso, e uma pesquisa participante com coleta de dados baseada em roteiro de entrevistas.

O estudo teórico aglutinou-se às entrevistas, dando suporte e direção no desenvolvimento da pesquisa. A parte prática aplicada à pesquisa coube ao contato direto com os entrevistados, um grupo selecionado, com experiência no processo de elaboração do documento, que permitiu subsidiar qualitativamente este estudo.

Primeiramente a pesquisa questiona até que ponto a memória organizacional está presente no processo de elaboração do relatório de gestão da UFRGS, no período compreendido entre 2008 a 2016. Paralelamente à questão, indaga quais as evidências de aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimento presentes no processo de elaboração deste documento.

Através do estudo teórico, Walsh e Ungson (1991, apud ROWLINSON et al., 2010), a memória organizacional é uma construção conjunta, em nível individual e organizacional, e está diretamente relacionada às informações contidas na trajetória de uma organização. Essas informações dizem respeito aos processos cognitivos dos indivíduos e de interpretações em conjunto, passíveis de recuperação, possibilitando o apoio às decisões presentes. Segundo os autores, destacam-se os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação dentro do ambiente organizacional. Tais processos, sob uma ótica sistêmica, remetem ao que se convencionou hoje chamar de Gestão do Conhecimento (GC).

O objeto de estudo foi visto sob a forma de um processo, com início, meio e fim. A matéria-prima deste processo é composta por dados e informações, os quais podem ou não gerar conhecimentos. Sob este aspecto, o documento foi estudado: o que consiste, quem o elabora, quais são os envolvidos, de que forma é conduzido, qual o motivo de sua execução, enfim, questões pertinentes ao estudo de uma situação em especial.

Foi constatado que o setor responsável pela elaboração do Relatório é também responsável pelo planejamento institucional da Universidade. Igualmente foi verificado que o planejamento, nos moldes como é realizado hoje dentro da UFRGS, surgiu para suprir uma demanda relacionada ao seu Relatório de Gestão.

Dentre o universo pesquisado, a totalidade corroborou com a afirmativa acima, manifestando que o planejamento atendeu às exigências legais do relatório de gestão, inclusive com observações expressas de que a Universidade, apesar do tamanho e do tempo de existência, não tinha, até o presente momento, desenvolvido algo que

fosse transversal e uniforme, introduzindo uma métrica, através de indicadores, para a aferição de seus dados.

No tocante à memória organizacional, os dados apontam que 57% dos respondentes acreditam que esta memória está presente no processo de elaboração do documento, e 43% dos entrevistados manifestaram que o relatório apresenta parcialmente essa memória, mas não na sua totalidade. É oportuno o adendo que o assunto foi clarificado aos respondentes, tendo havido uma explicação com relação ao tema, e também a surpresa de que muitos já o conheciam. Não houve resposta negativa referente a esse quesito, tampouco dúvidas pelos respondentes.

Em relação aos tópicos condizentes à aprendizagem coletiva e ao compartilhamento de conhecimentos, infere-se que os entrevistados se apresentaram cômicos de que foi desenvolvido um método sistemático de trabalho utilizado no processo de elaboração do RG, de maneira a permitir que os dados extraídos refletissem confiabilidade e fossem passíveis de auditoria. Todos os participantes do processo sabem o seu fluxograma e o papel que cabe ao seu Órgão ou Unidade nesse contexto. A totalidade dos respondentes atribui à DPI e à PROPLAN, em última instância, o aprendizado inicial do processo, antes mesmo de ser instituído o sistema eletrônico do Planejamento Anual do Órgão. Os participantes mais antigos, nos seus respectivos setores, acompanharam o início deste processo, e os mais recentes, foram treinados pelos mais experientes e orientados pela equipe de Planejamento Institucional a desenvolverem, no âmbito de suas Unidades, uma forma coletiva de trabalho, respeitando a autonomia de cada Órgão. Em relação aos respondentes, 80% disseram ter contato com as atividades do RG com algum colega de trabalho de sua Unidade. Nesse sentido, deduz-se que tenha ocorrido um compartilhamento de aprendizagem e, por decorrência, de conhecimentos, no que tange ao processo.

A inferência acima apoia-se em Nonaka (1994, p.15), afirmando ser a informação um fluxo de informação, ancorada na confiança e convicções de seus possuidores, sendo que o processo de captar e disseminar informação e conhecimento, necessita, em primeiro lugar de profissionais capacitados. O conhecimento deriva da ordenação das informações, as quais terão maior ou menor relevância, dependendo do objetivo a que estão vinculadas ou a um fim-específico. Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem uma relação entre o conhecimento organizacional e a criatividade e a inovação, na medida em que as organizações

processam informações de fora para dentro, procurando resolver seus problemas, ao mesmo tempo em que criam novos conhecimentos de dentro para fora.

O conhecimento é uma riqueza peculiar, pois difere-se das demais, apresentando características próprias: quando dividido ou compartilhado, não se perde; não perde valor, pelo contrário, aumenta, na proporção em que é compartilhado.

O servidor participante da elaboração do RG fornece subsídios para a implementação do mesmo. O subsídio é o dado, a informação institucional que instruiu o processo de trabalho. O dado, por si só, não expressa nada. Este deve ser trabalhado, contextualizado para responder adequadamente à demanda solicitada. Supletivamente, Davenport e Prusak (1998) asseveram que as pessoas transformam os dados em informações, e, diferentemente dos dados, a informação exige análise. Sendo assim, quanto maior for o envolvimento do fator humano, maior a possibilidade de se desenvolver uma relação baseada na tríade dados-informação-conhecimento. O RG contém indicadores expressivos do processo ensino-aprendizagem, apresenta também números correspondentes a indicadores internos de cada Órgão ou Unidade, ou mesmo, de determinados macroprocessos que os Órgãos Fiscalizadores (TCU/CGU) queiram aferir. Estas informações fazem parte de um histórico da Universidade e estão contidas nas mais diversas formas de guarda destes documentos: planilhas, tabelas, *softwares*, programas internos do Órgão ou Unidade, segundo a organização de cada local. Ao longo dos anos, mais precisamente, durante os nove (09) anos contemplados nesta pesquisa, o sistema eletrônico de Planejamento Anual do Órgão, desenvolvido e implementado pela PROPLAN, foi decisivo na obtenção desses dados. Após sua implantação, houve um histórico anual que alimenta e subsidia o sistema. Apesar de cada setor ainda ter sua forma de extrair os dados e obter as informações, respeitando os critérios de ingerência de seus dirigentes, os respondentes foram unânimes ao elencar a contribuição dos sistemas informatizados internos (Universidade) e externos (Governamentais) na efetividade dos processos: Siconv, Sigepe, Siasg, e-Contas, etc., juntamente com o Sistema de Planejamento Anual do Órgão, o Protocolo Eletrônico (SEI) e outros softwares que vão sendo implementados gradativamente na Universidade, propiciaram agilidade, organização e credibilidade na obtenção, divulgação e retenção de dados e informação.

Segundo Chiavenato (2000), as organizações estão passando por profundas transformações, graças à tecnologia da informação. Essa interferência é sentida em termos de espaço físico, trazendo o conceito de escritório virtual ou não territorial. Os arquivos eletrônicos acabaram com o excesso de papéis e com a necessidade de móveis, liberando espaço para outras finalidades.

Atinente aos processos de gestão, quanto aos tópicos de planejamento, organização, direção e controle, conforme Quadro 11, no final desta pesquisa, percebe-se que 100% dos respondentes convergiram positivamente ao identificar o valor do planejamento como indutor/difusor de um macroprocesso institucional e sua contribuição em disseminar uma cultura vinculada à prática de planejar, executar, controlar e avaliar (PDCA). Comparativamente aos anos que antecederam o atual processo de elaboração do RG, especificamente antes de 2006, deduz-se que não havia uma prática estabelecida, um método coletivo de trabalho que obedecesse a um critério ou mesmo a uma rotina-padrão, implantada para a elaboração do relatório de gestão da Universidade. A partir de 2006, essa prática foi implementada, e após 2011, com o advento do Sistema Eletrônico, ela consolidou-se institucionalmente.

Referendada por Andrade (2002), o processo de institucionalização, em uma organização, avalia que o comportamento do indivíduo é moldado por padrões criados e compartilhados entre os demais indivíduos, por meio da interação. Particularmente esses padrões tendem a ser legitimados pelo grupo (organização), sob a forma de normas e regras, por considerar que são eficazes para seu funcionamento. Em face do exposto, considerando todas as práticas, rotinas e padrões estabelecidos para a elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS, no período de 2008 a 2016, depreende-se que houve a institucionalização deste documento por parte do grupo que o elabora, amparado por processos de trabalho compartilhados coletivamente, irradiando-se para a Instituição na medida em que estas práticas vão se cristalizando e qualificando-se para o atingimento de um objetivo em comum e legalmente constituído que é a prestação de contas ao Governo Federal por meio do seu Relatório de Gestão.

Algumas das limitações que se apresentaram ao longo da pesquisa incluem: a) o tempo para coleta de dados, que abarcaram a coleta de documentos e entrevistas e foram diferentes do que havia inicialmente sido planejado durante a fase de qualificação (cerca de 5 meses para cada uma das etapas), b) a escolha dos sujeitos

entrevistados (grupo de servidores envolvidos no processo do Relatório de Gestão) e c) o recorte referente ao número de entrevistas a serem feitas (14 entrevistas).

Por conseguinte, ao término da pesquisa, considera-se terem sido respondidas satisfatoriamente todas as indagações inicialmente propostas que levaram esta pesquisadora a debruçar-se sobre o tema do Relatório de Gestão da UFRGS, e mais amiúde sobre o seu processo de elaboração no período de 2008 a 2016. Não obstante, apresenta-se a possibilidade de novas imersões no assunto, visto o conceito de multiplicidade de enfoques que o mesmo contempla, como sugestão de futuras pesquisas a serem exploradas. Pensando na continuidade do aprendizado e da contribuição à área, esta pesquisadora pretende cursar o doutorado para prosseguir com o tema de Memória Organizacional relacionado ao Ambiente Organizacional ou em relação à Cultura Organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, R. F. **As Análises Institucionalistas nas Organizações e o Conceito de "Institucional"**. *Caleidoscópio. Revista de Comunicação e Cultura*. N.3, Portugal, 2002, p. 49 - 50.
- ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992a.
- _____, C. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992b.
- _____, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996. Cap. 1 What is an Organization that It May Learn? p. 3-29.
- _____, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- _____, C.; **On organization learning**. 2. ed. UK: Blackwell Business, 1999.
- _____, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BRASIL. **Código de Ética dos Servidores Públicos Federais**. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/108888/codigo-de-etica-dos-servidores-publicos-lei-8027-90>>. Acesso em 20 maio 2017.
- BRASIL. **RA175154**. Controladoria Geral da União. Disponível em: <http://sistemas2.cgu.gov.br/relats/uploads/RA175154.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- _____, Tribunal de Contas da União. **Prestação de contas dos exercícios de 2004 a 2007**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-de-exercicios-anteriores.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2017.
- _____, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Relatório de Gestão UFRGS 2000**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2000>>. Acesso em: 28 jun. 2017.
- _____, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **PROPLAN**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/proplan/>>. Acesso em 05 jan. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6°. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2000.

CONKLIN, J. **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy**. 2°. ed. Oxford, 2001.

COSTA, Mônica Aguiar. **A Importância da Metodologia do Direito no Terceiro Setor**. Disponível

em:<http://www.mackenzie.br/fileadmin/Pos_Graduacao/Mestrado/Direito_Politico_e_Economico/Cadernos_Direito/Volume_4/05.pdf>. Acesso em 05 jan. 2018.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual** (4ª Ed). Rio de Janeiro. Campus, 1998.

DEGAGNE, C.; LEANDRI, S.; PUCHLEY, T. **Linking Knowledge and Risk Management: controlling the information flood**. *Risky Business*, n. 7, p. 15-20. 2003. Disponível em: http://www.pwc.com/ch/ger/inssol/publ/risk/download/pwc-riskybusiness_7e.pdf. Acesso em: 06 jul. 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, J. C. A. **Planos de Negócios que Dão Certo**. Disponível em: <www.josedornelas.com.br/palestras>. Acesso em 10 out. 2017

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, Valéria Silva da. **A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos**. In: Vieira, Marcelo Milano Falcão e Carvalho, Cristina Amélia (Orgs.), *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro, FGV, 2003, p.47-66.

FRANÇA. **Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão**, 1789. Biblioteca Virtual dos direitos Humanos. USP. Disponível em:<<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-antigos-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/declaracao-de-direitos-do-homem-e-do-cidadao-1789.html>>. Acessos em 20 maio 2017.

FREITAS, Paulo A. S. –**Teoria Institucional Contemporânea**, cap. 3. Disponível em: < <http://www.dep.ufscar.br/blog/iod/wp-content/uploads/2009/12/1.3-SCOTT.pdf>>. Acesso em 30 jan.2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999; 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAEBIN, Cleusa M. G. **Resumo a partir de vários estudos sobre memória - autores recomendados na bibliografia da disciplina**. Material de aula - Curso Memória Social e Bens Culturais, UnillaSale, 2017.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. Edições Vértice, São Paulo, SP, 1990.

HOUAISS, Antônio et al. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

HUGHES, E. C. **The ecological aspect of institutions**. *American Sociology Review*, v. 1, n. 2, p. 180-189, Apr. 1936.

_____, E. C. **The study of institutions**. *Social forces*, v. 20, n. 3, p. 307-310, March. 1942.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCINERNEY, C. R. **Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge**. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 53, n. 12, 2002, p. 1009-1018.

MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª Edição Revisada e Ampliada, São Paulo: Ed. Atlas, 2004, p. 27.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-19T145234Z362/Publico/Texto%20Completo.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2018.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. *American Journal of Sociology*, n. 2, p. 340-363, 1983.

MILLER, F. **Sem título**. *Information Research*, v. 8, n. 4, paper 140, 2002. Disponível em: <<http://information.net/ir/8-1/paper140html>>. Acesso em 09 junho 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30ªed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011.

_____, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** *Cad. Saúde Públ.*, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul./set., 1993. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/quantitativo_qualitativo_oposicao_ou_complementaridade.pdf>. Acesso em 27 nov.2017>.

MORESI, Eduardo A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em 21 fev. 2018.

NONAKA, I. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge.** *Organization Science*, vol.5, nº1, 1994, pp.14 - 37.

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

OLIVEIRA, José Carlos de *et al.* **III CONEDU – Congresso Nacional de Educação,** 2016. Disponível em:
<https://editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf>. Acesso em 18 jan. 2018.

RAMOS, Lúcia Maria S. V. **Gestão da Aprendizagem Organizacional como Aprendizagem Individual nas Organizações.** Disponível em:<<https://docslide.com.br/documents/gestao-da-aprendizagem-organizacional-como-aprendizagem-individual-nas-organizacoes.html>>. Acesso em 20 fev. 2018.

ROWLINSON, Michael et al. **Social Remembering and Organizational Memory.** *Organization Studies*. v. 31, 2010, p. 69 – 87.

SCHUTZ, A. **The Phenomenology of the Social World.** *Evanston, IL: Northwestern University Press*, 1967.

SCHUTZ, W. C. **Psicoterapia pelo encontro.** São Paulo: Atlas, 1978.

SCOTT, W. Richard – **Institutions and Organizations.** *SAGE Publications - Business & Economics.*, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SILVA Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento.** São Paulo: Editora Serinews, 2004.

SOUZA, Renato Santos de. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural.** Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento.** Unesco. Ibict, 2006.

TELLES FILHO, T. S.; KARAWEICZYK, T. C.; BORGES, M. L. **Memória Organizacional: construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica.** In: VIII Eneo, 2014, Gramado. VIII Encontro de Estudos Organizacionais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. v. 1, p. 12 - 24.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management.** New York, NY: Harper Bros., 1911.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WALSH, J.; UNGSON, G. **Organizational memory**. *Academy of management review*. v.17, n.7. 2002. p.57-91.

WILSON, T. D. **The Nonsense of 'Knowledge Management.'** *Information Research*, v.8, n.1, 2002. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/papper144.html>>.

_____, T. D. **A problemática da gestão do conhecimento**. In: TARAPANOFF, K. *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 37-55.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo. Bookman, 2010.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de pesquisa**. Rio de Janeiro: Rev. SOCERJ, 2007, p. 383-386



APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista Individual para levantamento de dados com servidores docentes e técnico-administrativos dos Órgãos da Administração Central sobre o Relatório de Gestão da UFRGS.

O roteiro constitui-se de perguntas abertas, mas direcionadas sobre o conhecimento que estes servidores apresentam em relação ao tema proposto. As questões contemplam as categorias de autobiografia, memória organizacional, aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimentos, e processos de gestão.

A) Breve autobiografia profissional:

1. Formação acadêmica: _____

2. Qual seu atual local de exercício na UFRGS?

3 Tempo de trabalho na UFRGS.

4. Qual o cargo ocupado?

5. Ocupa ou já ocupou função de chefia? Sim () Não ()

6. Período que permaneceu na (s) função (ões) de chefia:

7. Grau de satisfação com o seu serviço:

Satisfeito () Insatisfeito () Plenamente Satisfeito () Totalmente Insatisfeito ()

8. Comentários sobre resposta acima (opcional):

B) Memória Organizacional:

9. No preparo das informações para o Relatório de Gestão da UFRGS, até que ponto as rotinas de trabalho são importantes ao processo?

10. Considerando sobre Memória Organizacional: **“diz respeito a ‘como’ e a ‘de que’ as organizações se lembram: dados, informações e conhecimento são retidos pela organização [...], e podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos”** (O’Toole, 1999 apud ALMEIDA, 2006, p. 87), você considera que o Relatório de Gestão da Universidade apresenta, de alguma forma, a memória da Instituição? Sim () Não (). Explique sua resposta:

C) Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimentos:

11. Quanto à obtenção de informações e de dados necessários para o processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS:

✓ Onde eles encontram-se? _____

✓ Há um método sistemático implantado para este objetivo? Sim () Não ().
Comente sua resposta: _____

✓ De que maneira é realizada a coleta de material necessário ao Relatório de Gestão?

✓ Quantas pessoas estão envolvidas no processo? _____

✓ De que maneira aprendeu as tarefas referentes ao RG?



D) Processos de Gestão:

13. Há interferência do planejamento na elaboração do RG?

14. De que forma você observa estas 3 funções na elaboração do RG:

✓ Organização: _____

✓ Direção: _____

✓ Controle: _____

15. Sobre o Relatório de Gestão da UFRGS:

- () É somente um documento exigido na prestação de contas pelo Governo Federal.
- () Apesar de ser um documento oficial e obrigatório, tem um objetivo relevante que é a prestação de contas, sobretudo ao cidadão.
- () Permite detalhar a Instituição para a comunidade em geral, e para elaborá-lo, além de ser uma atividade coletiva, é o resultado de várias práticas de gestão, dentre as quais, o planejamento encontra-se presente.
- () É irrelevante, pois é mais um documento que ninguém conhece e que não tem utilidade.

Comentários adicionais, se desejar registrar: _____



ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DO PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (PROPLAN)

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre, 18 de maio de 2017.

Senhor Pró-Reitor:

Eu, Claudia Freire Beux, aluna do curso de Mestrado Profissionalizante em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle, venho pelo presente, solicitar autorização para realizar na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Pesquisa intitulada “A memória Organizacional no Relatório de Gestão da UFRGS no Período de 2000 a 2015”, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Tamara Cecília Karawejcyk. Os objetivos desta pesquisa são: analisar as evidências de aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimento, decorrentes da Memória Organizacional do Relatório de Gestão da UFRGS no período de 2000 a 2015; descrever a Memória Organizacional do Relatório de Gestão da UFRGS no período de 2000 a 2015; identificar e analisar as evidências de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento na elaboração deste Relatório; analisar, a partir de Memória Organizacional, o processo de institucionalização do Relatório.

Serão coletados e analisados dados na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAN/UFRGS, tendo como referência documentos do acervo do local, pesquisa bibliográfica e nos sites de órgãos públicos.



A coleta de dados será iniciada após a qualificação do projeto, atendendo a todas as solicitações administrativa dessa Pró-Reitoria.

Conto com a autorização desta Instituição e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Assinatura da Pesquisadora: _____

Pesquisadora Claudia Freire Beux

Endereço: Av. Víctor Barreto, 2288 - /centro, Canoas-RS

Contato da Pesquisadora: claudiabeux@yahoo.com.br telefone (51) 996769990

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Principal

Assinatura do Orientador da Pesquisa

Ilmo. Sr.
Hélio Henkin,
Pró-Reitor de Planejamento e Administração da,
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.



ANEXO B -ORIENTAÇÕES AOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO – PROPLAN
DIVISÃO DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL – DPI**

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO

O planejamento das ações das Unidades da UFRGS deve ser realizado anualmente, e as informações apropriadas no Sistema de Planejamento Anual da PROPLAN, que dispõem de campos a serem preenchidos no quais as Unidades podem colocar suas informações de forma uniformizada e concisa.

A partir das informações inseridas no sistema, são geradas planilhas que buscam atender as determinações regidas por Decisões Normativas e Portarias dos Órgãos de controle externo, Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU).

Ao final do exercício, no mesmo Sistema de Planejamento Anual da PROPLAN, as Unidades deverão informar a execução do que foi planejado.

O universo das informações das Unidades Administrativas comporá o Relatório de Gestão Anual que será entregue ao Tribunal de Contas da União e disponibilizado na página da UFRGS, configurando o documento oficial de gestão daquele exercício. Cabe ressaltar que os indicadores de gestão apresentados e demais dados fornecidos pelas Unidades Administrativas serão passíveis de auditorias anuais dos referidos Órgãos de controle externo.

No ano de 2011, com a implementação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade, procurou-se adequar o Sistema de Planejamento de forma que atendesse, a contento, as necessidades de um planejamento que essa Avaliação exigiria. Sendo assim, o Sistema passou a contemplar ambas as necessidades – planejamento visando ao Relatório de Gestão, e planejamento visando à Avaliação de Desempenho – porém com interfaces diferentes. A ideia partiu do pressuposto que, para avaliar corretamente, precisa-se de um planejamento prévio e eficiente.

Buscando facilitar a compreensão referente ao preenchimento dos campos no Sistema, encontram-se, a seguir, orientações que especificam os entendimentos esperados em cada tipo de informação dos campos solicitados e que vêm balizando o trabalho executado. Além disto, o Sistema disponibiliza um Tutorial próprio.

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO 2012

PLANO DE GESTÃO 2008-2012

PLANILHA A: o preenchimento dos campos, abaixo citados, irá gerar a Planilha A.

O representante oficial da Unidade, para as atividades de Planejamento e Relatório de Gestão 2012, é o responsável pela inserção das informações no Sistema de Planejamento. O mesmo poderá ser acessado através do portal do servidor → Gestão → PROPLAN → Planejamento Anual do Órgão.

I. NOME DA UNIDADE E ATRIBUIÇÕES INERENTES:

ÓRGÃOS COM PROJETOS/AÇÕES: como o próprio nome especifica, trata-se da Unidade responsável pelos Projetos/Ações desenvolvidos.

ATRIBUIÇÕES: este campo objetiva identificar as responsabilidades inerentes e os principais focos de atuação da Unidade, visando subsidiar a própria Unidade a estabelecer suas prioridades num campo de visão macro. Funciona como a “missão” da Unidade.

As informações descritas neste campo são oriundas do Regimento Interno e da página da UFRGS, dentre outras fontes. Lembramos que a mesma já passou pela análise da Unidade nos Planejamentos anteriores, estando em aberto para novas alterações, caso necessário.

As informações deste campo poderão ser alteradas via Sistema de Recursos Humanos pelo servidor responsável pelo registro de frequência do órgão, conforme a seguinte opção: Cadastro → Endereço, Metas e Atividades de órgãos.

LINHAS DE AÇÃO/METAS E AÇÕES DO PLANO DE GESTÃO

Inserir cada Projeto/Ação da Unidade no escopo do *Plano de Gestão* em vigor é a base do planejamento anual da Universidade.

Para facilitar o preenchimento das planilhas, sugere-se iniciar a análise dos Projetos/Ações da Unidade, em relação às três instâncias do Plano de Gestão 2008-2012, no sentido inverso, identificando primeiramente a Ação correspondente à atividade da Unidade, sendo que as Metas e Linhas de Ação estão diretamente relacionadas e pré-definidas. Ou seja, clicando-se na Ação do Plano de Gestão 2008 – 2012, a Meta e a Linha de Ação virão por decorrência.

II. PROJETOS/AÇÕES (2012 – AÇÕES DA UNIDADE):

Cabe salientar que a palavra “Ação” no contexto da Unidade difere das Ações arroladas no Plano de Gestão 2008-2012.

As ações do Plano de Gestão referem-se ao que será desenvolvido por toda a Universidade, não sendo passíveis de alteração. As ações da Unidade são aquelas específicas definidas pelo planejamento interno de cada Área.

Assim, neste campo, relacionar os projetos e ações da Unidade, buscando aglutinar as de maior relevância (contemplando várias outras de menor escopo) alinhando-as em até no máximo 5 por Unidade.

As atividades decorrentes desses Projetos/Ações serão desdobradas posteriormente nos “objetivos específicos”, que irão gerar a Planilha B.

Lembramos que o processo de planejamento é dinâmico, sendo que os Projetos/Ações tendem a desenvolver-se de forma crescente e/ou diversa a cada ano, passando por etapas evolutivas. Nesse sentido, solicita-se a análise do planejado de 2011 para a elaboração do planejamento de 2012, dando encadeamento, continuidade e/ou conclusão às ações em andamento.

III. OBJETIVO GERAL:

O Objetivo Geral deve contemplar a descrição das finalidades do Projeto/Ação, identificando o que se pretende alcançar naquele ano, e traduzindo o produto final que aquela ação quer atingir. Deve ser claro e abrangente, usando verbos de ação no infinitivo, sempre respondendo às perguntas **o que será feito e para quê**. O Objetivo Geral deverá gerar os Objetivos Específicos.

IV. BENEFICIÁRIO/POPULAÇÃO-ALVO:

Identificar qual será a população-alvo (o cliente da ação) a ser beneficiada em função do Projeto/Ação proposto. Pode ser mais de um beneficiário.

V. INDICADOR DE DESEMPENHO DO PROJETO/AÇÃO:

Os indicadores de desempenho são unidades de medida, pré-determinados pelas Unidades, a partir do Projeto/Ação, indicando **o que será mensurado**. Dessa forma, servirão para avaliar, ao término do mesmo, o alcance dos objetivos propostos. Cada projeto/ação poderá ter mais de um indicador.

Os indicadores para avaliação variam conforme a especificidade do Projeto/ Ação, podendo-se enumerar, como exemplos, dentre outros:

- Número de alunos de graduação beneficiado, ou envolvido, ou participante;
- Número de alunos de pós-graduação beneficiado ou envolvido ou participante;
- Número de público participante;
- Número de eventos realizados;
- Metragem de área construída;
- Metragem de área reformada;
- Número de servidores qualificados;
- Número de convênios firmados;
- Número de equipamentos adquiridos;
- Número de servidores atendidos na área da saúde,
- Percentual de Sistema implantado, etc.

Salientamos que, quanto maior o número de indicadores apresentados, melhor a visibilidade do Projeto/Ação, qualificando a avaliação dos resultados. Um escopo maior de mensuração amplia a possibilidade de diluir aquelas metas físicas não executadas em sua totalidade.

Observação: Após a inserção do indicador adequado, o sistema permite a seleção de ambos ou somente um dos campos (opções): **Planejamento e/ou Avaliação de Desempenho**.

Marca-se de acordo com a necessidade. Quando o indicador se referir somente ao planejamento, visando ao Relatório de Gestão, escolhe-se a opção “**Planejamento**”. Quando o indicador for considerado somente para a Avaliação do Técnico-Administrativo, a opção “**Avaliação de Desempenho**”. Ou ambas as opções, quando o indicador for utilizado tanto para uma, quanto para outra finalidade.

VI. META FÍSICA POR PROJETO/AÇÃO (PREVISTA E EXECUTADA):

As metas físicas são quantitativas, e se referem aos números (quanto) se pretende atingir, a partir do indicador pré-determinado. As metas quantitativas são importantes para avaliar os avanços alcançados.

No campo “meta física prevista” (planejamento), será colocada a projeção que se deseja alcançar em 2012, em números, a partir da unidade de medida definida.

1. Todos os números devem ser planejados levando em consideração apenas o exercício de 2012, mesmo que o Projeto/Ação tenha começado em exercício anterior e acabe em exercício posterior.
2. Vale lembrar que o dimensionamento adequado das metas físicas é de grande importância no momento da elaboração do planejamento, visto que as mesmas serão medidas por ocasião do Relatório de Gestão, podendo acarretar distorções na avaliação dos resultados.

PLANILHA B: o preenchimento dos campos, abaixo citados, irá gerar a Planilha B.

I. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DOS PROJETOS/AÇÕES):

Neste campo serão descritas todas as atividades necessárias para o alcance dos Objetivos Gerais dos Projetos/Ações.

Esse detalhamento visa monitorar o andamento das atividades referentes aos projetos ou ações, oportunizando uma visão clara das etapas a serem cumpridas, suas interfaces e o respectivo cronograma para o seu desenvolvimento durante o exercício.

Este instrumento institucionaliza a prática do planejamento da gestão e oferece uma visão detalhada, identificando “os gargalos e as oportunidades a serem trabalhadas”.

Atentar para que os Objetivos Específicos mensuráveis e de relevância para os resultados finais esperados tenham indicadores de desempenho correspondentes.

VINCULADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ENCONTRAM-SE OS CAMPOS:

- **FLUXO CONTÍNUO (FC): SIM/NÃO**



Se a atividade é de rotina ou já integrada na programação da Unidade, deverá ser marcado "Sim". Se a atividade tem um fim previsto deverá ser marcado no campo correspondente "Não".

- **CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO: DATA DE INÍCIO/DATA DE FIM**

Ao clicar nos objetivos específicos do Projeto/Ação aparecerá um campo correspondente ao cronograma de execução: datas de início e fim do Projeto/Ação.

- **OUTROS SETORES (OS): SIM/NÃO**

Se um objetivo específico ocorre em parceria com outros setores da Universidade, a Unidade deverá marcar "Sim". Se a atividade não tiver nenhuma parceria para sua execução, sendo desenvolvida somente pela própria Unidade, deverá ser marcado "Não".

- **RESPONSÁVEL: ADICIONAR ÓRGÃOS**

Neste campo deverão ser informados os nomes dos Setores, Divisões, Departamentos ou Unidades responsáveis pelo desenvolvimento da atividade.