

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Akie Yoshioka

**PROPOSIÇÃO DE UM CONJUNTO DE
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
PARA AS COORDENAÇÕES DE CURSOS DE
GRADUAÇÃO**

Porto Alegre

2018

Akie Yoshioka

Proposição de um conjunto de práticas de gestão do conhecimento para as coordenações de cursos de graduação

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais.

Orientador: Professor Orientador, Dr. Alejandro Germán Frank.

Porto Alegre

2018

Akie Yoshioka

Proposição de um conjunto de práticas de gestão do conhecimento para as coordenações de cursos de graduação

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Alejandro Germán Frank
Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Flávio Sanson Fogliatto
Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Carla Schwengber ten Caten, Dra. (PPGEP/UFRGS)

Professora Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dra. (PPGEP/UFRGS)

Professor Néstor Fabián Ayala, Dr. (DIDACLN /UFRGS)

Dedico
Ao Leandro e à Olívia, meus companheiros de
vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me incentivaram ao longo da jornada, em especial:

A minha família e amigos pelo carinho e encorajamento constantes.

Ao Prof. Alejandro Germán Frank pela disponibilidade ao longo da orientação.

À Direção da Escola de Engenharia pelo estímulo a realização deste trabalho.

Aos queridos colegas da Escola de Engenharia, em especial aos colegas do Setor de Apoio Acadêmico pelo apoio e compreensão pela minha ausência.

Aos professores que se dispuseram em realizar as entrevistas, contribuindo imensamente com os seus depoimentos e ajudaram a construir este trabalho.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma cooperaram ao longo da jornada, e, principalmente, me auxiliaram na finalização desta etapa.

RESUMO

A utilização da Gestão do Conhecimento (GC) no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor. Um dos maiores desafios das organizações atualmente, e em particular para as Instituições de Ensino Superior (IES), está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. As coordenações de graduação como instâncias acadêmico-administrativas tem participação direta no provimento de qualidade, isto porque, elas se ocupam de articulações entre colegiados de cursos, departamentos e centros de ensino, de forma a melhor prover as necessidades discentes, sobretudo em questões curriculares. O objetivo do presente estudo é propor um conjunto de ferramentas da GC que possam auxiliar a execução das atividades da função de coordenação de cursos de graduação no âmbito das universidades federais brasileiras. A partir da análise de conteúdo foi possível identificar as principais necessidades em relação ao papel de coordenador, à estrutura e processos das coordenações de curso. Ao fim do estudo foram propostas práticas que promovessem a manutenção e compartilhamento de conhecimento que sanar os problemas identificados nas entrevistas.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Universidades Públicas; Coordenações de Curso de Graduação.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) applied to the public agency is a strategy that lead to a new path to improve the performance, as well as the relationships with internal and external organizations in this sector. One of the major challenges currently faced by the public agencies, particularly the Higher Education Institutions, is in learning how to convert their employees' knowledge into organizational knowledge. The undergraduate courses coordination sector, as academic-administrative instances, have a direct participation in the quality provision, because they deal with articulations between courses, departments and teaching centers, in order to better meet the students' needs, especially in curricular matters. The aim of the present study is to propose a set of KM tools to support the Brazilian Federal Universities undergraduate courses coordination sector activities. From the contents analysis, it was possible to identify the main needs regarding the coordinator role, structure and processes. At the end of the study, practices are proposed to promote the maintenance and the knowledge sharing to address the problems identified in the interviews.

Key words: Knowledge Management; Public Universities; Undergraduate Course Coordination.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sete dimensões da prática gerencial	26
Figura 2. Gestão das organizações intensivas em conhecimento.....	31
Figura 3. Organograma Escola de Engenharia.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dimensões das organizações intensivas em conhecimento	32
Tabela 2	Dimensões da Gestão do Conhecimento nas IFES	33
Tabela 3	Perfil dos entrevistados	43
Tabela 4	Papel do NDE.....	48
Tabela 5	Papel da COMGRAD.....	48
Tabela 6	Estrutura do NDE e da COMGRAD.....	52
Tabela 7	Respostas sobre processos da COMGRAD	57
Tabela 8	Sugestão de práticas de GC para a redução de problemas e necessidades organizacionais identificadas no estudo de caso	62

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
COMGRAD	Comissão de Graduação de Curso
CONGRAD	Conselho dos Cursos de Graduação
CoPs	Comunidades de Prática
CRM	Customer Relationship Management
DSS	Decision Support System
ERP	Enterprise Resource Planning
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
IES	Instituições de Ensino Superior
KM	Knowledge Management
NDE	Núcleo Docente Estruturante
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SACAD_EE	Setor de Apoio Acadêmico da Escola de Engenharia
TI	Tecnologia da Informação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	METODOLOGIA DA PESQUISA	17
1.3.1	Caracterização da Pesquisa	17
1.3.2	Etapas do Trabalho.....	17
1.4	DELIMITAÇÕES	18
1.5	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	20
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO	27
2.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	30
2.5	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	34
2.5.1	Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos	34
2.5.2	Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC.....	35
2.5.3	Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC	37
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	MÉTODO DE PESQUISA	39
3.2	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	42
3.3	FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	43
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1	PRINCIPAIS PROCESSOS DAS COMGRADs	45
4.2	CRITÉRIO DE ANÁLISE: DIFERENCIAÇÃO DE PAPÉIS DO NDE E DA COMGRAD	47
4.2.1	Definição sobre o Núcleo Docente Estruturante.....	48
4.2.2	Resposta dos entrevistados sobre o papel do NDE	49
4.2.3	Definição sobre a COMGRAD	50

4.2.4	Resposta dos entrevistados sobre o papel da COMGRAD	50
4.3	CRITÉRIO DE ANÁLISE: ESTRUTURA	52
4.3.1	Resposta dos entrevistados sobre a estrutura do NDE e da COMGRAD	53
4.4	CRITÉRIO DE ANÁLISE: PROCESSOS	56
4.4.1	Respostas dos entrevistados sobre processos	58
4.5	NECESSIDADES IDENTIFICADAS	59
4.5.1	Papel	59
4.5.2	Estrutura	60
4.5.3	Processos	60
5.	DISCUSSÕES	61
5.1	OPORTUNIDADES DE PRÁTICAS DE GC	63
5.1.1	Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos	63
5.1.2	Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais	65
5.1.3	Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional:	67
6.	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	76

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm sido um período de rápidas mudanças globais, mudanças que têm causado transformações fundamentais nas relações entre governo sociedade, reconfiguração nos setores público-privado, relações globais nacional-internacional, relações cidadão-governo e na administração pública (FARAZMAND, 2005).

Muitas organizações têm como estratégia para aumentar a competitividade, a utilização dos bens intelectuais da organização em prol da melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A soma dos conhecimentos individuais agrega um valor maior para a organização, o que reflete num aumento na produtividade. Surge, então, a necessidade de gerenciar o conhecimento das pessoas de uma organização para que os resultados sejam realmente positivos. Planejar uma estratégia orientada para a mudança e inovação possibilita novas oportunidades que são viabilizadas através da Gestão do Conhecimento (GC) (CAJUEIRO e SICSÚ, 2007).

A GC é um tema que vem sendo estudado como elemento essencial de diferenciação das organizações, tendo em vista tratar-se de uma nova oportunidade de mantê-las vivas e competitivas, através da administração voltada para o seu capital intelectual. Apesar dos avanços tecnológicos e das novas exigências feitas pela sociedade do conhecimento, o desafio de gerenciar esse conhecimento torna-se uma premissa única para as organizações modernas (OLIVEIRA, 2010). Segundo Coelho (2004), a GC também é um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimento, só que, apesar das organizações públicas serem notadamente intensivas em conhecimento, a sociedade brasileira, em geral, e as três esferas da administração pública, de maneira genérica, não possuem uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentivam a educação continuada dos servidores.

Atualmente as universidades vêm passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados, nos serviços prestados, custos administrativos e operacionais menores, na sua qualidade de modo geral, gerando assim um aluno melhor formado e com maior preparo para enfrentar o mercado de trabalho (RIZZATI et al., 2010).

De acordo com Peixoto e Souza (2015) é necessário que se façam alguns questionamentos: o atendimento aos usuários prestado pelos servidores da universidade não precisa ser significativamente melhorado? Os servidores estão cientes do seu papel enquanto servidores públicos e agem em consonância com tal perfil? O grau de comprometimento, envolvimento e de interação entre as equipes de trabalho está de acordo com o que se espera dos servidores de forma a que sua atividade seja desempenhada de maneira eficiente e eficaz? Pode-se caracterizar o clima geral de trabalho nas diversas unidades da universidade como adequado? O nível de motivação dos servidores mostra-se compatível com o que é esperado de um trabalhador que está satisfeito com o seu trabalho? Ao debruçar-se sobre estas questões fica claro que os gestores não percebem aspectos importantes da gestão como sendo de sua responsabilidade. Segundo Souza (2009) a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento organizacional não se constituem ainda uma cultura na gestão universitária. Quando os servidores ingressam na universidade, o conhecimento lhes é passado informalmente pelo colega de trabalho, dificultando-se a compreensão da real finalidade do setor e da instituição. Além disso, a descontinuidade administrativa presente no serviço público e nas IES também é um fator negativo, os novos gestores geralmente partem do zero, ou seja, não existem informações sistematizadas sobre as atividades dos setores. O direcionamento deve ser a constante busca da satisfação dos clientes/alunos em relação aos serviços prestados e principalmente na melhoria dos seus processos operacionais, táticos e estratégicos (ROMANOWSKI et al.,2015). Nas universidades um dos fatores que deve ser repensado e trabalhado é o fator qualidade principalmente nas funções administrativas (RIZZATTI et al., 2010).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Souza (2009), embora possa haver semelhanças entre gestão de empresas e gestão universitária no tocante a alguns aspectos administrativos, a função de gestão nas instituições universitárias, principalmente nas públicas federais, é muito específica. As estruturas organizacionais das universidades foram padronizadas nacionalmente, sem se considerar as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e as mudanças exigidas pela sociedade.

Nas organizações de ensino superior, em geral, as mudanças e inovações gerenciais acontecem de forma lenta, sobretudo nas IES públicas, onde o orçamento é atrelado aos recursos públicos. A administração universitária é, em muitos casos, caracterizada pela

centralização, pela burocracia e pelo corporativismo. Nesse contexto, ações de melhoria da gestão fazem-se necessárias. É importante que se introduza a discussão a respeito do papel da revolução do conhecimento e da GC nas organizações universitárias de modo que estas organizações busquem a eficiência e eficácia (PEREIRA et al.,2011).

Segundo Cajueiro (2008), a utilização do conhecimento como recurso importante para as pessoas e as organizações gera um incremento na conjuntura acadêmica assim com a expansão do sistema educacional brasileiro, traz uma série de novas exigências para as IES. Entre as mudanças necessárias destacam-se o desenvolvimento de competências não só para gerir os serviços de ensino, pesquisa e extensão oferecidos pelas IES, mas também os aspectos organizacionais envolvidos no processo de gerenciamento.

Muitas informações e conhecimentos são perdidos todos os dias com a demissão ou afastamento de funcionários, falta de comunicação, falta de flexibilidade, etc. Isto faz com que muitas vantagens e melhorias, que poderiam ocorrer continuamente nas instituições, sejam desconsideradas (ROJAS et al., 2011).

Para descobrir, gerenciar, desenvolver o capital intelectual e oferecer uma estrutura sobre a qual as IES possam desenvolver estratégias úteis e valiosas para cumprir sua missão tornam-se necessárias a perfeita compreensão dos processos envolvidos e a instalação de um ambiente que propicie o trabalho do profissional do conhecimento, seja ele aluno, professor, pesquisador ou funcionário (PEREIRA et al., 2011).

As coordenações de cursos de graduação são o campo de estudo do presente trabalho. De acordo com Camboim, Paiva e Targino (2016) as coordenações de graduação são instâncias acadêmico-administrativas que têm participação direta no provimento de qualidade, isto porque, elas se ocupam de articulações entre colegiados de cursos, departamentos e centros de ensino, de forma a melhor prover as necessidades discentes, sobretudo em questões curriculares

Os gerentes das instituições públicas universitárias - em sua grande maioria, professores - são os responsáveis pela administração da universidade, adotando práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais. O professor-gerente acaba por acumular as atividades gerenciais com as acadêmicas (MARRA e MELO, 2005). Marques (2011) verificou que uma das fragilidades da função de coordenação de curso de graduação é o pouco tempo que resta para exercer o cargo, tendo em vista o conjunto de suas obrigações como docente.

Para a grande maioria, segundo estudo de Sudan (2010), o mandato de dois anos é considerado adequado, o que é perfeitamente justificável, considerando as condições desfavoráveis. Neste curto período de dois anos o coordenador fica muito atribulado com muitas atividades. Com isso, sua função acaba, na maioria das vezes, se restringindo apenas ao cumprimento das atividades administrativas em detrimento das atividades didático pedagógicas afetas ao curso sob sua responsabilidade. As coordenações trabalham com a logística da informação relacionada à coleta, ao armazenamento, ao processamento, à recuperação e ao uso da informação que alimenta o sistema de produção acadêmico em nível de graduação. Estes órgãos exercem relevante papel no estabelecimento do perfil do egresso, em última instância, os responsáveis em prover as demandas de mão de obra especializada da sociedade em que se insere, justificando a razão de ser e a utilidade dos cursos de graduação, independentemente da área de conhecimento (CAMBOIM et al., 2016).

Em um estudo realizado por Marra e Melo (2005) foi verificado que as funções dos chefes de departamento e coordenadores da universidade pesquisada extrapolam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, colaborando com estudos sobre trabalho gerencial, que enfocam que as atividades do gerente são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de “apagar incêndios” e o imprevisto.

Considerando que a gestão das coordenações de curso de graduação é temporária e por outro, que há um corpo técnico-administrativo e docente permanente que detém a memória da evolução das atividades relacionadas à gestão acadêmica dos cursos, mas sem o devido registro dessas atividades rotineiras, percebe-se uma descontinuidade no trabalho. A falta de documentação da operacionalização das atividades faz com que a execução tome muito tempo, com isso discussões de pontos importantes dos cursos acabam sendo feito em pequena escala e/ou sem continuidade.

Apresenta-se como problema de pesquisa a identificação de lacunas em que a utilização de práticas de GC possa beneficiar a atuação das coordenações de curso, alinhando ações desde o nível estratégico até o nível operacional.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo propor um conjunto de práticas da GC que possam auxiliar a execução das atividades da função de coordenação de cursos de graduação no âmbito das universidades federais brasileiras.

1.2.2 Objetivos específicos

Para elucidar o problema de pesquisa e para atingir o objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

(i). Definir o papel da Comissão de Graduação de Curso (COMGRAD)

(ii). Identificar problemas na estrutura da COMGRAD

(iii). Identificar principais processos executados pela COMGRAD

(iv). Propor práticas de GC para atuação da COMGRAD que permitam minimizar os problemas identificados e auxiliar nos processos envolvidos.

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A seguir são descritas a caracterização da pesquisa e as etapas do método de trabalho.

1.3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa é classificada quanto à natureza como pesquisa aplicada, ou seja, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade (MARCONI e LAKATOS, 2013). A abordagem é qualitativa e, quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, que tem o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2011). Este trabalho é caracterizado como estudo de caso que, na concepção de Yin (2015), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

1.3.2 Etapas do Trabalho

Este estudo é composto por quatro etapas. A primeira etapa consiste em fazer um estudo teórico sobre conceito, modelos e práticas de GC e sua aplicação no setor público e em

IES públicas. Com isso, objetiva-se aproximação do problema e explorar estudos realizados por diferentes autores sobre o tema.

A segunda etapa do trabalho compreende a realização de entrevista com docentes que têm vivência em cargo de coordenação de cursos de graduação. Com isto objetiva-se coletar depoimentos sobre a experiência nesta função bem como levantamento de eventuais problemas enfrentados para execução de suas atividades e das necessidades percebidas.

A terceira etapa envolve a realização da análise das respostas obtidas nas entrevistas. A partir do que foi coletado, procede-se a comparação das respostas com a previsão legal do papel, estrutura e processos das coordenações de cursos de graduação. Após, verificam-se os principais problemas na atuação deste cargo.

Por fim, na quarta etapa do estudo são feitas proposição de práticas de GC que possam auxiliar no cumprimento das tarefas investidas no desempenho dos docentes que exercem a função em comissão de coordenação de curso de graduação. Essas proposições foram validadas pelos coordenadores.

1.4 DELIMITAÇÕES

Este estudo está centrado na sugestão de práticas de GC na atuação das coordenações de cursos de graduação. Para tanto, buscou-se a identificação de lacunas nas suas atividades rotineiras.

A implementação das práticas sugeridas não foi efetivada no período da realização deste estudo. Também não estão compreendidas as possíveis barreiras e facilitadores nesta implementação. Foram identificadas as principais necessidades para a execução das atividades atribuídas ao cargo e os principais instrumentos de apoio oferecidas pela instituição pesquisada.

O estudo de caso foi aplicado em apenas uma parte da instituição estudada.

Por fim, ressalta-se que não foram encontrados estudos na literatura internacional que abordassem o tema pesquisado.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O presente capítulo apresenta a introdução do estudo e apresentação dos objetivos do mesmo.

O segundo capítulo é constituído do referencial teórico que apresenta a revisão da literatura sobre as coordenações de curso de graduação, conceituação de GC, a vinculação de GC no setor público, a aplicação de GC em universidades públicas e, por fim, práticas de GC.

O terceiro capítulo apresenta a contextualização e os procedimentos metodológicos utilizados.

O quarto capítulo apresenta os principais processos das COMGRADs e assinala a sua relação com GC. A seguir, a partir das entrevistas são comparadas a definição legal do cargo de coordenação de curso de graduação com a percepção dos entrevistados e apreciadas as impressões sobre estrutura e processos que envolvem a função. A partir das necessidades levantadas são propostas oportunidades de práticas de GC que possam suprir tais carências.

O quinto capítulo aponta discussões sobre os temas em destaque.

Por fim, o último capítulo expõe as conclusões alcançadas bem como as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros relacionados a estes assuntos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma breve revisão da literatura sobre o tema e a contextualização do estudo elaborado.

2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR

A educação superior no Brasil abarca, hoje, um sistema complexo e diversificado de instituições públicas e privadas com diferentes tipos de cursos e programas, incluindo vários níveis de ensino, desde a graduação até a pós-graduação lato e *stricto sensu* (NEVES, 2002). Tema de grande relevância no momento presente, o ensino superior tem ocupado parte importante das análises e preocupações dos estudiosos da educação e dos responsáveis pela formulação de políticas públicas voltadas à área (TRIGUEIRO, 2002).

A Reforma Universitária de 1968, Lei nº 5.540 (BRASIL, 1968), definiu boa parte da atual configuração do ensino superior no Brasil, estabelecendo a autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira das universidades, implantando os departamentos como uma ‘célula’ organizacional das instituições, prevendo a participação docente nos órgãos decisórios centrais, inclusive nos estabelecimentos isolados, introduzindo os cursos de especialização e de extensão nas diferentes modalidades organizacionais, extinguindo as cátedras e adotando a progressividade do regime de trabalho de dedicação exclusiva nas universidades públicas (ARONI, 2017).

A estrutura e o funcionamento do ensino superior são definidos e regidos por um conjunto de normas e dispositivos legais estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), como também pela Lei nº 9.135/95, que criou o Conselho Nacional de Educação, além de vários outros Decretos, Portarias e Resoluções (NEVES, 2002).

Observa-se que na estrutura universitária, a maior parte das decisões se dá de forma colegiada, o que, de certo modo, dilui a responsabilidade individual, ou seja, a do reitor e de seus pares gestores. É nesse sentido que toda gestão universitária combina princípios colegiados com burocráticos, o que introduz duplicidade de critérios, e às vezes, cria uma grande área de irresponsabilidade (SOUZA, 2009).

Conforme Trigueiro (2002) a discussão sobre a qualidade do ensino superior vem ocorrendo com base em uma definição internacional elaborada pelos chamados ‘rankings universitários’. Tais *rankings*, fundados em critérios e metodologias diversas, acabam listando e hierarquizando as universidades do mundo todo e, por meio de conjuntos próprios de

indicadores, medem, por exemplo, a quantidade de professores de cada instituição que receberam prêmios, o impacto científico dos seus artigos, o grau de inovação das pesquisas e da autonomia das instituições, a presença ou não de estudantes e pesquisadores estrangeiros, o grau vigente de liberdade acadêmica, a existência de instalações bem equipadas, as condições para a permanência dos estudantes. E, o resultado matemático final dos *rankings* é celebrado pelas instituições relativamente mais bem posicionadas e serve de referência para os estudantes, professores, pesquisadores e demais profissionais na escolha das instituições que podem oferecer melhores oportunidades presentes e futuras no mercado de trabalho.

Ademais, o mesmo autor afirma que a formulação e o avanço de políticas consequentes, provenientes do Governo Federal, voltadas à melhoria da qualidade e ampliação do ensino médio e do fundamental nos últimos anos, têm contribuído, também, para o aumento da demanda por novas vagas e pelo acesso ao ensino superior no Brasil. Isto sinaliza para uma situação de muitos obstáculos, considerando as particularidades da estrutura burocrática e administrativa das instituições mais tradicionais, notadamente, as universidades públicas brasileiras, as quais são permanentemente desafiadas, seja pelas medidas provenientes do Governo Federal, especialmente aquelas relacionadas ao tema da avaliação, forçando a que tais instituições busquem a melhoria e a reformulação de antigos padrões de funcionamento e organização acadêmica e administrativa, seja pelo aparecimento de novos concorrentes, sobretudo as instituições particulares, constituindo diversificada teia de interesses e eventuais confrontos de posições (TRIGUEIRO, 2002).

De acordo com Souza (2009), o universo de atividades educacionais pode ser agrupado conforme listado abaixo:

-transmissão do conhecimento – exercida por um professor (ou por um responsável de curso) e consiste em ensinar, ou seja, está direcionada a transmitir o conhecimento. Essa atividade compreende o tempo em sala de aula, que é o tempo de ensinar e orientar os estudantes em seus trabalhos de pesquisa (monografia, dissertação, tese). O recurso consumido por esta atividade, portanto, é o tempo de trabalho do docente;

-desenvolvimento pedagógico e da pesquisa – exercida pelo professor (ou por seus assistentes ou profissionais da pesquisa), e consiste em colocar à disposição o material referente aos cursos e programas acadêmicos;

-gestão acadêmica – exercida por docentes ou técnicos, refere-se a atividades administrativas e acadêmicas: direção dos serviços de ensino e programas, coordenação de cursos, reunião de serviços e estudos de dossiês;

-administração geral – compreende a direção da universidade, a secretaria geral, o escritório de registros, os serviços financeiros, o serviço de recursos humanos, o provisionamento e a direção das comunicações (relações públicas), entre outros.

Com a Lei nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, o departamento não constitui mais exigência legal (FÁVERO, 2006). Nesta lei é prevista que as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Com isso, os cursos de graduação passam a ter sua gestão sendo exercida pelas coordenações de curso.

Com o Decreto nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, foi atribuída a competência pelas ações destinadas à avaliação de IES, de cursos de graduação ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). No instrumento utilizado para avaliar o perfil do (a) coordenador (a) do curso é sugerida avaliação positiva nas seguintes situações:

- Quando a atuação, prevista/implantada, do (a) coordenador (a) é excelente, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: gestão do curso, relação com os docentes e discentes e representatividade nos colegiados superiores;

- Quando o (a) coordenador (a) possui experiência de magistério superior e de gestão acadêmica maior ou igual a 5 anos, com no mínimo 4 anos de experiência em gestão acadêmica; considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: domínio de legislação e de tecnologias educacionais coerentes com o desenvolvimento científico na área de educação e gestão de processos/projetos de mudança curricular;

- Quando o regime de trabalho previsto/implantado do (a) coordenador (a) é de tempo parcial ou integral;

- Quando a carga horária prevista/implantada para o (a) coordenador (a) do curso for maior ou igual a 25 horas semanais dedicadas totalmente à coordenação.

De acordo com Sudan (2010) entende-se a coordenação de curso como um órgão responsável pela organização didática e pelo funcionamento de um determinado curso e que, portanto, faz a gestão do curso de graduação. A gestão envolve o planejamento, a organização, a direção, a coordenação, a avaliação e o controle. O conceito de gestão traz consigo a ideia de participação, ou seja, do trabalho coletivo das pessoas ao analisarem situações, ao tomarem decisões e ao agirem sobre ambas conjuntamente.

Camboim et al., (2016) complementam que as coordenações de cursos de graduação objetivam aglutinar e gerenciar recursos para a formação de mão de obra profissional. Tais recursos são, basicamente, de cunho informacional. O fluxo de informações existente no ambiente das coordenações de cursos diz respeito ao convencionado regimentalmente, ou seja, àquele relacionado a processos, como: dispensa de disciplina, aproveitamento de estudos, trancamento de disciplina e/ou curso, dilatação e/ou antecipação do curso, revisão de prova, regime escolar especial, procedimentos de estágio, reingresso ao curso, aspectos de colação de grau, atribuição de médias, etc.

E, segundo Marcon (2011), coordenar um curso de graduação numa organização de ensino superior é uma tarefa que requer comportamentos profissionais específicos de quem tem a responsabilidade pelas atribuições do cargo. Ao coordenador do curso são delegadas algumas atribuições (ou tarefas) já definidas em documentos da organização, que são específicas desse docente que assume tal cargo. O docente coordenador tende a realizar as atividades originadas das demandas imediatas, visando à produtividade do fazer. O produto final do esforço do coordenador pode afetar a qualidade de todo seu trabalho (positiva ou negativamente) e, conseqüentemente, interferir nos benefícios que a sociedade pretende que a universidade gere ao ofertar cursos de nível superior.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em conformidade com Davenport e Prusak (2012) o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem o conhecimento em dois tipos: o conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível e, linguagem formal e sistemática.

A partir do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) postularam quatro modos de conversão do conhecimento: (1) socialização – do conhecimento tácito em conhecimento tácito: processo de compartilhamento de experiências; (2) externalização – do conhecimento tácito em conhecimento explícito: processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos e hipóteses ou modelos; (3) combinação – do conhecimento explícito em conhecimento

explícito: processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito; (4) internalização – do conhecimento explícito para o conhecimento tácito: processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, relacionada ao “aprender fazendo”.

Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 2012).

Em ambiente político, social e econômico turbulento e em contínua mudança, em que as empresas e as organizações precisam obter ganhos de eficácia nos processos organizacionais para melhor competirem nos mercados globalizados, a partilha de informações e conhecimentos relevantes, adquiridos pelos colaboradores a partir da experiência acumulada, é crucial e não pode deixar de estar no centro das preocupações estratégicas dos gestores (NEVES e CERQUEIRA, 2018). A GC, de acordo com Batista (2006), é um processo sistemático que consiste em conectar pessoas com pessoas e pessoas com o conhecimento que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento. As iniciativas de GC visam a melhorar o desempenho de uma organização e o das pessoas que nela trabalham por meio da identificação, captura, validação e transferência de conhecimento. A GC é usada como estratégia para que as organizações possam se adaptar e até mesmo se antecipar às mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo. Planejar uma estratégia orientada para a mudança, inovação e reorganização da organização possibilita a abertura de novos caminhos, novas oportunidades que são viabilizadas através da GC (CAJUEIRO e SICSÚ, 2007).

Para Cajueiro (2008) a GC é uma atividade gerencial voltada a desenvolver ações, de forma estruturada, com o objetivo de utilizar o conhecimento organizacional, empregando instrumentos metodológicos, por meio da captação, criação, depósito, distribuição, transferência, reutilização e transformação do conhecimento existente em prol da organização. Conforme Wiig (2002) os objetivos da GC são melhorar a eficácia e a viabilidade sustentada de qualquer empresa - seja uma corporação comercial, uma parte da sociedade, um país ou um único indivíduo.

Em uma configuração organizacional, os benefícios podem ocorrer em dois níveis: individual e organizacional. No nível individual, a GC oferece oportunidades aos funcionários para melhorar as habilidades e a experiência, trabalhando em conjunto e compartilhando o

conhecimento com outras pessoas e aprender uns com os outros, melhorando assim o desempenho pessoal, levando a um melhor desenvolvimento de carreira. Em nível organizacional, a GC oferece grandes benefícios para uma organização: 1. Melhorar o desempenho da organização através do aumento da eficiência, produtividade, qualidade e inovação. 2. Organizações que gerenciam conhecimento afirmam ter maiores taxas de produtividade (CONG e PANDYA 2003).

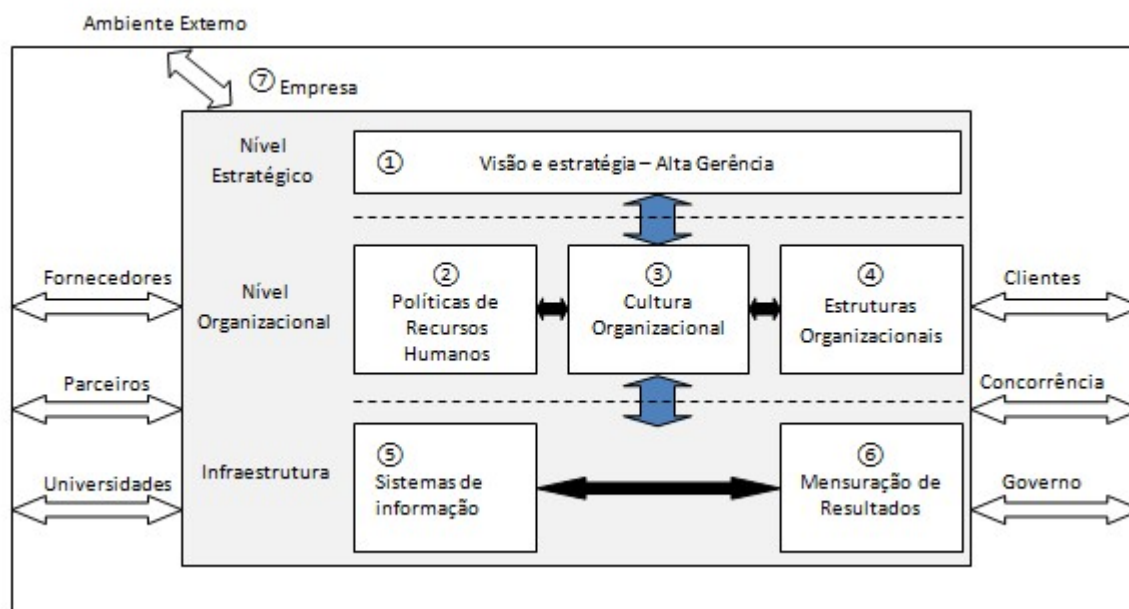
A vantagem competitiva, obtida pela organização em consequência da aquisição, da posse e da partilha generalizada destes conhecimentos críticos, pode perder-se se a gestão estiver centrada apenas numa gestão administrativa dos “recursos humanos”, já que tudo se perderá quando estes abandonarem a organização – por uma de entre muitas razões comuns: reforma rescisão contratual, mudanças na carreira, etc.. Neste caso, parte da memória da organização (a que está armazenada apenas nos indivíduos) pode ficar irremediavelmente perdida (NEVES e CERQUEIRA, 2018)

O conhecimento individual dos membros de uma organização sobre a natureza das tarefas e dos processos organizacionais é muitas vezes informal e difícil de sistematizar. Baseia-se predominantemente nas aprendizagens e nas experiências idiossincráticas vividas pelos atores organizacionais, pelo que é um conhecimento espontâneo e subjetivamente organizado. Uma vez que é também um conhecimento com um valor instrumental significativo, tende a ser preservado para ser usado com o objetivo de facilitar o desempenho de tarefas na organização, para gerir carreiras, para satisfazer necessidades de obtenção de uma posição relevante nos grupos de trabalho ou para gerir a participação nos mais diversos processos na própria organização. No entanto, para além de ser um conhecimento útil para aqueles que o adquiriram, é também um conhecimento muito importante para a organização, pelo que não deve ser perdido, bem pelo contrário, é um conhecimento que deve ser organizado na memória da organização e partilhado com frequência e sempre que necessário (NEVES e CERQUEIRA, 2018). De acordo com Pepulim, Fialho e Varvákis (2017), as organizações podem usar vários métodos para estimular o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores, mas independente da escolha é imprescindível que eles sejam incorporados como um valor da organização e que as pessoas se sintam bem em compartilhar e trocar conhecimento entre elas e, mais, que elas percebam os benefícios que ambas ações podem acarretar para suas trajetórias profissionais e pessoais.

De acordo com Terra (200) a GC implica a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e, também, a coordenação sistêmica de

esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. A Figura 1 destaca os vários planos e dimensões da prática gerencial relacionados à GC.

Figura 1. Sete dimensões da prática gerencial



Fonte: Adaptado de Terra, 2000

Segundo este modelo, a GC pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

1. Fatores estratégicos e o papel da Alta Administração: indispensáveis na definição dos campos de conhecimento e na clarificação de metas desafiadoras e motivantes.
2. Cultura e valores organizacionais: devem ser voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração.
3. Estrutura organizacional e práticas de organização do trabalho: devem superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.
4. Práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos, assim como à geração, a difusão e ao armazenamento de conhecimento. Destacam-se as seguintes iniciativas:

- (a) Melhorar a capacidade de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e fluxos de conhecimento.
 - (b) Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo.
 - (c) Adotar esquemas de remuneração associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa com um todo.
5. Avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação: afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações, mas o papel do contato pessoas e do conhecimento tácito ainda são considerados essenciais. Os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente de “inputs” individuais
 6. Mensuração de resultados: avaliar várias dimensões do capital intelectual
 7. Aprendizado com o ambiente: por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

O papel da GC no serviço público possui, além de tudo, um caráter social, já que estão todos reunidos para o desenvolvimento da nação buscando uma melhoria global, essa aplicação da GC é mais ampla e tende a contribuir com os serviços de toda uma sociedade. Porém, observa-se que grande parte dos desafios à implantação desse projeto promissor se refere às questões culturais, que no serviço público são mais arraigadas do que em qualquer outra iniciativa, devido aos fatores burocráticos, bem como a isonomia, estabilidade e descontinuidade administrativa (BEM et al., 2013).

Para Cong e Pandya (2003), pessoas, processos e tecnologia são os três principais elementos do ambiente. A GC se concentra nas pessoas e na cultura organizacional para estimular e nutrir o compartilhamento e o uso do conhecimento; em processos ou métodos para localizar, criar, capturar e compartilhar conhecimento; e na tecnologia para armazenar e tornar o conhecimento acessível e permitir que as pessoas trabalhem juntas sem estarem juntas. A descrição destes três elementos propostos pelos autores segue abaixo:

Pessoas

O sucesso das iniciativas de GC depende da motivação das pessoas, de sua disposição e de sua capacidade de compartilhar conhecimento e usar o conhecimento dos outros. Para obter a mudança necessária, o framework proposto pelos autores sugere:

1. Aumentar a conscientização sobre os benefícios da GC: a equipe e os gerentes devem estar cientes das mudanças e vantagens que a GC pode trazer para eles e para a organização. Enquanto eles acreditam que conhecimento é poder, eles devem entender que compartilhar conhecimento é poder.

2. Construir um ambiente de confiança: as pessoas tendem a compartilhar conhecimento quando se conhecem. O nível de confiança tem influência direta no compartilhamento de conhecimento. Quanto mais confiança existe, mais as pessoas estão dispostas a compartilhar.

3. Desenvolver líderes que promovam o compartilhamento como modelo.

4. Estabelecer um sistema formal de recompensas e reconhecimento para o compartilhamento de conhecimento.

5. Desenvolver e nutrir comunidades de prática (CoPs). As CoPs são centros de conhecimento de uma organização em que um grupo de indivíduos com responsabilidades de trabalho semelhantes, mas que não fazem parte de uma equipe de trabalho formalmente constituída; criar, compartilhar e usar conhecimento

Processos

A partir da literatura existente, as metodologias de GC propõem direcionar as questões relativas para processos e técnicas para gerenciar o conhecimento de acordo com os seguintes estágios:

1. Identificar: determinar as principais competências, reconhecer as capacidades estratégicas e os domínios do conhecimento, avaliar o nível de especialização para cada domínio do conhecimento e concentrar-se em suprir a lacuna entre o conhecimento existente e o conhecimento necessário.

2. Capturar: obter o conhecimento necessário de fontes internas e externas para formalizar e documentar o conhecimento obtido.

3. Selecionar: avaliar o valor do conhecimento capturado e formalizado e filtrá-lo para obter conhecimento que pareça apropriado.

4. Armazenar: classificar o conhecimento filtrado, organizar em um formato padrão, adicionar à memória organizacional; e revisar e atualizar periodicamente.

5. Compartilhar: classificar e recuperar o conhecimento da memória organizacional e torná-lo disponível para os usuários do conhecimento.

6. Aplicar: utilizar o conhecimento na execução das tarefas, como resolver problemas, tomar decisões, pesquisar ideias e aprender.

7. Criar: descobrir novos conhecimentos por meio de diversos processos, como pesquisas, melhores práticas, estudos-piloto e mineração de dados.

Tecnologia

A tecnologia é empregada em todos os processos de GC e várias soluções tecnológicas já estão disponíveis no mercado. No entanto, é preciso ter em mente que a tecnologia é apenas um facilitador crucial. Ao longo da dimensão tecnológica, o framework propõe as seguintes tarefas:

1. Identificar o hardware e o software apropriados para a condução da GC e certifique-se de que qualquer tecnologia usada deve se adequar às pessoas e processos da organização.

2. Construir uma infraestrutura tecnológica identificada pelas necessidades dos funcionários em recursos de conhecimento e adequada aos processos.

3. Estabelecer uma intranet de toda a organização com amplos recursos de comunicação e colaboração para compartilhar conhecimento explícito.

4. Construir um portal de conhecimento, plataforma de conhecimento virtual, acessível através da intranet da organização para compartilhar conhecimento tácito sem estar cara a cara através de meios como e-mail, grupos de discussão, salas de bate-papo, áudio e videoconferência.

5. Organizar e armazenar os ativos de conhecimento em um meio eletrônico de modo a permitir acesso e recuperação mais rápidos e eficientes.

6. Fornecer acesso personalizado a recursos de conhecimento por meio da tecnologia *pull* ou *push* para facilitar a interação com os cidadãos, clientes, fornecedores, parceiros e outros.

Para inserir o Brasil nesse novo modelo de desenvolvimento, o Governo Federal precisa fazer a gestão estratégica de seu ativo mais valioso: o conhecimento – presente nas capacidades de aprendizado, inovação e adaptação às mudanças, de milhares de servidores

públicos, nos processos organizacionais e, principalmente, nas redes de relacionamento intra e interorganizacionais (FRESNEDA e GONÇALVES, 2007).

Segundo Coelho (2004) as tentativas de adoção de qualquer “tecnologia de gestão” por parte do governo brasileiro, como a da GC, por exemplo, devem atentar para a necessidade de serem tratadas, de forma estratégica, situações ou condicionantes associadas aos seguintes aspectos: a) desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade; b) abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos; c) problemas éticos, legais e de legitimação associados à administração pública e ao Estado; d) desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo; e) descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas; f) permanência de modelos, estilos e atitudes gerenciais inadequadas; g) irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreiras, cargos, salários e benefícios concedidos; h) inadequação do quantitativo de pessoal e/ou dos níveis de capacitação e de motivação do corpo funcional; i) falta de padrões de interoperabilidade e de adequação (quantitativa e qualitativa) da infraestrutura de tecnologia da informação; j) fragilidade do sistema de recompensas, reconhecimento e punições, voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais; e k) coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Conforme Souza (2009) basicamente, a gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica. Essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalho para gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas. O mesmo autor destaca que se constata uma expressiva carência de suportes à decisão compatíveis com as peculiaridades desse tipo de instituição. Nesse contexto, é de grande relevância a construção de um instrumento que otimize a definição de uma estratégia da GC, dimensionando as possíveis ações, de acordo com a realidade específica das instituições universitárias.

No atual ambiente político das instituições de ensino superior, as alterações profundas em suas estruturas são pouco prováveis, o que significa que devemos redobrar os esforços para qualificar a gestão e fornecer um maior suporte a ação gerencial. Neste contexto, fica evidente a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento de práticas e instrumentos de

gestão universitária que, entre outras coisas, colem e sistematizem informações de forma confiável permitindo uma ação mais efetiva e focada por parte dos seus gestores (PEIXOTO e SOUZA, 2015).

Assim, como diversas áreas da esfera pública, as áreas administrativas das universidades enfrentam uma série de desafios com a dificuldade para a gestão dos processos internos, falta de padronização dos procedimentos, falta de mecanismos de acumulação e gestão do conhecimento (MENDES, PEREIRA e FERNANDES, 2015). Um dos maiores desafios das organizações atualmente, e em particular para as IES, está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional (PEREIRA et al., 2011).

A análise teórica sintetizada por Souza (2009) em sua tese destaca o reconhecimento dos componentes organizacionais comuns e complementares: estrutura; pessoas; e ambiente externo. Assim, infere-se que a gestão das organizações intensivas em conhecimento poderá orientar-se pelas seguintes dimensões: dimensão organizacional; dimensão humana; e dimensão externa, como está demonstrado na Figura 2 e na Tabela 1.

Figura 2. Gestão das organizações intensivas em conhecimento



FONTE: Adaptado de Souza,2009

No que se refere à dimensão organizacional, os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional

(incluindo as tecnologias e processos); despojamento dos conceitos de hierarquia; comando; e controle integração horizontal estruturadas em torno de resultados e não de tarefas.

Em relação à dimensão humana, os gestores devem preocupar-se com: as habilidades; a educação formal; a experiência e os valores das pessoas; decisões – tomadas por aqueles que as executam; evolução de treinamentos operacionais para educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; cultura; e capital humano. Os gestores devem oportunizar a participação dos colaboradores na definição dos objetivos da organização e manter uma comunicação honesta e aberta com seus funcionários, chamando todos a participarem das decisões organizacionais.

Em relação à dimensão externa, os gestores devem preocupar-se com as pessoas que se relacionam com a organização, com outras organizações, governos e sindicatos.

Tabela 1 Dimensões das organizações intensivas em conhecimento

DIMENSÕES	FATORES / PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL	Modelos administrativos Modelos informatizados
HUMANA	Capacidade individual de atuação dos integrantes da organização Habilidades Educação formal Experiência e os valores de cada integrante da organização
EXTERNA	Pessoas que se relacionam com a organização Outras organizações Governos Sindicatos

FONTE: Adaptado de Souza, 2009

A Tabela 2 apresenta uma síntese das dimensões da gestão do conhecimento no contexto das IFES.

Tabela 2 Dimensões da Gestão do Conhecimento nas IFES

DIMENSÕES	FATORES
ORGANIZACIONAL	Sistema de informações Memória organizacional Novas formas organizacionais Políticas, estratégias e conhecimento organizacional
HUMANA	Educação corporativa Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Estímulos à criatividade e inovação
EXTERNA	Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais Responsabilidade social

FONTE: Adaptado de Souza, 2009

Os resultados de um estudo realizado por Batista (2006) mostram que a implantação de práticas de GC nas áreas administrativas e de planejamento das instituições federais de ensino superior se encontra no estágio inicial nas três categorias analisadas: *i*) práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento; *ii*) práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e *iii*) práticas cujo foco central é a base tecnológica que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, os aplicativos e as ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração. As práticas com maior índice de utilização nas três categorias foram implantadas em menos da metade das instituições pesquisadas: categoria 1: fóruns e listas de discussão (31%); categoria 2: *benchmarking* (27%); e categoria 3: Gestão Eletrônica de Documentos – GED (38%).

Talvez a falta de prática de GC nas universidades brasileiras seja um problema cultural. De fato, nas universidades ainda impera a gestão burocratizada, embora a própria academia conheça essa fragilidade estrutural em ambientes complexos. No mundo universitário continua-se a enfrentar temas e demandas que requerem a intervenção de algum tipo de ação que as teorias tradicionais não mais atendem. Assim, as perspectivas colocadas pela GC poderão exercer grande influência nos estudos sobre gestão universitária (SOUZA, 2009).

2.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Batista et al (2005) organizou uma lista de práticas que foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas. As práticas foram classificadas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Os autores ressaltam que esse agrupamento é algo arbitrário, e várias práticas de GC transcendem a categorização assim estabelecida.

2.5.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

A seguir são descritas as práticas desta categoria:

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

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

Educação corporativa – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.

Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

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

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

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

2.5.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da GC

As descrições de cada prática deste grupo serão apresentadas a seguir.

Melhores Práticas (*Best Practices*) – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado.

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

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

Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados

em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

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

Sistema de gestão por competências – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.

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

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

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

2.5.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC

As descrições de cada prática deste grupo serão apresentadas a seguir.

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

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

Gestão de conteúdo – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED) – trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

As seguintes ferramentas de tecnologia de informação e metodologias apresentam um baixo nível de adoção pelas organizações pesquisadas pelos autores:

- *Data Warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

- *Data mining* (ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes "garimpar" assuntos ou temas específicos.

- Outras ferramentas para apoio à GC – comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de GC. Podem pertencer ao conjunto ligado à Tecnologia da

Informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, a metodologias diversas, como as listadas a seguir:

- *Customer Relationship Management (CRM)* - Atua em três níveis: (1) em nível estratégico está focado no desenvolvimento da cultura de negócio centrado no cliente; (2) em nível operacional está focado na automação do atendimento voltado ao cliente; (3) em nível analítico está preocupado com a exploração de dados de clientes para melhorar o valor do cliente e da empresa (BUTLLER, 2004).

- *Balanced Scorecard (BSC)* - É uma técnica que visa integrar e equilibrar todos principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa do financeiros / administrativos àqueles relacionados a processos internos (KAPLAN e NORTON, 1997).

- *Decision Support System (DSS)* - são soluções de tecnologia de computadores que podem ser usadas para apoiar a tomada de decisões complexas e a resolução de problemas (SHIM et al., 2002).

- *Enterprise Resource Planning (ERP)* - Soluções completas e empacotadas de software que buscam integrar a gama completa de processos e funções de uma empresa para apresentar uma visão holística do negócio a partir de uma única informação e arquitetura de TI (KLAUS, ROSEMANN e GABLE, 2000).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do problema proposto nesta dissertação, o presente capítulo subdivide-se nas seções: método de pesquisa, método de coleta de dados e forma de análise dos dados.

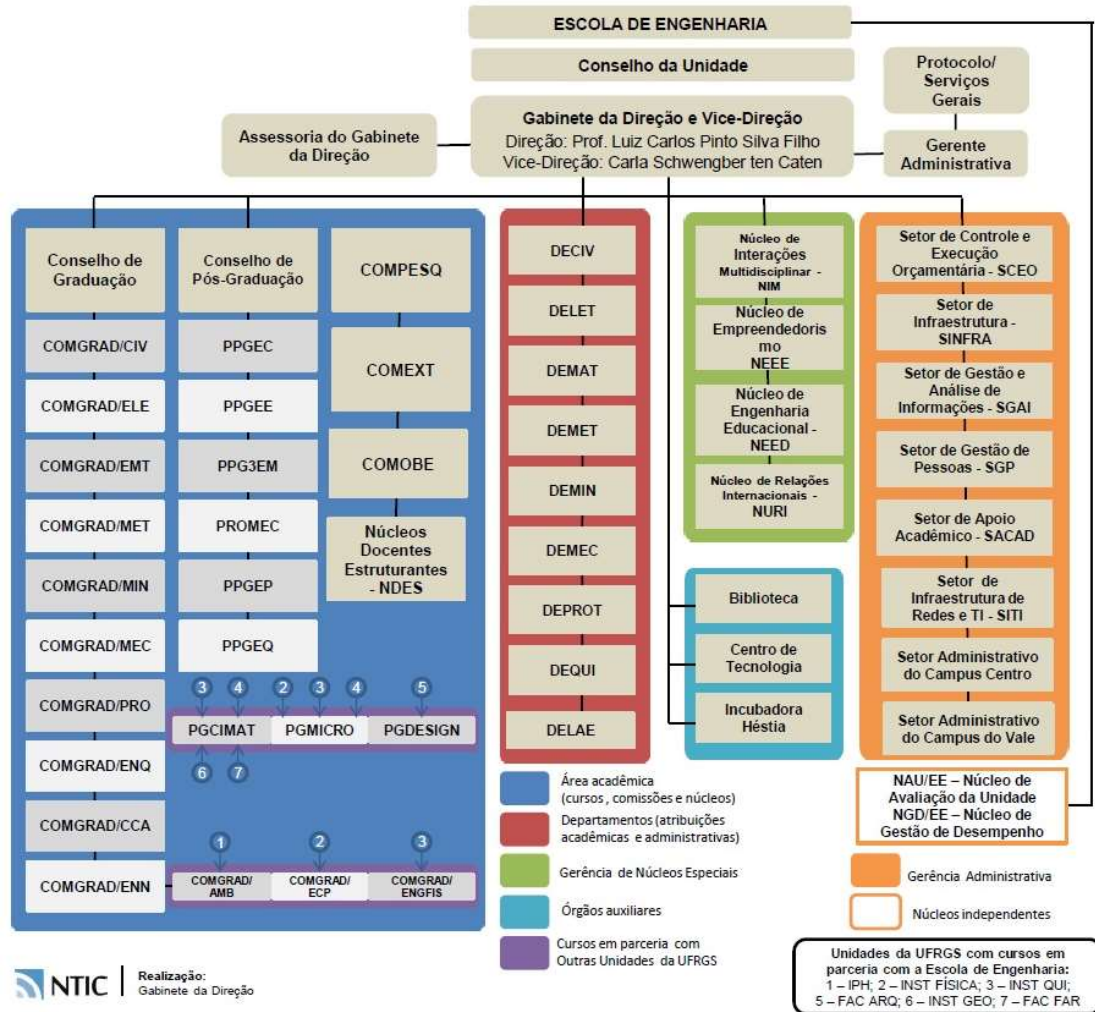
3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho é caracterizado como estudo de caso que, na concepção de Yin (2015), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

Este estudo teve como cenário de pesquisa as coordenações das Comissões de Graduação da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, com sede em Porto Alegre, instituída pelo Decreto Estadual nº 5.758, de 28 de novembro de 1934 e federalizada pela Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950, é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. A Universidade, regida pela legislação federal, por este Estatuto e pelo Regimento Geral.

Dentro da estrutura deliberativa e consultiva da Escola de Engenharia há o Conselho dos Cursos de Graduação (CONGRAD) que tem como atribuição coordenar as ações das COMGRADs, objetivando a compatibilização destas com as diretrizes estabelecidas pela Escola de Engenharia para o ensino da graduação. Este conselho é composto pelos coordenadores das COMGRADs desta unidade acadêmica. O Setor de Apoio Acadêmico da Escola de Engenharia (SACAD_EE) faz parte da estrutura acadêmica, bem como as COMGRADs. Este setor é composto por técnicos administrativos em educação que ingressaram na Universidade por meio de aprovação em concurso público. As atividades desenvolvidas neste setor são de suporte às COMGRADs e à Direção da Escola de Engenharia. A Figura 3 apresenta o organograma da Escola de Engenharia onde estão representados o CONGRAD e o SACAD_EE.

Figura 3. Organograma Escola de Engenharia



Fonte: Adaptado de UFRGS, 2018

Segundo o levantamento do *Academic Ranking of World Universities*, elaborado pela Universidade Jiao Tong, de Xangai, a UFRGS está entre as 500 melhores universidades do mundo, figurando na faixa de posição entre 401^a a 500^a. Ao todo, são avaliadas mais de 1.200 instituições em todo o mundo. A UFRGS é apontada na lista das melhores universidades pelo ranking desde 2008. A posição da UFRGS na América Latina está na faixa 7-10^o. No Brasil, na faixa 4-6^o. Neste ranking, os critérios avaliados são: qualidade do ensino (10%), qualidade dos docentes (40%), pesquisa (40%) e desempenho per capita (10%) (SAI/UFRGS 2018a). Em âmbito nacional, o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) é um indicador de qualidade que avalia as IES. No levantamento realizado em 2016 foi verificado que a UFRGS ocupou a segunda colocação na classificação nacional. Considerando o estado do Rio Grande do Sul, ocupou a primeira colocação (SAI/UFRGS, 2018b).

A escolha para a realização do presente estudo pelas Comissões de Graduação da Escola de Engenharia deu-se por conta da representatividade desta Unidade Acadêmica. Esta unidade contempla o maior número de cursos de graduação, são 13 de um total de 89.

O Departamento, compreendendo disciplinas afins, é a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal. Os docentes integrantes da Carreira do Magistério Superior do Quadro de Pessoal da Universidade devem estar lotados obrigatoriamente em Departamentos.

Os cursos de graduação são coordenados por Comissões de Graduação, constituídas por representantes dos Departamentos que ministrem atividades de ensino do curso, com mandato de 2 (dois) anos, de acordo com o Regimento Geral da Universidade, e pela representação discente na proporção de 1 (um) aluno para cada 5 (cinco) docentes, escolhidos de acordo com o Regimento Interno da Unidade.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) atual, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com abrangência de onze anos, 2016 a 2026, menciona no subtítulo do documento “Construa o futuro da UFRGS”, tem como objetivo orientar, ordenar e coordenar os esforços dos diversos atores da Universidade. Na construção do PDI percebeu-se dentre as fragilidades da instituição a necessidade de melhorias na gestão estratégica e operacional. Da avaliação do PDI anterior, é estimulada a continuidade da implementação de melhores práticas de gestão através de redistribuição de infraestrutura física e tecnológica e também da reforma da estrutura organizacional e institucionalização da gestão. Os fatores considerados relevantes para o futuro da Universidade são: gestão (desburocratização e eficiência), integração entre acadêmico e administrativo, integração entre áreas administrativas; transversalidade acadêmica e administrativa e desenvolvimento de metas claras que possam ser monitoradas, sustentando a transparência das ações executadas relacionadas aos objetivos estratégicos. Com isso, a Universidade deve desenvolver novos modelos de trabalho, buscando maior institucionalização e integração das suas atividades e serviços. Os esforços devem ser reunidos para que haja um alinhamento entre o planejamento proposto e a execução das diversas atividades tendo uma forma homogênea e procedimentos organizados para executá-las. Isso favorece, dentre outros, a conquista da integração entre o administrativo e o acadêmico, item apontado na avaliação do PDI anterior, como fator importante na qualificação das ações e uma necessidade daqueles que executam as atividades, sejam docentes ou técnico-administrativos. Entende-se que para busca desse objetivo de racionalização e aperfeiçoamento de processos e sistemas, há um ganho institucional no

processo, pois para atingir este fim, ocorrerá uma fase de autoconhecimento organizacional. É a partir da compreensão do “o que”, “quem” e do “como” são operados os meios que se atinge a visão sistêmica que favorecerá o cumprimento do objetivo acima exposto. Permitir-se-á a criação e a sustentação da GC dos serviços prestados e dos processos de trabalho. Com isso, poderá ser atingido ganho de tempo, por evitar retrabalhos e instrumentalização daqueles que forem inseridos em um ambiente novo de trabalho.

3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram obtidos pelas entrevistas com questões abertas. Estas, segundo Fachin (2005), dão condições ao pesquisador de discorrer espontaneamente sobre o que está sendo questionado. Com as respostas pode-se detectar melhor a atitude e as opiniões dos pesquisados bem com sua motivação e significação. Ainda, as questões abertas têm o propósito de colher informações amplas, permitindo coletar maior número de opiniões.

Foram entrevistados 14 docentes, ocupantes no período da realização deste estudo da função de Coordenador ou de Coordenador Substituto em Curso de Graduação ou que tiveram experiência nesta função.

Na Tabela 3 é apresentado o perfil dos entrevistados, apontando o tempo de experiência com docente e o tempo de experiência no cargo de coordenador de curso.

Tabela 3 Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Curso	Experiência como docente (anos)	Experiência como coordenador (anos)
1	Engenharia Ambiental	11	6
2	Engenharia Civil	24	4
3	Engenharia da Computação	19	3
4	Engenharia de Controle e Automação	10	<1
5	Engenharia de Energia	8	1
6	Engenharia de Energia	4	<1
7	Engenharia de Materiais	11	2
8	Engenharia de Minas	18	4
9	Engenharia de Produção	5	2
10	Engenharia Elétrica	33	3
11	Engenharia Mecânica	8	3
12	Engenharia Metalúrgica	7	4
13	Engenharia Química	4	<1
14	Engenharia de Materiais	29	6

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para serem analisadas. Em consonância com o objetivo do presente trabalho que busca identificar as lacunas existentes na gestão de cursos, sob ótica da atuação das COMGRADs, onde haveriam oportunidades de aplicação de práticas de GC, as perguntas consistiram em definir: (i) o papel da COMGRAD; (ii) principais necessidades à frente da Coordenação de Curso e o fluxo de informações referentes a estas necessidades; (iii) principais processos executados pelas COMGRADs. Assim, buscou-se em um primeiro momento, compreender como ocorre a atuação do órgão que opera diretamente na gestão dos Cursos de Graduação e, a seguir, averiguar as lacunas existentes em que práticas de GC possam beneficiar o desempenho das Comissões de Graduação de Curso.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação de dados coletados pelas entrevistas foram realizadas através do método da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). As diferentes fases desta análise

organizam-se, de acordo com Bardin (2011), em três fases: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase, a pré-análise, é a fase de organização propriamente dita, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. Consiste em fazer a exploração das entrevistas transcritas, através da leitura “flutuante”, buscando-se conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações. Após, escolhe-se o universo de documentos suscetíveis de fornecer informações sobre o problema levantado.

A segunda fase, exploração do material, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração em função de regras previamente formuladas.

A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada tratamento dos resultados e interpretação. Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. A seguir, o pesquisador pode propor inferências e adiantar as interpretações a propósito dos objetivos previstos.

Neste estudo, na fase de pré-análise as respostas de cada uma das perguntas foram separadas em agrupamentos comuns. A primeira pergunta consistiu em definir o papel da COMGRAD. Na segunda pergunta foram indagadas quais eram as principais necessidades à frente da Coordenação de Curso e o fluxo de informações referentes a estas necessidades, as respostas desta foram separadas como necessidades identificadas e situação ideal. Na terceira pergunta, onde se questionou quais eram os principais processos da COMGRAD, as repostas foram separadas como demandas que tomam tempo e demandas que são entendidas como mais importantes.

Na fase de exploração do material, o conjunto das respostas foi desmembrado de tal forma que permitisse uma comparação entre a percepção da situação experienciada e a previsão legal, considerando como critérios: (i) papel, (ii) estrutura e (iii) processos das COMGRADs.

Na terceira fase, tratamento dos resultados e interpretações, as principais necessidades identificadas foram relacionadas com práticas de GC que possam atender estas demandas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados extraídos das entrevistas comparando-os com dados coletados de documentos normativos. A primeira etapa da apresentação dos resultados consiste em exibir o diagnóstico dos principais processos das COMGRADs e sua relação com a GC. A seguir, baseado nesta identificação e, visando responder ao problema e aos objetivos do presente estudo, as entrevistas foram desmembradas em categorias, sendo definidos como critérios de análise: a delimitação do papel das COMGRADs, distinguindo entre o previsto na legislação vigente e o percebido na prática; a percepção da estrutura e a percepção dos principais processos.

A tipologia adotada para a análise dos resultados foi baseada naquela elaborada por Batista et al. (2005), a qual classifica as práticas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento.

- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.

- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, que serve de suporte à GC organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

4.1 PRINCIPAIS PROCESSOS DAS COMGRADs

A seguir são apresentados os principais processos das COMGRADs e a denotação da relação destas com a GC. A partir dos relatos, pode-se inferir as atividades que poderiam ser beneficiadas com a GC:

- Promoção de alterações curriculares – é uma atividade recorrente, mas não ocorre em uma frequência regular. É encaminhada quando se percebe a necessidade de adequação do currículo em conformidade com o previsto no Projeto Pedagógico do Curso. A GC pode contribuir desde a orientação referente aos procedimentos administrativos para realizar os encaminhamentos bem como na implantação da alteração.

- Planejamento de vagas e horários para matrícula – embora seja uma atividade semestral não há um dispositivo no sistema eletrônico que forneça relatórios diretos para realizar esta tarefa. É necessário fazer cruzamento de dados e inferências. Não há uma

metodologia institucionalizada para orientar a realização desta atividade e exige um processamento manual das informações a serem tratadas.

-Análise de solicitações de dispensa de disciplinas – é uma atividade intermitente, não há um prazo definido de início e de fim e uma barreira temporal importante. Ocorre perda de conhecimento ao longo da tramitação das análises pois os pedidos são encaminhados para avaliação em diversos setores. Além disso, há muitas requisições semelhantes. A GC poderia contribuir mantendo a memória das análises e reutilização do conhecimento, evitando o retrabalho.

-Análise de diplomação – é uma atividade semestral, os procedimentos operacionais ainda não bem definidos. Por ser uma atividade de extrema importância, os procedimentos deveriam estar instruídos de forma clara.

-Acompanhamento, diagnóstico e avaliação do curso e do corpo discente – é uma atividade que tem sido tratada informalmente e não sistematizada. Ocorre prejuízo no acompanhamento longitudinal nas trocas de mandatos. É percebida como necessária a verificação de dados de repesamento, evasão, percentual de conclusão, tempo médio de conclusão do curso, índice de reprovação das disciplinas, dificuldade de cada etapa, forma como os alunos organizam seus horários de disciplinas, acompanhamento dos alunos em suas diversas modalidades de ingresso e a identificação de dificuldades específicas que o curso impõe a cada modalidade, grau de internacionalização, área de atuação e etapa do curso dos estágios, avaliação por parte dos egressos e por parte das empresas do setor, acompanhamento e análise das avaliações (ENADE, CPC, e outros rankings).

-Análise de solicitações de revalidação de diploma de outras instituições – assim como as solicitações de análise de dispensa de disciplina, as experiências de casos semelhantes poderiam ser aproveitadas.

-Participação em reuniões – a memória destes encontros deveria ser mantida, resgata e reutilizada buscando avanço nos temas discutidos.

-Tutoria de aluno estrangeiro – também é uma atividade acíclica e os procedimentos para a mobilidade acadêmica envolvem vários setores, sendo setor de referência a COMGRAD.

Os seguintes processos não estão relacionados à GC no que se refere a tomada de decisão. Porém, ressalta-se que os procedimentos operacionais por vezes não estão instruídos de forma clara:

- Avaliação do Planos de Ensino
- Definição do número de vagas e critérios de seleção para ingresso extra vestibular
- Análise de solicitações de afastamentos para realização de estudos
- Indicação de láurea acadêmica
- Inscrição de alunos e acompanhamento das ações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)
- Análise de solicitações de crédito complementares

Ainda em relação aos principais processos que envolvem as COMGRADs, considera-se importante apontar que estes órgãos têm resoluções próprias que definem os critérios a serem adotados para a análise de diversas solicitações. No entanto, há carência no suporte na tomada de decisão em casos omissos como das seguintes atividades:

- Análise de solicitações de flexibilização de pré-requisito
- Análise de solicitações de correção de matrícula
- Análise de solicitações de realização de estágio

4.2 CRITÉRIO DE ANÁLISE: DIFERENCIAÇÃO DE PAPÉIS DO NDE E DA COMGRAD

Para que se pudesse proceder com a análise das necessidades no que tange a GC entendeu-se como fundamental a indagação do escopo de intervenção entre os dois órgãos que tem relação com a gestão dos cursos de graduação: a COMGRAD e o Núcleo Docente Estruturantes (NDE). Sendo assim, as entrevistas foram iniciadas solicitando-se a definição da abrangência de atuação do NDE e da COMGRAD, para a seguir realizar o levantamento das demais questões.

De acordo com os entrevistados, há dificuldade de demarcar o campo de ingerência, levando-se em conta o que está previsto nos preceitos legais e o que ocorre na prática. Nas tabelas apresentadas a seguir estão descritos os papéis do NDE (Tabela 4) e da COMGRAD (Tabela 5), conforme a previsão legal, com a comparação dos relatos das entrevistas.

Tabela 4 Papel do NDE

PREVISTO	SITUAÇÃO ATUAL
Tem caráter consultivo, visa à contínua promoção da qualidade dos cursos. Atribuições: acompanhar o desenvolvimento do Projeto Pedagógico do Curso, contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso; zelar pela execução do currículo; indicar formas de articulação entre o ensino de graduação, a extensão, a pesquisa e a pós-graduação. Os docentes deverão ter atuação ou formação preponderante nas principais áreas de formação específica do curso; exercer liderança acadêmica, caracterizada por produção de conhecimento na área e desenvolvimento de ensino, ampla experiência profissional, inserção institucional .	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É previsto que sejam docentes com experiência ➤ Tem mandatos um pouco mais longos do que os da COMGRAD, permite que processos complexos fossem feitos com maior continuidade ➤ Em função da maior senioridade, ser alguém como se fosse uma esfera consultiva ➤ Criado mais para atender uma demanda externa do que como resultado de uma necessidade da instituição ➤ Não está previsto no Estatuto e Regimento da UFRGS, acaba ficando com as competências não tão bem definidas.

Tabela 5 Papel da COMGRAD

PREVISTO	SITUAÇÃO ATUAL
Compete à COMGRAD propor ao Conselho da Unidade, ouvidos os Departamentos envolvidos, a organização curricular e atividades correlatas dos cursos correspondentes; avaliar periodicamente e sistematicamente o currículo vigente, deliberando sobre emendas curriculares observadas as diretrizes curriculares; propor ações ao Conselho da Unidade, relacionadas ao ensino de graduação; avaliar os planos de ensino elaborados pelos docentes e aprovados pelos Departamentos; orientar academicamente os alunos e proceder a sua adaptação curricular. Atribuições: supervisionar o ensino das atividades de ensino integrantes do currículo respectivo curso; deliberar sobre a organização curricular do respectivo curso.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A parte mais trabalhosa está na COMGRAD. ➤ Tem encabeçado o papel de fazer as discussões do Curso, de fazer as modificações, de discutir com os departamentos. ➤ Atua para acompanhar os alunos e tenta mitigar as questões problemáticas. ➤ Faz tudo o que o NDE deveria fazer e mais todo um aspecto administrativo que não está contemplada dentro do NDE. ➤ Dentro do tripé que deveria atuar: (i) gerenciar o Curso e fazer com que ele funcione de uma forma administrativa; (ii) pensar o seu Curso e ver como ele pode evoluir, se adaptar, ter as ações de correção; (iii) fazer ações de acompanhamento junto ao corpo discente e ter ações que façam correções de dificuldades que estão encontradas; As Coordenações estão concentradas em um ponto só.

4.2.1 Definição sobre o Núcleo Docente Estruturante

Segundo a Resolução nº 22/2012 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, que trata das diretrizes para funcionamento do NDE dos Cursos de Graduação da UFRGS, este núcleo tem caráter consultivo para acompanhamento do curso, visando à contínua promoção de qualidade. Este núcleo tem entre as suas atribuições:

I. Acompanhar o desenvolvimento do Projeto Pedagógico do Curso, tendo em vista a preservação de sua atualidade, em face das demandas e possibilidades do campo de atuação profissional e da sociedade, em sentido amplo;

II. Contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso considerando as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso, quando houver, bem como a necessidade

de promoção do desenvolvimento de competências, visando à adequada intervenção social do profissional em seu campo de atuação;

III. Zelar pela execução do currículo, tendo em vista sua flexibilização, bem como as políticas e estratégias necessárias à sua efetivação;

IV. Indicar formas de articulação entre o ensino de graduação, a extensão, a pesquisa e a pós-graduação, considerando as demandas específicas do curso e de cada área do conhecimento.

Ainda de acordo com esta resolução, em relação à composição do NDE, é previsto que o Coordenador da COMGRAD seja um membro nato. Dentre os demais membros, os docentes deverão ter perfil que atenda aos seguintes critérios: atuação ou formação preponderante nas principais áreas de formação específica do curso; exercer liderança acadêmica, caracterizada por produção de conhecimento na área e desenvolvimento de ensino, ampla experiência profissional, inserção institucional ou outras dimensões entendidas com importantes pelas instituições, que concorram para o desenvolvimento do curso. Ademais, o NDE deverá reunir-se ordinariamente, pelo menos uma vez por semestre.

4.2.2 Resposta dos entrevistados sobre o papel do NDE

Questionados sobre a atuação do NDE, os entrevistados definiram como seu principal foco de atuação a função de refletir sobre o andamento do curso. Foi apontado que essa reflexão deva ser em longo prazo. Na concepção deste núcleo está previsto que parte dos membros devam ser docentes com experiência dentro do respectivo curso, com isso teriam a possibilidade de fazer uma análise crítica e contribuir para a proposição de ações de melhoria do Curso. No entanto, na prática, a intervenção desse núcleo não tem sido percebida como presente. O aspecto preponderante apontado pelos entrevistados está a forma como este núcleo foi instituído na Universidade. Não foi dada por uma necessidade interna, e sim, uma imposição da CONAES que é o órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Assim, a partir de 2010, a existência de NDEs passou a ser exigida dentre os critérios de avaliação dos Cursos. Por outro lado, este núcleo não tem as suas atribuições declaradas no Estatuto e Regimento Universidade estudada no presente trabalho.

Embora se reconheça que um planejamento estratégico seja imperioso para manter a qualidade dos cursos e que a manutenção de um grupo mais permanente na gestão dos cursos possa contribuir para este fim, esta realidade não é verificada como concreta no cotidiano. Os

fatores dos impedimentos serão expostos a seguir. Com base nas respostas, pode-se resumir que os problemas identificados em relação ao papel do NDE são:

-houve imposição pela instituição deste núcleo dentro da Universidade, sua função acaba ficando sobreposta ao da COMGRAD;

-por não estar previsto no Estatuto e Regimento da Universidade, as suas atribuições não ficam claras;

-nem todos os cursos têm o NDE atuante e trabalhando de forma conjunta com a COMGRAD.

4.2.3 Definição sobre a COMGRAD

O Estatuto e Regimento da UFRGS preveem que compete à COMGRAD: propor ao Conselho da Unidade, ouvidos os Departamentos envolvidos, a organização curricular e atividades correlatas dos cursos correspondentes; avaliar periodicamente e sistematicamente o currículo vigente, com vistas a eventuais reformulações e inovações, deliberando sobre emendas curriculares observadas as diretrizes curriculares emanadas pelo Poder Público; propor ações ao Conselho da Unidade, relacionadas ao ensino de graduação; avaliar os planos de ensino elaborados pelos docentes e aprovados pelos Departamentos; orientar academicamente os alunos e proceder a sua adaptação curricular. Dentre as atribuições estão antevistos:

- I - supervisionar o ensino das atividades de ensino integrantes do currículo do respectivo curso;
- II - deliberar sobre a organização curricular do respectivo curso, sujeita à homologação do CEPE;
- III - manifestar-se nos casos de recusa de matrícula ou desligamento de alunos do respectivo curso;
- IV - atuar como instância final nos casos de recurso interposto em matéria de atribuição de conceito, nos termos do artigo 136 deste Regimento Geral;
- V - elaborar, ouvidos os Departamentos, os horários das atividades de ensino, observado o disposto no artigo 133.

4.2.4 Resposta dos entrevistados sobre o papel da COMGRAD

Segundo os entrevistados, as COMGRADs têm acumulado as atribuições previstas para o NDE e para as COMGRAD, especialmente no que concernem as modificações dos currículos. Os NDEs são percebidos como incipientes, cabendo às COMGRADs a incumbência da gestão dos cursos. Além disso, é percebida que a atuação das COMGRADs caracteriza-se de forma majoritária pela execução de atividades operacionais, com pouco tempo para as atividades de planejamento. Os entrevistados ressaltam a demanda intermitente

encaminhada tanto pelos discentes dos respectivos cursos como direcionados por instâncias superiores. Essas atividades são encaminhadas por procedimentos administrativos e referidas como burocráticas. Estas tarefas tratam desde a matrícula em disciplinas, autorização de realização de estágio até a avaliação das condições de diplomação dos alunos. O volume de requerimentos a serem analisados é considerado incessante e a forma de encaminhamento dos mesmos é concebida como desordenada.

Outra função da COMGRAD considerada importante é a de acompanhamento do corpo discente. Os coordenadores reportaram a imprescindibilidade de aproximação, especialmente junto aos alunos que apresentam dificuldades de cursar as disciplinas previstas no currículo. Trata-se de uma tarefa complexa devido à heterogeneidade deste grupo.

Em um contexto ideal, onde houvesse uma melhor definição de papéis e limites de atuação, a COMGRAD dividiria com o NDE a tarefa de gerir o curso, onde o primeiro teria uma ação mais direta junto ao corpo discente e o último com as questões estruturantes dos cursos de graduação:

O NDE deveria ser um núcleo relacionado à estrutura do Curso, um agente legislador, definição das disciplinas, PPC, estrutura curricular, filosofia. A COMGRAD deveria ser executivo. Ambos se comunicando, para garantir o funcionamento. Deveria funcionar, com a parte de estrutura do Curso decidida pelo NDE e a parte de gestão do Curso fica em cargo da COMGRAD e dois sempre se conversando para garantir a implementação das leis. (Entrevistado 10)

Apesar da dificuldade indicada pelos entrevistados do funcionamento efetivo do NDE, um dos entrevistados aponta que, havendo uma melhor definição de atuação, pode-se obter benefício nesse trabalho:

O NDE atualmente virou um ambiente extremamente importante e para atuar com instância consultiva para a COMGRAD e para uma perenização dos valores, dos objetivos e dos princípios que deveriam nortear as ações da Coordenação do Curso. Então, a COMGRAD pode se respaldar tirar dúvidas, levar em ponto de discussão, para depois exercer as suas prerrogativas regimentais que ela não pode abrir mão, até porque as instâncias superiores da Universidade vão cobrar que as coisas venham da COMGRAD. (Entrevistado 14)

Fundamentando-se no depoimento dos entrevistados, os problemas identificados quanto ao papel da COMGRAD são:

- tem um volume de trabalho grande;
- não tem conseguido gerenciar o curso na totalidade, o que envolve manter o currículo atualizado e adequado ao contexto em que o curso está inserido; atender as demandas administrativas e acompanhar os discentes.

4.3 CRITÉRIO DE ANÁLISE: ESTRUTURA

A partir do que foi extraído das entrevistas, outra categoria analisada foi a constituição da estrutura das COMGRADs e a confluência com o restante das estruturas com as quais se relacionam. A tabela 6 apresenta a comparação entre o previsto em regimento e as respostas dos entrevistados.

Tabela 6 Estrutura do NDE e da COMGRAD

PREVISTO	SITUAÇÃO ATUAL
<p>O Conselho da Unidade é o órgão de deliberação superior da Unidade Universitária, competindo-lhe supervisionar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão no âmbito dessa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O NDE é eleito pelo Conselho da Unidade, é uma responsabilidade da Unidade. ➤ A Unidade deve assumir de uma maneira um pouco mais efetiva essa responsabilidade pelos Cursos de Graduação ➤ A COMGRAD fica subordinado ao Departamento; há sobreposição entre departamento e COMGRAD, não há espaço para NDE
<p>As Comissões de Graduação serão constituídas por uma representação permanente formada pelos Departamentos da Unidade a que o curso se vincule, responsáveis, no mínimo, por uma atividade de ensino obrigatória do currículo do curso, e por outra, formada sob o critério de rodízio, pelos demais Departamentos responsáveis, no mínimo, por uma atividade de ensino obrigatória do currículo do curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os professores mais novos no departamento, que não conhecem nem o sistema, nem o sistema de ensino, assumem a função. ➤ Nos cargos de chefia não há disputa, ninguém que assumir ➤ Não se tem definido qual o papel esperado do Coordenador de COMGRAD. ➤ Os professores têm sobreposição de funções (docente, pesquisador, orientador) ➤ Só o Coordenador de COMGRAD recebe Função Gratificada ➤ Divisão de tarefas entre os membros das COMGRADs (opção de alguns cursos)
<p>O Coordenador e o Coordenador Substituto de cada Comissão de Graduação serão eleitos por voto secreto, pelos membros da Comissão, com mandato de 2 (dois) anos, sendo permitida uma recondução.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apesar da definição da Coordenação ser feita mediante eleição, há a ideia que o Coordenador Substituto assuma a Coordenação no mandato seguinte (e o Coordenador atual permaneça como membro), proporcionando uma transição suave, para que o próximo Coordenador já tenha alguma experiência e mantenha-se o histórico. ➤ O Coordenador trabalha num horizonte que o mais longo é o semestre seguinte. ➤ Definição de espaço, por ser um curso compartilhado entre duas Unidades Acadêmicas. Os alunos preferem que o atendimento seja centralizado em um local ➤ Em caso de dúvida recorre ao sistema informal, "gurus", pessoas que têm alguma experiência em COMGRAD, sejam docentes ou técnicos. ➤ Equipe de técnicos é o caminho de fuga e soluções porque sabem mais do que os Coordenadores, mas o número de técnicos auxiliando é insuficiente.

A partir do relato das entrevistas, percebe-se que a falta de espaço para o NDE e o embaraço no entendimento da sua função, o que é justificado pela inserção deste órgão posterior a estruturação da organização definida pelo Estatuto e Regimento da UFRGS. De acordo com este documento, destacam-se três pontos no que se correlacionam com este item:

-Art. 47 - O Conselho da Unidade é o órgão de deliberação superior da Unidade Universitária, competindo-lhe supervisionar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão no âmbito dessa.

-Art. 61 - As Comissões de Graduação serão constituídas por uma representação permanente formada pelos Departamentos da Unidade a que o curso se vincule, responsáveis, no mínimo, por uma atividade de ensino obrigatória do currículo do curso, e por outra, formada sob o critério de rodízio, pelos demais Departamentos responsáveis, no mínimo, por uma atividade de ensino obrigatória do currículo do curso.

-Art. 65 - O Coordenador e o Coordenador Substituto de cada Comissão de Graduação serão eleitos por voto secreto, pelos membros da Comissão, com mandato de 2 (dois) anos, sendo permitida uma recondução.

4.3.1 Resposta dos entrevistados sobre a estrutura do NDE e da COMGRAD

Como posto neste documento, um dos entrevistados, apontou que o Conselho da Unidade deveria ter a incumbência de supervisionar o andamento dos cursos de graduação, inclusive sobre o comando dos mesmos. Deduz-se que o Conselho tivesse o controle sobre a definição do funcionamento tanto dos NDEs como das COMGRADs. No entanto, ambos têm forte dependência das definições advindas dos Departamentos com os quais se relacionam.

Embora não seja previsto que o Departamento opere na coordenação dos cursos, este tem forte influência. Um exemplo citado por alguns é a definição dos docentes que passam a assumir a função de coordenador de COMGRAD. Foi relatado que há desinteresse nos cargos de chefia, como sendo uma função a ser evitada. Desta forma, o docente novo no Departamento, que ainda não assumiu este trabalho, é indicado para esta tarefa. O que não seria adequado, uma vez que este não tem experiência e não tem conhecimento suficiente para assumir esta responsabilidade. Esta situação é o oposto do que a prevista em resolução para o NDE, de estimular a presença de docentes com experiência na condução dos cursos:

...a própria prática está fazendo com que o NDE, muito especialmente pela colocação na resolução que os membros do NDE tem que ter um dado perfil, de maior senioridade, algo que não existe como uma condição para alguém ser membro da CG e nem ser Coordenador de Curso, o que na minha visão pessoal é uma falha, que até acaba induzido o contrário que muitos setores da Universidade veem a Coordenação da CG ou a participação numa CG uma carga que deve ser evitada, portanto acabam sendo imposta àqueles que não podem dizer não e acaba fazendo uma espécie de seleção ao contrário, fazendo com que os Coordenadores em boa parte dos casos sejam professores com menor experiência. (Entrevistado 10)

A influência dos Departamentos é expressa também nos processos de alterações de disciplinas dos currículos. Devido à forte ligação das COMGRADs e Departamentos, com frequência, as alterações curriculares têm relação com alguma necessidade do Departamento. Como os mandatos das COMGRADs são cíclicos, podendo ter renovação a cada dois anos, pode-se ter perdas de conhecimento na transição de um mandato a outro. Depreende-se que a adoção da prática de registro do desenvolvimento dos processos de alterações no currículo e das consequências das mesmas pode beneficiar a conservação do histórico destes processos. Desta forma as adaptações no currículo dos cursos deverão emergir por circunstâncias estritamente vinculadas com a qualificação do curso e não uma conformação pela condição posta pelo Departamento.

Muitas atividades ficam sobrepostas entre Departamento de COMGRAD.
(Entrevistado 9)

Em um Departamento pequeno, parte do NDE é a mesma da COMGRAD. As discussões geralmente iniciam em reunião de Departamento e de COMGRAD.
(Entrevistado 8)

Em cursos menores atividades que seriam do NDE são executadas pelas COMGRADs. (Entrevistado 1)

Dentre as necessidades notadas pelos entrevistados, foi citada a desvalorização do cargo, ou seja, a carência de vantagem em assumir a coordenação de Curso. Embora seja reconhecida como uma função importante na gestão de um curso de graduação, o desempenho deste trabalho não é levado em consideração na progressão funcional de docentes. A estratégia de gestão baseada nas competências requeridas e as efetivamente exercidas, com a remuneração pelo desempenho das atividades executada deve ser revista.

A maioria destes cargos de chefias e de coordenação não há disputa, ninguém tem vontade de assumir. Não há um incentivo adequado para toda responsabilidade que se assume... (Entrevistado 5)

Os coordenadores ocupam seu tempo fazendo atividades que não são relevantes, perde produtividade. Para a progressão funcional, não há reconhecimento institucional e não tem satisfação pessoal. (Entrevistado 10)

... a resolução indica que os membros do NDE têm que ter um dado perfil, de maior senioridade, algo que não existe como uma condição para alguém ser membro da COMGRAD e nem ser Coordenador de Curso, o que na minha visão pessoal é uma falha, que até acaba induzido o contrário que muitos setores da Universidade veem a Coordenação da COMGRAD ou a participação numa COMGRAD uma carga que deve ser evitada, portanto acabam sendo imposta àqueles que não podem dizer não e acaba fazendo uma espécie de seleção ao contrário, fazendo com que os Coordenadores em boa parte dos casos sejam professores com menor experiência, em alguns deles ainda em estágio probatório, que é algo totalmente indevido e que até os cursos deveriam repensar isso, tanto do ponto de vista objetivo porque quando o Curso é avaliado, se o NDE foi criado para fazer com que os nossos Cursos não

tivessem essa penalização na avaliação, o Curso ter alguém como Coordenador alguém que não tem o perfil também ter um mesmo efeito punitivo da avaliação dos Cursos. (Entrevistado 14)

Outro ponto que se destaca é o acúmulo de funções do coordenador. Além da atividade docente, os professores mantêm suas atividades vinculadas à pesquisa e programa de pós-graduação. E, durante o mandato, não é oportunizada a redução na carga horária docente, mencionada com imprescindível para administrar todas as atividades que envolvem este ofício. O cargo de coordenador de Comissão de Graduação é investido em função gratifica, contudo, esta compensação não abarca os demais membros da comissão. Por este motivo, não há consenso se a divisão de tarefas entre os membros que compõe a COMGRAD seja apropriada. Esta prática geralmente é adotada em cursos com um grande número de alunos. Ainda, no que concerne a estrutura, mesmo que a definição de quem assume a coordenação seja feita mediante eleição, há casos em que de maneira informal, define-se com antecedência que o coordenador substituto passará a assumir a função no período seguinte, investido deste modo de experiência prévia.

Acerca da estrutura das COMGRADs foram aludidas outras questões. Os alunos e os coordenadores sentem a necessidade de definição de um espaço físico adequado para atendimento. Para os alunos, o ideal é que este local seja de fácil acesso, considerando os locais onde ocorrem as suas aulas. Já os coordenadores apontam a imprescindibilidade de adequação para poder receber os alunos com privacidade e que se possam minimamente organizar os documentos recebidos.

Devido à característica de transitoriedade dos mandatos, é comum que não seja preservada a memória do desenvolvimento das atividades. O que prejudica mais aqueles que não tiveram experiência prévia neste ofício e são novos na instituição. Foi relatado que existe um sistema informal de consulta para apoio na realização das atribuições da função. Mesmo que não instituído formalmente, alguns entrevistados relatam a adoção de um sistema informal de sucessão das COMGRADs para manter a continuidade do trabalho desenvolvido. A resolução supõe que a definição de coordenador de COMGRAD seja estabelecida através de processo eleitoral, contudo não é incomum que hajam prática em que algum membro da COMGRAD de um mandato, geralmente o Coordenador Substituto, assuma a Coordenação no mandato seguinte, tendo participado das discussões e partilhando tarefas do cotidiano da COMGRAD. Além disso, foi relatado que os membros que compõe a comissão concordam em trabalhar em conjunto, fracionando tarefas, reduzindo o ônus do Coordenador.

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados é a necessidade de um corpo técnico administrativo com capacidade para atender de forma mais abrangente as COMGRADs, podendo absorver parte das atividades dentro do fluxo de trabalho, com vistas a reduzir o tempo gasto no exercício das funções. Foi apontado o número insuficiente existente no quadro atual, igualmente, ressaltou-se a importância deste grupo na continuidade do desenvolvimento das atividades uma vez que não há a característica de previsão de intervalos no exercício da função. Ademais, o corpo técnico é mencionado no auxílio, especialmente na transição de mandatos, onde o coordenador que assume não tem experiência e nem conhecimento do funcionamento geral.

O sistema é bem complexo, usa o que consegue usar, talvez teria que estar usando outras possibilidades, mas nem sequer sabe se existe. Cada um se vira, é muito trabalhoso. A cada nova pessoa que chega na gestão a SACAD tem que ajudar. (Entrevistado 5)

O Setor de Apoio Acadêmico poderia se apropriar do conhecimento para reduzir a rotatividade das ações das COMGRAD. (Entrevistado 10)

Baseado nas entrevistas, conclui-se que os problemas relativos à estrutura são:

- há forte influência dos Departamentos sobre as COMGRADs;
- não há valorização do cargo de coordenador da COMGRAD;
- professores com pouca experiência acabam assumindo a função de coordenador da COMGRAD, sem ao menos conhecer o funcionamento da Universidade;
- falta incentivo à preservação da memória das atividades realizadas e dos procedimentos adotados;
- não há ação de capacitação que prepare o docente para assumir a função.

4.4 CRITÉRIO DE ANÁLISE: PROCESSOS

Na Tabela 7 estão transcritas as principais respostas dos entrevistados relativas à proposição de mudanças nos principais processos atrelados à COMGRAD.

Tabela 7 Respostas sobre processos da COMGRAD

PREVISTO	
➤	Promover alterações curriculares
➤	Avaliar Planos de Ensino
➤	Planejar vagas e horários para matrícula
➤	Analisar solicitações de flexibilização de pré-requisito
➤	Analisar solicitações de correções de matrícula
➤	Definir número de vagas e critérios de seleção para ingresso extravestibular
➤	Analisar solicitações de créditos complementares
➤	Analisar solicitações de dispensa de disciplinas
➤	Analisar solicitações de afastamentos para realização de estudos
➤	Analisar solicitações de realização de estágio
➤	Proceder à análise de diplomação
➤	Indicar láurea acadêmica
➤	Realizar acompanhamento discente
➤	Inscrever alunos e acompanhar ações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)
➤	Analisar solicitações de revalidação de diploma de outras instituições
➤	Participar de reuniões
➤	Tutoria de aluno estrangeiro
SITUAÇÃO ATUAL	
➤	Poderia ter reestruturação da interface do sistema eletrônico, ter acesso a dados de forma mais direta e que permitam compreender como atuar.
➤	O sistema poderia bloquear pedidos que não tem requisito mínimo, se o pedido vai adiante, passa a impressão que o Coordenador pode habilitar infringindo a resolução
➤	Não há padrão nos procedimentos
➤	Poderia ter uma simplificação das tarefas para que haja tempo para pensar o Curso
➤	Rastrear totalidade do fluxo de dados e identificar roteiro de como fazer as tarefas
➤	Poderia ser disponibilizado um cronograma de fácil visualização para saber o evento a ser trabalhado, unindo cronograma com fluxograma.
➤	Poderia ter um manual de instruções com registro de dúvidas frequentes e das necessidades regulares
➤	Um curso de capacitação deveria ser condição para assumir o cargo de Coordenação.
➤	Software para registro de atendimento
➤	Não sabe como posicionar em casos de excepcionalidade, quando conceder a condição de excepcionalidade, qual o amparo legal para tomar algumas decisões. Às vezes acontecem situações de conflito entre COMGRAD e aluno que muitas vezes poderiam ser minimizadas ou até não existir se houvesse um curso de capacitação antes.
➤	Não há registro das informações, o relato é verbal
➤	É importante, mas não está sendo feito: acompanhamento e visão estratégica do Curso

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDI) da UFRGS com abrangência de 2016 a 2020, tem como grandes direcionadores da Tecnologia da Informação para este ciclo de planejamento os quais deverão suportar as estratégias e objetivos estratégicos apontados no PDI da Universidade. Estes direcionadores são:

-Alinhamento da TI com os macroprocessos de ensino, pesquisa e extensão;

-Transformação digital nas tecnologias de ensino, de comunicação e de gestão, principalmente com o uso de tecnologias móveis;

-Simplificação e otimização dos processos de negócio e de sustentação ao negócio. No que diz respeito aos processos, os entrevistados denotam uma necessidade premente de melhoria dos sistemas informatizados bem como no fluxo dos procedimentos administrativos.

4.4.1 Respostas dos entrevistados sobre processos

Dentre os critérios de análise do presente estudo, o item que se refere aos processos é o que apresentou as maiores lacunas que interferem na gestão dos cursos. As reivindicações tratam: do sistema eletrônico, procedimentos e preparação para assumir função de coordenador.

As informações sobre o curso e alunos, bem como do conjunto de normas estão disponibilizados de forma eletrônica. Contudo estas informações não estão dispostas de uma forma objetiva. Com isso, exige-se uma busca manual em diversas interfaces, sem que haja uma compilação das informações gerenciais. Relata-se que para além das consultas, os sistemas eletrônicos poderiam ser meios de encaminhamentos de solicitações de alunos, substituindo aqueles feitos através de processos administrativos. Desta forma, as queixas relativas à ausência de procedimentos, necessidade de simplificação de tarefas e a indefinição de fluxos de dados poderiam ser minimizadas.

Em virtude da forma de encaminhamento das solicitações, perde-se a ingerência dos pedidos como um todo, pois os processos administrativos são remetidos a diversos setores até a finalização do que é demandado. Outra lacuna exposta pelos entrevistados é a falta de um cronograma das atividades associada ao fluxograma dos procedimentos como um todo. Ainda, não se tem registros institucionais de como cumprir as atribuições previstas para o cargo.

Diante deste cenário, os coordenadores que estão tendo sua primeira experiência na função apontam a carência de um período de preparação anterior ao início de suas atividades na função. A falta de diretriz gera insegurança na tomada de decisão, pois ao mesmo tempo em que se deve seguir os pressupostos legais surgem o receio de cometer injustiça ou de gerar situação de conflito.

À vista disso, os entrevistados relatam ter pouco tempo para ocupar-se com questões entendidas como relevantes, mas que são preteridas, que são as atividades de aperfeiçoamento do curso. Embora importante, por não haver um prazo ser cumprido as atividades de revisão do currículo para atualização das disciplinas têm sido preteridas. Outro ofício relevante, mas

considerado negligenciado é a intervenção junto ao corpo discente, cada vez mais heterogêneo e que requer uma atenção devida.

Conclui-se, apoiado nas repostas dos coordenadores entrevistados, que as dificuldades encontradas no que concernem aos processos da COMGRAD são:

- as informações não são de fácil acesso;
- os procedimentos administrativos não têm padrão estabelecido e são difíceis de serem rastreados;
- não há diretriz sobre como desempenhar a função;
- falta suporte nas tomadas de decisão.

4.5 NECESSIDADES IDENTIFICADAS

Na Tabela 3 onde é apresentado o perfil dos entrevistados, percebe-se uma heterogeneidade no tempo de experiência, tanto como de docência como no cargo de coordenação de COMGRAD. Deste fato ressaltam-se duas necessidades importantes. A primeira destaca a falta de valorização do cargo, uma vez que docentes com pouca experiência na instituição são eleitos para ocupar esta função.

A segunda necessidade verificada é que estes docentes que acabam tendo que assumir a função não recebem nenhum tipo de preparação sobre as atividades que deverão ser executadas e também não têm acesso a um manual onde possam obter a descrição de procedimentos. Para que seja possível fazer a proposição de práticas de GC, que possam auxiliar o trabalho das COMGRADs foram identificadas as seguintes necessidades relativas aos critérios estabelecidos no escopo deste trabalho.

4.5.1 Papel

-Definição clara da função (P1): os entrevistados relatam dificuldade de compreensão dos papéis do NDE e da COMGRAD. Embora a previsão legal defina os limites, na prática verifica-se um acúmulo de funções na COMGRAD.

-Registro das mudanças no currículo (P2): Mesmo que não instituído formalmente, alguns entrevistados relatam a adoção de um sistema informal de sucessão das COMGRADs para manter a continuidade do trabalho desenvolvido. A resolução normativa supõe que a definição de coordenador de COMGRAD seja estabelecida através de processo eleitoral, contudo não é incomum que hajam práticas em que algum membro da COMGRAD de um

mandato, geralmente o Coordenador Substituto, assuma a Coordenação no mandato seguinte, tendo participado das discussões e partilhando tarefas do cotidiano da COMGRAD.

-Lista de atividades (P3): Outro ponto ressaltado pelos entrevistados relativo a este critério foi a falta de tempo para desempenhar ações importantes da gestão e planejamento do curso. Isso decorre tanto da dificuldade de definição do escopo do NDE e da COMGRAD bem como da falta de clareza das atividades que estão sob a responsabilidade de cada um.

4.5.2 Estrutura

-Valorização do cargo de Coordenador da COMGRAD (E1): os entrevistados evidenciaram a falta de valorização do cargo, relatando que não há disputa entre os docentes para ocupar este cargo.

-Sistema formal de consulta (E2): os docentes que tiveram envolvimento em cargos de gestão e os técnicos administrativos são consultados em caso de dúvida na execução das atividades da coordenação.

-Secretaria unificada (E3): o trabalho em equipe, com um grupo permanente que possa auxiliar os coordenadores, especialmente nos períodos de transição é tida como importante para melhor gerir os cursos.

4.5.3 Processos

-Acesso a dados (Pr1): Muitos relataram a necessidade de reestruturação do sistema eletrônico, com acesso facilitado aos dados de interesse.

-Cronograma com fluxograma (Pr2): o acúmulo de demandas poderia ser melhor gerido, de acordo com os entrevistados se fossem disponibilizados documento norteador das tarefas a serem executadas, com a devida instrução dos meios para atingir tal fim bem como os prazos definidos para executá-las.

-Manual; treinamento (Pr3): docentes sem experiência na função ou que são os que mais sentem a necessidade de ter acesso a um manual com as instruções das atividades que devem ser executadas, bem como treinamento com instruções sobre legislação e funcionamento da Universidade.

5. DISCUSSÕES

O cruzamento das necessidades definidas no capítulo anterior com as práticas de GC sugeridas estão resumidas na Tabela 8. Nas subseções seguintes são explicadas e justificadas as relações entre as práticas de GC e as necessidades, que estão representadas nos cruzamentos dessa tabela.

Tabela 8 Sugestão de práticas de GC para a redução de problemas e necessidades organizacionais identificadas no estudo de caso

		Práticas de GC								
		Gestão de Recursos Humanos			Processos Facilitadores				Base Tecnológica e Funcional	
Necessidades		Fórum/Lista de discussão	Universidade Corporativa	Comunidades de Prática	<i>Benchmarking</i>	Melhores Práticas	Memória Organizacional	Sistema de Gestão por Competência	Gestão Eletrônica dos Documentos	Ferramentas de colaboração
Papel	P1: definição clara de função	X		X	X	X		X		
	P2: registro das mudanças do currículo						X			X
	P3: lista de atividades	X		X			X			X
Estrutura	E1: valorização do cargo							X		
	E2: sistema formal de consulta		X	X		X	X		X	X
	E3: secretaria unificada			X			X			X
Processos	Pr1: acesso a dados									X
	Pr2: cronograma com fluxograma						X			X
	Pr3: manual; treinamento	X	X	X	X	X	X		X	X
3. Existe e atende as necessidades		2	2	1	1	2	1	1	2	2
2. Existe, mas não é efetivo										
1. Não existe										
Responsável		CONGRAD	PROGESP	CONGRAD	CONGRAD	CONGRAD	CONGRAD	PROGESP	CPD	CONGRAD
Áreas envolvidas		SACAD e COMGRADs	SACAD e COMGRADs	SACAD e COMGRADs	SACAD e COMGRADs	SACAD e COMGRADs	SACAD e COMGRADs	COMGRADs	SACAD e COMGRADs	SACAD e COMGRADs

5.1 OPORTUNIDADES DE PRÁTICAS DE GC

Conforme mencionado anteriormente, Terra (2000) sugere que o modelo de GC deva contemplar sete dimensões: (i) fatores estratégicos e o papel da alta administração; (ii) cultura e valores organizacionais; (iii) estrutura organizacional e práticas de organização do trabalho; (iv) práticas e políticas de administração de recursos humanos; (v) associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos, assim como à geração, à avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação; (vi) mensuração de resultados: avaliar várias dimensões do capital intelectual; (vii) aprendizado com o ambiente, no entanto no presente estudo serão apontadas algumas práticas de GC que possam atender as necessidades levantadas nas entrevistas, sem englobar a totalidade das dimensões indicadas pelo modelo de Terra (2000). Idealmente, a adoção da GC deve ser da organização como um todo, mas como apontado por Ferreira et al. (2017) cada órgão de uma universidade tem o papel de fazer uma gestão interna com a finalidade de atender com precisão os objetivos internos da unidade e também os objetivos institucionais. Além disso, um componente importante de uma prática bem-sucedida de GC é aumentar sua conscientização não apenas para gerentes em todos os níveis, mas também para o pessoal da linha de frente (CONG e PANDYA, 2013).

A proposição de práticas de GC segue a tipologia definida por Batista (2005).

5.1.1 Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos

Com base nas informações obtidas nas entrevistas podem ser citadas três práticas que podem atender as necessidades identificadas: (i) fóruns, (ii) universidade corporativa e (iii) comunidades de prática.

Fóruns

Esta prática pode atender as necessidades P1, P3 e Pr3, conforme Tabela 8. A dificuldade de compreensão dos papéis do NDE e da COMGRAD pode ser sanada e o aperfeiçoamento da organização pode ser atingido através discussões que visem o compartilhamento de experiências. Além disso, pode-se buscar alcançar a adequação entre a prática institucional com a exigida pelo MEC, alinhando com as demandas diárias. Ademais a elaboração de manuais e de programas de treinamento pode ser baseada nestas atividades. Na universidade estudada, existe o Fórum da Graduação, que congrega os coordenadores dos cursos de graduação da instituição. São realizadas reuniões mensais com a finalidade de fazer

discussões demandadas pelos cursos. No entanto, os coordenadores entrevistados não percebem a efetividade da realização destas reuniões devido à heterogeneidade dos temas discutidos. Além deste fórum, na Escola de Engenharia ocorrem reuniões promovidas pelo CONGRAD. Nestes dois fóruns, os temas discutidos são registrados em atas, mas não ocorre a reutilização do conhecimento gerado. Para Chong et al. (2013) as universidades devem incentivar o pessoal acadêmico a compartilhar conhecimento, organizando discussões abertas, fóruns, seminários ou colóquios dentro deles. As infraestruturas que facilitam os fluxos e recursos do conhecimento devem ser desenvolvidas para proporcionar uma cultura de aprendizado contínuo, uma comunicação clara dos objetivos organizacionais e estratégias que vinculem práticas de compartilhamento de conhecimento que beneficiarão as universidades.

Universidade Corporativa

Esta prática pode atender as necessidades identificadas como E2 e Pr3 na Tabela 8. Na UFRGS, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) promove ações de capacitação, abordando temas diversos. Porém não estão estruturadas capacitações que promovam a instrumentalização dos docentes que irão assumir a função de coordenação de curso. Segundo Martins e Filipak (2016) há uma lacuna entre determinações legais e institucionais. Há certo conhecimento quanto ao que deve ser feito, mas não há efetivação, ou verbalização quanto às ações executadas e os resultados alcançados. Esta lacuna pode ser consequência da rotatividade dos membros dos cargos de gestão ou, mesmo, quanto à falta de capacitação inicial e análise do que é executado. A capacitação é uma das ações de controle estratégico para o alcance dos objetivos institucionais. Peixoto e Souza (2015) salientam que a melhoria da ação gerencial não pode ser pensada separada da qualificação e profissionalização dos gestores.

Comunidades de Prática

Esta prática tem grande transversalidade e pode sanar as lacunas P1, P3, E2, E3 e Pr3, conforme Tabela 8. De acordo com Buchele (2015), dentre as diversas práticas que surgem para fortalecer a dinâmica da GC organizacional, as comunidades de prática aparecem como sendo um instrumento de relevância substancial na construção de uma cultura de utilização do conhecimento, já que favorece a interação entre os detentores do conhecimento tácito e cria padrões que minimizam o empobrecimento do processo de explicitação de conhecimento. São mecanismos alinhados ao conceito de gestão do conhecimento e que fortalece o processo de

sistematização e de explicitação de conhecimento. O advento das redes de computadores e, principalmente, a consolidação da Internet permitiram a proliferação das comunidades de prática, com sendo comunidades virtuais de colaboração voluntária, que, na verdade, nada mais são do que grupos de pessoas constituídos de maneira informal (isto é, independentemente das estruturas organizacionais às quais pertençam), em função da satisfação de interesses ou da solução de problemas comuns, sejam para a troca de ideias, informações e experiências, sejam para um tipo de aprendizado mais estruturado (COELHO, 2004). As comunidades de prática oferecem um ambiente que conecta as pessoas, incentivando o desenvolvimento e o compartilhamento de ideias e estratégias. Este ambiente propicia uma resolução mais rápida de problemas, minimizando os retrabalhos, reduzindo as limitações geográficas, a duplicação de esforços, a oferecendo opções diversas para o trabalho colaborativo, permitindo o autodesenvolvimento e estimulando a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento (GNECCO JUNIOR et al, 2013).

5.1.2 Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais

Com base nas informações obtidas nas entrevistas podem ser citadas cinco práticas que pode atender as necessidades identificadas: (i) Benchmarking, (ii) Melhores Práticas, (iii) Memória Organizacional e (iv) Sistema de Gestão por Competência.

Benchmarking

Esta prática pode atender as necessidades identificadas conforme Tabela 8 como P1 e Pr3. Em um estudo realizado por Pereira et al. (2011) relata-se o uso desta prática na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. No âmbito da instituição são realizadas reuniões de planejamento na qual há o compartilhamento de ideias e conhecimentos para propor melhorias nos setores. No âmbito externo, ocorrem reuniões com outras instituições de ensino públicas ou privadas, o que possibilita conhecer e aprender práticas diferenciadas e adaptá-las na própria universidade.

Melhores Práticas

Esta prática pode atender as necessidades P1, E2 e Pr3 da Tabela 8. A Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD) disponibiliza um guia com um conjunto de orientações para auxiliar a realização das atividades relacionadas às COMGRADs, parte do material foi construída a partir do relato das boas práticas dos servidores docentes e técnicos administrativos. Os

entrevistados não perceberam como adequada a forma que este material está disponibilizado. De acordo com Miranda e Moresi (2010) as organizações devem aprender com suas experiências, devem registrar as melhores práticas e compartilhar esse conhecimento internamente, institucionalizando o conhecimento essencial e com isso tornar-se propriedade comum, evitando que fique restrito a algumas pessoas-chave e que se perca quando elas deixarem a organização. E, segundo Silva, Damian e Santarem (2016) a importância de um roteiro de melhores práticas que produzam ações para a execução da gestão do conhecimento tem como finalidade colaborar com organizações que pretendam estimular o desenvolvimento de um ambiente colaborativo, definindo melhores práticas de execução para três grandes seções da GC que são a transformação, o tratamento e a disponibilização do conhecimento. Essas seções compreendem às principais atividades para a criação e organização do capital intelectual, elas fomentam a GC permitindo que sejam identificados quais tipos de conhecimento permeiam a empresa e dentre esses conhecimentos, quais são relevantes.

Memória Organizacional

Esta é a prática que tem a maior transversalidade entre as necessidades identificadas, pode atender os itens: P2, P3, E2, E3, Pr2 e Pr3 da Tabela 8. A memória organizacional é um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem para que se possam ser recuperadas posteriormente. É tida como um acervo administrativo e cultural depurado ao longo do tempo e sua construção referem-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões. Tanto as experiências bem-sucedidas como as malsucedidas, devem ser de fácil recuperação (SOUZA, 2009). Esta prática pode minimizar lacuna, como a identificada por Oliveira (2012), entre servidores em preparação para a aposentadoria e os nomeados recentemente. Esse processo de transição necessita de gerenciamento para que se preserve a memória organizacional, para que novas lideranças despertem e se crie e compartilhe conhecimento.

Sistema de Gestão por Competência.

Esta prática atenderia fortemente as necessidades P1 e E1 da Tabela 8. Peixoto e Souza (2015) salientam a necessidade de se pensar um perfil ideal de gestor que se quer desenvolver, de acordo com o modelo de gestão universitária que se almeja adotar. Isso implica em definir e avaliar competências dos atuais e dos potenciais futuros gestores.

Segundo Souza (2009) a gestão de competências colabora com a formação das pessoas e mudanças de atitudes em relação às práticas de trabalho e percepção da realidade, agregando valor à organização. Ainda, de acordo com Coelho (2004) no escopo da GC, a gestão de competências é a expressão utilizada para promover a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados diferenciados, além de haver uma maior responsabilidade pelo processo de aprendizagem, tanto por parte do gerente quanto dos colaboradores. O autor acrescenta que se os conhecimentos, as habilidades e as experiências dos indivíduos que compõem uma organização são essenciais à melhoria do desempenho e à difusão de práticas inovadoras, as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas e comparadas com aquelas competências existentes na força de trabalho, de modo que seja iniciado um processo de negociação entre gerentes e equipes, de forma a haver a compatibilização entre estas realidades e a superação ou redução dos diferenciais encontrados.

5.1.3 Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional:

Com base nas informações obtidas nas entrevistas podem ser citadas duas práticas que podem atender as necessidades identificadas: (i) gestão eletrônica dos documentos e (ii) ferramentas de colaboração.

Gestão Eletrônica Dos Documentos

Esta prática auxiliaria as necessidades identificadas como E2 e Pr3, conforme Tabela 8. O Gerenciamento Eletrônico de Documentos é o banco de dados da organização. Ferramenta que disponibiliza informações desestruturadas, que são utilizadas por profissionais para execução de alguns processos que exigem análise prévia dos dados para realização de algumas atividades específicas. Na UFRGS, aos que ingressam em cargos nas COMGRADs, é permitido acesso à parte de dados. Porém esse acesso é insuficiente para que os coordenadores possam utilizar as informações para gerir o seu respectivo curso. Permite preservar o patrimônio da organização e organizar eletronicamente a documentação (CAJUEIRO, 2008).

Ferramentas De Colaboração

Esta também é umas das práticas de grande transversalidade entre as necessidades levantadas. Elas podem atender as necessidades identificadas na Tabela 8 como P2, P3, E2,

E3, Pr1, Pr2 e Pr3. Na UFRGS, pode-se ter acesso a plataformas de colaboração, contudo elas são usualmente utilizadas para fomentar discussões de temas específicos. Até o presente momento as ações não são voltadas a reter o conhecimento. Implantar gestão do conhecimento na área pública não significa apenas colocar os serviços públicos *on-line* e melhorar sua forma de acesso, por parte do cidadão, mas implementar um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em uma escala maior entre os cidadãos e o governo e entre as instituições das três esferas de governo: federal, estadual e municipal (FRESNEDA e GONÇALVES, 2007). Para Silva (2004), a tecnologia da informação é fundamental para a combinação dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que pode fazer para a troca de conhecimento tácito-tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas e a partir daí podendo ocorrer a socialização. No entanto, a TI pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito). Não basta que as organizações tenham tecnologias de armazenamento de dados e repositórios de informação e conhecimento, é necessário que as pessoas, que dela fazem parte, partilhem por vontade própria o seu conhecimento, de modo a evidenciarem o seu valor e significado para os diferentes processos organizacionais (NEVES e CERQUEIRA, 2018). O sucesso das iniciativas de GC depende da motivação das pessoas, de sua disposição e de sua capacidade de compartilhar conhecimento e usar o conhecimento dos outros. No entanto, é preciso ter em mente que a tecnologia é apenas um facilitador crucial (CONG e PANDYA, 2003).

Neste estudo, após a exploração dos depoimentos dos entrevistados, foram ressaltadas duas necessidades, tidas como principais. A primeira destaca a falta de valorização do cargo, uma vez que docentes com pouca experiência na instituição são eleitos para ocupar esta função. Na Tabela 3 é possível identificar uma grande heterogeneidade no tempo de experiência como docente na instituição e de experiência no cargo. O mesmo foi verificado por Sudan (2010) que ao questionar os docentes em sua entrevista quanto ao motivo que os leva a assumir a coordenação, a predominância do principal motivo foi em atendimento à solicitação de colegas, quando não, assumiram porque não havia mais ninguém que quisesse assumi-la, o que caracteriza certa pressão para assumir esta função e sugere indagação melhor, pois o que pode estar predominando é a ideia de que a coordenação de curso é algo que nenhum professor poderá fugir, ou seja, acaba se assemelhando ao “serviço militar

obrigatório”, que para seu preenchimento obedece-se a um escalonamento ou rodízio. Outro ponto levantado pela autora é que há acúmulo de funções o coordenador deve responder como pesquisador, professor na graduação, na pós-graduação e extensão. Segundo Fowler (2008) a pesquisa, enquanto processo de construção do conhecimento científico no interior da universidade brasileira, é a atividade que carrega maior prestígio aos que nela trabalham, sobrepondo-se à atividade docente. Não faltam estímulos externos que frequentemente se transformam em mecanismos de pressão no interior das universidades para que se publique mais e mais, enquanto que em relação à docência não se evidencia o mesmo empenho para que práticas inovadoras sejam igualmente estimuladas. A gestão é deslocada dos interesses centrais da profissão, por não contribuir para esta articulação entre atividades que potencializem o trabalho do professor (SANTOS, PEREIRA e LOPES, 2016).

A segunda necessidade verificada é que estes docentes que acabam tendo que assumir a função não recebem nenhum tipo de preparação sobre as atividades que deverão ser executadas e também não tem acesso a um manual onde possam obter a descrição de procedimentos. Em um estudo realizado por Marcon (2011) foi identificado que alguns ocupantes desses cargos não tiveram experiência em cargos de gestão e nem foram capacitados para tal e vão adquirindo prática no dia-a-dia, quando da realização das atividades pertinentes. Peixoto e Souza (2015) defendem o redesenho dos processos de trabalho em todas as unidades da universidade culminando com a definição de manuais de procedimentos que orientem o treinamento dos servidores e que sejam disponibilizados para esclarecer a comunidade interna acerca dos fluxos de procedimentos envolvidos nos diversos tipos de demandas de serviços prestados pelos distintos órgãos e unidades.

Ressalta-se um ponto importante em relação a delimitação da atuação da COMGRAD uma vez que com o intuito de qualificar a gestão dos cursos, em 2010, foi instituído o Núcleo Docente Estruturante (NDE) que é o conjunto de docentes de cursos superiores que analisa o desenvolvimento do processo de ensino e de aprendizagem, sugerindo melhorias didático-pedagógicas e curriculares que efetivem a aprendizagem (CONAES, 2010). No entanto, para muitos docentes, ainda falta clareza sobre o trabalho a ser desenvolvido (FILIPAK, 2015), uma vez que já está estabelecido que os cursos são geridos pelas Comissões de Coordenação de Curso.

Quanto às práticas de GC sugeridas neste trabalho, a partir das necessidades enumeradas após a análise das entrevistas, podem-se fazer algumas inferências em relação a sua implementação. Todas as práticas expostas na Tabela 8 podem de alguma forma auxiliar

no desempenho das funções dos coordenadores dos cursos de graduação, suprindo as necessidades no desempenho do seu papel, minorando as carências identificadas na estrutura e nos processos inerentes ao cargo. No entanto, o grau de viabilidade da implementação na totalidade destas práticas varia. Considerando que as unidades acadêmicas têm autonomia para gerir suas atividades administrativas, algumas práticas podem ser implementadas a partir das necessidades identificadas dentro da unidade. Por outro lado, as práticas que dependem de integração de sistemas e dados da Universidade como um todo têm a implementação mais complexa. Dito isto, podem ser apontadas como práticas de GC com menor viabilidade de implantação o sistema de gestão por competências, unidade corporativa e gestão eletrônica dos documentos. Entende-se que o sistema de gestão por competência tal como a prática universidade corporativa devam ser instituídas e geridas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pois é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos que abrangem os servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade. A prática de gestão eletrônica dos documentos também é uma ação que requer a intervenção na Universidade como um todo, com o intermédio do Centro de Processamento de Dados (CPD).

Por outro lado, todas as demais práticas de GC sugeridas: fórum/lista de discussão, comunidades de prática, *benchmanking*, melhores práticas, memória organizacional, ferramentas de colaboração poderão ser implementadas a partir de esforços dentro da Escola de Engenharias. Todas estas práticas poderiam ter a implementação liderada pelo CONGRAD com o suporte do SACAD__EE e com participação ativa de todas as COMGRADs. Enfatiza-se que a implementação está condicionada ao entendimento coletivo dos benefícios que a adoção destas práticas pode oferecer. Para o sucesso da implementação das práticas é fundamental a contribuição de todos os interessados.

Ainda, no que concerne a efetivação destas práticas, ponderam-se questões pertinentes ao grau de importância e ao tempo para implantação. Sobre o grau de importância, pode-se afirmar que a realização de fóruns/discussões é relevante, porém entende-se que a participação de todos os envolvidos deva ser ativa para que os benefícios sejam obtidos. Em um grupo tão heterogêneo, a percepção do grau de importância e a participação ativa de todos talvez seja mais difícil de ser alcançada. Por outro lado, podem ser citadas três práticas de GC com maior transversalidade dentre as necessidades apontadas. A primeira é a prática de GC relacionada à gestão de recursos humanos denominada comunidades de prática. Sua importância pode ser atribuída tanto pela construção como pela sistematização do

conhecimento de interesse em comum, sem restringir-se a discussão dos temas. A segunda prática de grande transversalidade que foi identificada é a memória organizacional, a mesma está dentro da categoria das práticas relacionadas a processos facilitadores da GC. A memória organizacional pode ser proveitosa dado que os registros de dados, manuais e diretrizes poderão ser utilizados reiteradas vezes em situações análogas, uma vez estas práticas já estarão validadas de experiências anteriores. Assim, a memória organizacional pode auxiliar nos casos de docentes sem experiência prévia na função, nas situações de demanda esporádica, e, especialmente, na manutenção da continuidade da gestão do curso de graduação mesmo com a troca dos seus coordenadores, dado que o conhecimento estará sistematizado. Por fim, a prática de GC sugerida neste estudo, de grande importância e de transversalidade, é a prática relacionada à base tecnológica, denominada ferramenta de colaboração. Esta prática dará suporte às duas práticas mencionadas anteriormente, capturando e difundindo o conhecimento dos colaboradores e interessados.

No que diz respeito aos prazos para implantação, deve-se considerar como estágio inicial, o trabalho de conscientização dos benefícios que poderão ser usufruídos após as práticas estarem materializadas. E, por não haver um profissional designado especificamente para esta finalidade, este trabalho deverá ser executado pelos setores interessados em paralelo com as demais atividades. Em uma escala temporal, a ordem sugerida para a execução das práticas poderia ser: em curto prazo a prática de memória organizacional; em médio prazo, as comunidades de práticas e, por haver a necessidade de auxílio do setor de Tecnologia da Informação, a prática de ferramentas de colaboração poderá ter a implementação em um prazo mais longo.

Por fim, a implementação de práticas de GC podem contribuir na melhoria das gestões dos cursos ao reduzir o tempo dedicado ao aprendizado das tarefas a serem desempenhadas, notadamente daquelas que acabam por tomar boa parte do tempo. Por vezes, as atividades que demandam mais tempo não são tidas como essenciais ao gerenciamento do curso. Desta forma, as atividades de planejamento estratégico e de atualização do currículo poderão ser priorizadas.

Outra vantagem que se pode obter como consequência de uma implementação bem-sucedida das práticas de GC é de tornar a função de coordenação de curso mais atrativa, uma vez que se espera que o esforço aplicado ao desempenho das suas atribuições seja mais equilibrado com o das demais atividades vinculadas aos docentes.

O ambiente de desenvolvimento institucional deve ser pautado pela sinergia entre as diversas áreas organizacionais. Para alcançar o alinhamento de esforços, é necessário compartilhar das mesmas diretrizes e visões de futuro. A Universidade deve desenvolver novos modelos de trabalho entre as áreas de atuação e as áreas administrativas, caminhando para uma maior institucionalização e integração das suas atividades e serviços (UFRGS, 2016).

Um grande desafio para a implantação de projetos de GC no âmbito da administração pública brasileira, principalmente pelo predomínio de critérios políticos que moldaram um setor público carente de recursos e estruturas minimamente capazes de responderem aos seus desafios operacionais básicos. E daí, a importância da GC, como nova tecnologia de gestão a ser adaptada e plenamente usufruída para a melhoria de desempenho da função pública (COELHO, 2004). Grande parte do conhecimento é desarticulada a cada vez que o governo troca de mãos, seja pela substituição das pessoas que o detém, seja pela descontinuidade de planos e projetos, que muitas vezes não são registrados de maneira explícita e residem apenas no cérebro das pessoas que se dispersam. Sistematizar o conhecimento público e transformá-lo em valor para o país passa ser então o grande desafio do governo brasileiro, em todas as suas esferas (FRESNEDA e GONÇALVES, 2007).

Se o mote da expansão das IES nas últimas duas décadas foi a quantidade, para o futuro a orientação será cada vez mais forte em direção da qualidade dos serviços educacionais ofertados. No âmbito organizacional a operacionalização da qualificação dos serviços educacionais passa necessariamente pela forma como o trabalho está organizado e, conseqüentemente, pelas práticas de gestão adotadas pelas diversas IES (PEIXOTO e SOUZA, 2015). A busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, requer uma administração qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente possível, nos seus diversos setores e atividades. Ainda, a administração universitária é uma área de conhecimento à parte da administração de empresas e da administração pública, com estatuto teórico e metodológico distinto. Da mesma forma como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento (SOUZA, 2009). Num ambiente competitivo, complexo pelas relações existentes entre os diferentes agentes da sociedade, é necessário que não haja improvisações de ações ditas “gerenciais” e muito menos dúvidas na identificação dos tipos de atividades e dos seus processos de desenvolvimento. É fundamental que as organizações de ensino superior desenvolvam a capacidade de atuar, dos seus docentes

coordenadores, com um grau de perfeição elevado, para praticar uma gestão que valorize as decisões a partir de planejamentos que tenham sido realizados com foco nas atividades-fim da organização. Seriam planejamentos realmente elaborados, de acordo com as necessidades da organização e também atentos às necessidades da sociedade, e que não sejam transformados em meros documentos complexos, tipo receitas de procedimentos (MARCON, 2011).

É a estrutura da organização que define a flexibilidade adequada para as práticas de GC. A configuração de uma estrutura moderna aponta para uma distribuição da hierarquia, a delegação de responsabilidades e o trabalho em equipe de forma que as múltiplas competências sejam utilizadas, tornando a tomada de decisão um processo rápido e eficiente apoiado por sistemas de informação que garantam o acesso do conhecimento aos membros da IES (CAJUEIRO, 2008). A prática regular de compartilhamento de conhecimento e troca de experiências, é fundamental também nas situações em que os servidores trabalham em ambiente físicos separados (DE BEM e AMBONI, 2013).

Em relação à utilização de práticas de GC Neves e Cerqueira (2018) apontam para três questões fundamentais. Em primeiro lugar, é de chamar a atenção para o valor instrumental da experiência pessoal e subjetiva acumulada pelos colaboradores de uma organização. Ao fim de algum tempo, a reflexão pessoal produzida sobre as experiências idiossincráticas repetidas proporciona um conhecimento valioso sobre os erros a evitar, sobre a disponibilidade de certas opções, sobre os critérios mais pertinentes para otimizar a tomada de decisão, sobre a capacidade de antevisão de eventuais consequências de uma ação, sobre o sentido da evolução das dinâmicas de relacionamento, sobre a pertinência das oportunidades inesperadas, sobre o papel dos relacionamentos na resolução de problemas, etc. Em segundo lugar, é importante salientar que o conhecimento tácito construído a partir de vivências pessoais apenas é partilhado em função da vontade própria de quem o produziu e o guarda. Muito embora as hierarquias e as estruturas formais de uma organização possam apelar aos seus colaboradores para partilharem informações e conhecimentos de natureza pessoal, na realidade essa partilha apenas ocorre se as partes envolvidas confiarem mutuamente entre si. O terceiro apontamento a valorizar desta reflexão remete para o argumento segundo o qual a promoção de comportamentos de cidadania organizacional se puder constituir como uma ferramenta direta para a gestão do conhecimento organizacional e indireta para a promoção de uma cultura de confiança capaz de gerar a partilha de informações e conhecimentos.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral propor um conjunto de práticas da GC que pudessem auxiliar a execução das atividades da função de coordenação de cursos de graduação no âmbito das universidades federais brasileiras.

Para atingir tal fim, foram realizadas entrevistas com docentes com vivência em cargo de coordenação de cursos de graduação para coletar depoimentos sobre a experiência nesta função, bem como levantamento de eventuais problemas enfrentados para execução de suas atividades. Desta forma foi possível identificar as principais necessidades na função de coordenador de COMGRAD, identificar as necessidades na estrutura e nos processos principais da COMGRAD. Este levantamento teve por finalidade a proposição de práticas de GC que pudessem suprir estas demandas identificadas.

Foram constatadas as seguintes carências em relação à: definição das funções das COMGRAD, separando-se do NDE; manutenção de registros das mudanças ocorridas na gestão do curso de um mandato para outro; lista das atividades que estão sob a responsabilidade do coordenador de COMGRAD; valorização do cargo; secretaria unificada; acesso a dados de forma facilitada; cronograma associado a fluxograma; manual com descrição de procedimentos e treinamento preparatório.

Dentre as práticas sugeridas estão a realização de fóruns, comunidades de prática e ferramentas de colaboração para o compartilhamento de conhecimento, promovendo a interação daqueles que detém o conhecimento e daqueles que poderão usufruir. As práticas de benchmarking, melhores práticas poderão constituir um corpo de novos conhecimentos a partir da discussão de casos de sucesso e registros de insucessos com a finalidade de manter a continuidade do trabalho. A manutenção dos registros também pode ser obtida por outras práticas sugeridas que são a da memória organizacional e a gestão eletrônica de documentos. Por fim, a prática de universidade corporativa poderá atender a necessidade de coordenadores sem experiência e também daqueles que buscam atualização contínua. Por sua vez, o sistema de gestão por competência poderá identificar o perfil ideal de gestor de acordo com o desejado pelas diretrizes da organização.

Como limitações do estudo podem ser apontadas: (i) devido à restrição de tempo, não foi possível efetivar a implementação destas práticas no presente estudo; (ii) as entrevistas ficaram restritas a apenas uma unidade acadêmica, o que pode de ter excluído alguma

peculiaridade de outra unidade; (iii) foram entrevistados apenas um membro de cada COMGRAD.

No que tange a possibilidade de estudos futuros, pode-se apontar: (i) a verificação de facilitadores e barreiras para a implementação destas práticas, bem como a avaliação da sua efetividade; (ii) a comparação de respostas com escopo ampliado da amostra.

Ainda, para fins práticos, pode-se afirmar que em oportunidade futura sejam feitos levantamentos de iniciativas já existentes com o objetivo de utilizar as propostas de GC no âmbito da Universidade.

REFERÊNCIAS

ARONI, A. 50 anos da reforma universitária de 1968: a reforma que não acabou. **Revista Brasileira de História da Educação**, Maringá, v. 17, n. 3 (46), p. 219-243, Julho/Setembro 2017.

BATISTA F. F. *et al.* **Texto para Discussão N°1095**: Gestão do conhecimento na Administração Pública. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2005. 123p.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFNO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: A questão cultural nas Organizações Públicas Federais Brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v.11, n. 2, p. 123-135, Maio/Agosto 2013.

BUCHELE, G. T. *et al.* Contribuição das comunidades de prática para o processo de autoavaliação em uma instituição de educação superior do segmento privado. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 97-119, Janeiro 2016

BUTTLE, F. **Customer Relationship Management: Concepts and Tools**. Oxford: Elsevier, 2004.

CAJUEIRO, J. L. G. **Modelo de gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior**. 2008. 153f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

CAJUEIRO, J. L. G.; SICSÚ, A. B. Gestão do Conhecimento: Uma abordagem preliminar para construção de modelos em Instituições de Ensino Superior. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVII, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007. p. 1-10.

CAJUEIRO, J. L. G.; SICSÚ, A. B.; RIBEIRO, A. R. B. Elementos preliminares para a construção de modelos: a contribuição da gestão do conhecimento para Instituições de Ensino

Superior. In: Encontro da ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. p. 1-10.

CAMBOIM, L. G; PAIVA, S. B.; TARGINO, M. G. Gestão estratégica da informação em coordenações de cursos de graduação de Universidades Públicas Federais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 223-237, Janeiro/Junho 2016.

COELHO E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o Setor Público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 55, n. 1 e 2, p. 89-115, Janeiro/Junho 2004.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Sonning Common, v. 1, Issue 2, p. 25-33, November 2003.

DAVENPORT T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE BEM, R., AMBONI, N. F. Práticas de gestão do conhecimento: O caso da Biblioteca Universitária da UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.18, n.1, p. 736-751, Janeiro/Junho 2013.

FARAZMAND, A. Role of Government in an Era of Total Quality Management (TQM) and Globalization: Challenges and Opportunities. **Public Organization Review: A Global Journal**, Fort Lauderdale , v. 5, n. 3, p. 201–217, September, 2005.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, v. 22, n. 28, p. 17-36, 2006.

FERREIRA D. *et al.* O uso de ferramentas estratégicas como suporte à gestão do conhecimento na educação. **Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 7, n.1, Julho 2009.

FERREIRA L. J. A.; ALVARES L. M. A. R; MARTINS D. L. A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.27, n.2, p. 145-168, Maio/Agosto 2017.

FRESNEDA P. S. V.; GONÇALVES S. M. G. **Temas de interesse do legislativo n. 13: A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. 83 p.

GIL A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KLAUS, H.; ROSEMANN, M.; GABLE, G. G. What is ERP? **Information Systems** [S.l]: v. 2, n. 2, p. 141 – 162, 2000.

MARCON, S. R. A. Atribuições dos cargos de coordenação e subcoordenação de cursos de graduação. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, XI, CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, II., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Instituto de Gestão e Liderança Universitária, 2011. p. 1-12.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARQUES, W. Ensino, pesquisa e gestão acadêmica na Universidade. **Avaliação**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 685-701, Novembro 2011.

MARRA, A. V.; MELO M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma Instituição Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 9-31, Julho/Setembro 2005.

MARTINS, P. F.; FILIPAK, S. T. Atuação e organização do núcleo docente estruturante. **Interacções**, Lisboa, v. 12, n. 40, p. 110-126, 2016.

MENDES, J. O.; PEREIRA A. D. S.; FERNANDES J. M. Proposta de um método para implantação da gestão do conhecimento em uma Pró-Reitoria de uma Instituição Pública de Ensino Superior. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXV., 2015, Fortaleza. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2015. p. 1-21.

MIRANDA, M. M. S.; MORESI, E. A. D. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 403-426, 2010.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana (Org.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe (IESALC), 2002. Cap. 2, p. 39-112.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, Janeiro/Abril 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, E. F. A. **Gestão do conhecimento no serviço público: Um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN**. 2010. 180f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Pessoas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2010.

OLIVEIRA, J. M.; ALBUQUERQUE, P. P.; KRONBAUER, E. Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: Notas sobre um estudo de caso. In: Encontro de Administração Pública e Governo, V., 2012, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012. p. 1-16.

PEIXOTO, A. L. A. P.; SOUZA, J. A. J. S. Longe dos olhos, longe do coração: Desafios de gestão de uma Universidade Pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, Setembro 2015.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.27, n.3, p. 219-240, Setembro/Dezembro 2017.

PEREIRA, F. A. B. *et al.* A gestão de conhecimento na modernização da gestão universitária: O caso da UERN (RN). In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, XI., CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, II., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Instituto de Gestão e Liderança Universitária, 2011. p. 1-9.

RIZZATTI, G. *et al.* Programa de Qualidade para Universidades Públicas e Privadas: na Perspectiva da Melhoria dos Serviços Prestados aos Múltiplos Usuários. In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America Del Sur, X., 2010, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata: 2010, p 1-15.

ROJAS, R. S. B. *et al.* Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, Edição Especial, p.115-132, 2011.

ROMANOWSKI, J. P. *et al.* Educação em Engenharia de Produção: a Compatibilidade de Três Modelos de Gestão. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, XXXV., 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Unichristus, 2015, p 1-12.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Efeitos da intensificação do trabalho no ensino superior: da fragmentação à articulação entre investigação, ensino, gestão académica e transferência de conhecimento. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 29, n. 1, p. 295-321, Junho 2016.

SHIM, J. P. et al., Past, present, and future of decision support technology. **Decision Support Systems**, 33, p.111 –126, 2002.

SILVA, L. C.; DAMIAN, I. P. M.; SANTAREM SEGUNDO, J. E. Melhores práticas para aplicação de projetos de gestão do conhecimento: Instituído ambientes colaborativos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 30, n.1, p. 27-41, 2016.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, Maio/Agosto 2004.

SOUZA, I. M. **Gestão Das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009. 399f. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SUDAN, A. M. **Coordenador de curso de graduação na Ufscar: um gestor educacional?** 2010. 142f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIGUEIRO, M. G. S. Governo e gestão da educação superior. In: SOARES, Maria Susana (Org.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe (IESALC), 2002. Cap. 4, p. 130-150.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2020: Construa o futuro da UFRGS**, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016. 77f.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Posição da UFRGS nos Rankings de Avaliações Internacionais**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Secretaria de Avaliação Institucional – SAI, 2017. 15f.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Posição da UFRGS nos Rankings de Avaliações Nacionais**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Secretaria de Avaliação Institucional – SAI, 2016. 5f.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Resolução Nº 22/2012, 4 de julho de 2012. Aprova as Diretrizes para o funcionamento do núcleo docente estruturante (NDE) dos cursos de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. 3f.

VIEIRA, A. M. D. P; FILIPAK, S. T. Avaliação da Educação Superior: limites e possibilidades do Núcleo Docente Estruturante. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 15, n. 44, p. 61-87, Janeiro/Abril 2015.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration, **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 6 Issue: 3, p.224-239, 2002.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.