

# **MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: A EXPERIÊNCIA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NA ANÁLISE DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

## **ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Cassandra de Oliveira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [coliveira@utfpr.edu.br](mailto:coliveira@utfpr.edu.br)

Hilda Alberton de Carvalho, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [hilda@utfpr.edu.br](mailto:hilda@utfpr.edu.br)

### **1. INTRODUÇÃO**

A carreira dos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das instituições federais de ensino é regulamentada pela Lei n. 11.091 (2005), quando foi instituído o Incentivo à Qualificação – benefício remuneratório concedido aos servidores que possuem educação formal superior a exigência para ingresso no cargo do qual é titular. A referida lei definiu que a área de conhecimento da formação seria avaliada quanto a ter relação direta ou indireta ao ambiente organizacional de atuação do servidor, conforme procedimentos definidos pelo poder executivo no Decreto n. 5.824 (2006).

O decreto federal em questão definiu 10 diferentes ambientes organizacionais para os servidores Técnicos Administrativos em Educação, a ser definido de acordo com as atividades executadas pelo servidor, e atribuiu à unidade de Gestão de Pessoas avaliar se o curso é direta ou indiretamente relacionado com o ambiente organizacional de atuação do servidor, com base no Decreto n. 5.824 (2006), que relaciona um rol de formações a serem consideradas de relação direta para cada ambiente organizacional elencado. Trata-se de uma normativa de 2006 e contempla nomenclatura de áreas algumas um tanto desatualizadas. Da mesma forma, as formações de graduação, especialização, mestrado e doutorado também cresceram e se ramificaram ao longo dos anos, e as denominações dos cursos com muita frequência são discrepantes das citadas no referido decreto, que também prevê que deve ser avaliada “a correlação entre o conteúdo do curso e as atividades que definem o ambiente organizacional de atuação do servidor” (Decreto n. 5.824, 2006). No entanto, realizar essa análise e concluir se a formação do servidor é em área direta ou indiretamente relacionada ao ambiente

organizacional é um trabalho minucioso, mais intuitivo do que dedutivo, porque a norma legal não é suficiente e para suprir as lacunas utilizam-se documentos subsidiários, como dados dos cursos, tabela de áreas de conhecimento e documentos de áreas de avaliação da Capes, diretrizes do Mec para cursos, entre outros documentos possíveis para cada situação específica. Há uma lacuna na produção teórica, não havendo conteúdo claro que subsidie as análises, que ficam subordinadas à experiência e conhecimento da equipe envolvida. A atividade de análise de Incentivo à Qualificação está presente em todas as instituições federais de ensino, afetando 128.548 técnicos administrativos em educação, de acordo com dados do Censo da Educação Superior (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2020).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA**

Um tipo de prática relacionada a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento pode ser nomeada como “Memória organizacional”, englobando também nomenclaturas como “Lições aprendidas” ou “Banco de conhecimentos”, de acordo com Batista, Quandt, Pacheco e Terra (2005). Esse grupo de práticas está relacionada a registro de processos, relatos de experiências e aprendizagens, documentadas enquanto base de conhecimento. Memórias organizacionais contam a história dos processos, são formadas por um arcabouço de experiência e conhecimento que podem ser utilizadas em outras situações da organização, sendo que um dos propósitos de um modelo de memória organizacional é evitar a perda do conhecimento quando alguém especialista deixa a organização (Freire, Tosta, Helou & Silva, 2012).

O estudo em questão pode ser enquadrado como pesquisa qualitativa básica, de acordo com a definição de Merriam e Tisdell (2016). Pesquisas qualitativas de forma geral tem como principal paradigma o conhecimento como construído pelos envolvidos em um determinado fenômeno, não sendo algo estanque. O estudo acerca do significado, visão de uma realidade, entendimento das pessoas sobre suas experiências, encaixa-se em uma definição de pesquisa qualitativa básica. O relato da experiência contida neste trabalho parte da descrição por um participante da equipe que realiza esses processos, além da revisão de normativas e documentos institucionais.

### 3. CAMINHO DA ANÁLISE

O processo de análise de um requerimento de Incentivo à Qualificação parte da solicitação do interessado, que instrui o processo com certificado/ diploma ou documento que o substitua (de acordo com as normativas legais), histórico de disciplinas e declaração da chefia das atividades realizadas. Recebido o processo pelo setor competente para análise, o primeiro passo é verificar as atividades realizadas pelo servidor no setor de atuação, que devem ser compatíveis com o cargo ocupado, e a partir das atividades é feito o enquadramento em um dos dez ambientes organizacionais previstos no Decreto n. 5.824 (2006).

Definido o ambiente organizacional de atuação do servidor, passa-se à análise do curso realizado, para verificação se a área do curso corresponde a uma das áreas de formação listadas no rol a serem consideradas de relação direta ao ambiente organizacional do servidor, ou se consta no rol de áreas que são entendidas como de relação direta para todos os ambientes organizacionais. E essa é justamente a análise feita a partir das informações de cada caso, gerenciadas de acordo com a experiência do grupo.

As nomenclaturas dos cursos de especialização, mestrado e doutorado compõem uma gama extremamente diversa, não havendo um padrão na definição dos cursos. A graduação é um pouco mais padronizada, mas ainda assim existem nomenclaturas não contempladas pelo Decreto n. 5.824 (2006). Partindo da prerrogativa da constante transformação das áreas do conhecimento e do Acórdão n. 605 (2012), do Plenário do do Tribunal de Contas da União, que diz que deve ser considerado o conteúdo curricular do curso na análise de relação direta ou indireta, entende-se que não é apenas a nomenclatura de um curso que define de que área ele se trata e por isso são realizadas, sempre que possíveis, verificações de similaridade e correlação entre as formações apresentadas pelos servidores e as áreas contidas no já citado decreto.

Como exemplo pode ser citada a área de Tecnologia da Informação (TI): as atividades realizadas pela área de TI (análise de sistemas, implantação e manutenção de serviços de redes, sistemas de informação), estão previstas no ambiente organizacional “informação”. E dentre as áreas de formação consideradas de relação direta para o ambiente “informação” tem-se (dentre outros): Engenharia Eletrônica e Tecnologia da Informação. Mas “Informática”, por exemplo, ou “Ciência da Computação” não estão previstos, sendo formações que são

inclusive contempladas no requisito do cargo de “Analista de TI”, e, logo, claramente são relacionadas às atividades do servidor. Dessa forma, visando dirimir equívocos de interpretação e análise em razão da limitação da norma legal, são realizadas as análises de correlação e similaridade. Para tanto, utiliza-se subsidiariamente o histórico do curso, para verificação de disciplinas cursadas, trabalho de conclusão de curso, dissertação ou tese; tabela de áreas de conhecimento da Capes e CNPq, que discorrem sobre áreas e seus agrupamentos, além outros documentos oficiais disponíveis para cada área em questão, como diretrizes curriculares do MEC para cursos, descrições dos cursos de mestrado e doutorado disponibilizadas publicamente pelos programas, assim como outros documentos que possam se mostrar úteis para cada caso específico.

Com base nos documentos disponíveis, é realizada uma descrição de possível correlação encontrada entre a área do curso em questão realizado pelo servidor e alguma das áreas contidas no Decreto n. 5.824 (2006), quando então irá ser verificado se a correlação identificada corresponde a área de relação direta ou indireta ao ambiente organizacional do servidor. A etapa é finalizada com documentação do grupo de trabalho no processo, recomendando a concessão de acordo com a análise construída.

O desafio assumido pelo gestor é o de proporcionar a melhor e mais benéfica análise possível, dentro da legislação, de modo a reconhecer e valorizar a capacitação de seus servidores técnico-administrativos. Considerando o princípio da legalidade que rege a administração pública, não é possível inovar além do que a normativa propõe, não é possível criar incentivos remuneratórios, mas é possível explorar o que as normas regulamentares fornecem, de modo a extrair delas a melhor análise existente.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dada a característica empírica do trabalho e construção do conhecimento realizados, seu aperfeiçoamento ao longo do tempo vem trazendo ganhos significativos às análises efetuadas. Há um percentual de concessões de incentivo à qualificação de relação indireta, no entanto, há significativas concessões de análises rebustas justificando concessões diretas em situações que a letra crua da norma não direciona que exame poderia ser realizado, dada a desatualização do instrumento legal. A elaboração de novos entendimentos já proporcionou

inclusive a revisão de concessão realizada anteriormente, visto que a experiência dos servidores envolvidos é utilizada em prol do aprimoramento da prática profissional.

No entanto, tem sido um desafio para os envolvidos registrar a forma de realização desse trabalho e conseguir repassar todo o conhecimento aprendido na prática sendo realizado pela mesma equipe nos últimos quatro anos. Demanda-se uma sistematização mais acurada, de forma a não se perder todo o conhecimento acumulado em caso de haver troca de pessoas na realização da atividade. Como sistematizar e como transmitir, um dos desafios da Gestão do Conhecimento, é uma problemática ainda em fase de elaboração no cotidiano do trabalho. As organizações precisam promover condições de incentivo ao compartilhamento e transferência de conhecimento de seus colaboradores, visando contribuir com a maturidade da gestão do conhecimento (Marques, La Falce, Marques, Muylder & Silva, 2019).

## REFERÊNCIAS

- Acórdão n. 605, de 14 de março de 2012*: Plenário (2012). Ana Arraes (rel.). Tribunal de Contas da União. (disponível em [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1221864/NUMACORDAOINT%20asc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1221864/NUMACORDAOINT%20asc/0)).
- Asrar-ul-haq, M. & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3, (1), 1-17.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F. D & Terra, J. C. (2005). Gestão do conhecimento na administração pública. *Texto para Discussão n. 1095*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. (disponível em [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4682](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682)).
- Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006* (2006). Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm)).
- Freire, P. S., Tosta, K. C. B. T., Helou, E. A., Filho. & Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*, 14, (33), 41-51.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2020). *Sinopse Estatística da Educação Superior 2020*. (disponível em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>).
- Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005* (2005). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. (disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)).
- Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., Muylder, C. F. de & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23, (3), 489-507.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. (4th ed). San Francisco: JosseyBass.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 6-14.