



**UNILASALLE**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



**ROSANI BITTENCOURT NICOLETTI**

**O ACOMPANHAMENTO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO ESPAÇO DE  
MEMÓRIA E APRENDIZAGEM: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRGS**

Canoas

2014

**ROSANI BITTENCOURT NICOLETTI**

**O ACOMPANHAMENTO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO ESPAÇO DE  
MEMÓRIA E APRENDIZAGEM: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRGS**

Dissertação de Mestrado Profissional em  
Memória Social e Bens Culturais para  
obtenção do título de Mestre - Centro  
Universitário La Salle.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tamára Cecília Karawejczyk

Canoas

2014

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

N643aNicoletti, Rosani Bittencourt.

O acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem[manuscrito]: um estudo com servidores técnico-administrativos em educação da UFRGS / Rosani Bittencourt Nicoletti. – 2014.

172f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2014.

“Orientação: Profª.Drª.TamáraKarawejczyk”.

Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380



# UNILASALLE

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



Credenciamento: Decreto de 29/12/98 - D.O.U. de 30/12/98  
Recredenciamento: Portaria 626 de 17/05/12 - D.O.U. de 18/05/12

**Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais**  
**BANCA EXAMINADORA**

Prof.ª Dr.ª Tamára Cecília Karawejczyk  
UNILASALLE, Orientadora e Presidente da  
Banca

Prof.ª Dr.ª Cleusa Maria Gomes Graebin  
UNILASALLE

Prof.ª Dr.ª Débora Costa de Azevedo  
UNISINOS

Prof.ª Dr.ª Vânia Gisele Bessi  
FEEVALE

**Área de Concentração:** Estudos em Memória Social

**Curso:** Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 29 de outubro de 2014.

## AGRADECIMENTOS

*Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia [...] e se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.*

(FERNANDO PESSOA)

Quando não mais pensava em retornar aos estudos, a vida me proporcionou este presente, surgiu a oportunidade aliada ao interesse pelo tema memória, e foi uma viagem pelo tempo, estimulada pelas boas lembranças e experiências vividas na UFRGS.

Voltei a ser estudante aos quase 50 anos e isto realmente foi uma dádiva, que me deu vida nova, mais conhecimento e uma alegria muito grande em poder traçar novos objetivos, além de mais uma vez colaborar com uma Instituição que fez e faz parte da minha vida.

Ao iniciar o Mestrado, coloquei uma foto sobre a minha mesa de estudos, eu na escola aos 8 anos de idade, naquela pose tradicional, que provavelmente todos tenham uma de lembrança, com um sorriso radiante, foi aquela alegria que me contagiou e me acompanhou durante todo o período em que estive envolvida neste estudo. Mas, o mais importante é que para que este processo se tornasse melhor ainda, contei com o apoio de muitas pessoas, por isso quero prestar meus agradecimentos a todos que me ajudaram nessa caminhada.

Agradeço à colega Rosangela Gomes da Silva, que me apresentou o mestrado em Memória Social e Bens Culturais, e à colega Márcia Silva Baptista, por me fazer entender que eu seria capaz.

Agradeço à Instituição UFRGS, por toda a minha trajetória de trabalho, que me proporcionou conhecimento, reconhecimento, além de grandes e duradouras amizades.

Agradeço aos colegas entrevistados, por colaborarem gentilmente, disponibilizando parte de seu tempo a esta pesquisa; particularmente aos meus colegas e parceiros de trabalho: Arão da Silva Moraes, Vera Lúcia Inácio de Souza, Eliana Ventrini, Patricia de Oliveira Luz, Michele da Silva Nimeth Riella e Gustavo Leaes Gomez, pela capacidade de, num momento de tanto trabalho, aceitarem que eu me afastasse, criando condições para que esta conquista fosse possível.

Agradeço também ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Maurício Viegas, e à Vice-Pró-Reitora, Vânia dos Santos, que me apoiaram ao me concederem o afastamento, sem o

qual eu não teria possibilidade de realizar o curso de mestrado.

Agradeço aos colegas Marcelo Soares Machado, Julia Cristina M. da Silva, Gladis Estorti, Artur Teixeira Kosachenco, pelas informações fornecidas ao longo do trabalho.

Agradeço à colega Angela Roulim Stainki pelo empréstimo dos livros, por período indeterminado, que muito me serviram.

Agradeço a minha orientadora, Tamára Cecília Karawejczyk, e às colegas e amigas Kellen Cristina Varisco Lazzari, Rosane Caminski Ferreira, Tanira Rodrigues Soares e Vânia Gondim, pelo período de convivência, o qual foi marcado pelo aprendizado, afeto e força ao compartilharmos conhecimentos, dificuldades e felicidades; este momento ficará guardado eternamente na minha memória.

Agradeço ao meu marido, Marco Antônio Nicoletti, que muitas vezes parou para me ouvir e me ajudar; ao meu filho, Lorenzo Bittencourt Nicoletti, pelas traduções e o carinho; à minha mãe, Luiza Ribas, que foi sempre a minha grande incentivadora; à minha irmã, Michele Bittencourt Braz, pelas palavras que sempre elevaram a minha autoestima; aos meus amados sobrinhos e afilhados, por trazerem alegria e leveza a minha vida.

Agradeço aos amigos e familiares, pelas palavras de incentivo e pela torcida.

Para finalizar, é importante contar uma passagem. Quando do meu afastamento da UFRGS, para me dedicar ao mestrado, recebi dos colegas de trabalho, um livro da Marta Medeiros, cujo título é “Ser feliz por nada”, ainda não o li; o motivo, todos devem entender, mas mesmo sem tê-lo lido, fixei-me no título desta obra, achando interessante, ao pensar em mim, trocar o título deste livro para “Ser feliz por tudo”!!!

Pois nesse exato momento, identifico o nada como um vazio absoluto, enquanto tudo tem relação com a universalidade, ao me trazer o sentido de que estar vivo é estar sempre aprendendo e, na medida em que isso acontece, tornamo-nos seres mais capazes de entender os motivos que nos levam à felicidade.

## RESUMO

Esta investigação trata de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, realizada com os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), localizada no sul do Brasil, no período de 2006 a 2013. Apresenta como tema “Espaço de Memória da Aprendizagem do Acompanhamento do Estágio Probatório - um estudo com servidores técnico-administrativos em educação da UFRGS”, o qual se insere na linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural, do Mestrado Profissional Memória Social e Bens Culturais. Mediante a renovação do quadro funcional da UFRGS e situações de conflitos geradas pelos diferentes tipos de conhecimentos, teve-se como objetivo analisar a Prática de Acompanhamento de Estágio Probatório da UFRGS, a fim de identificar como os servidores técnico-administrativos em Educação percebem suas aprendizagens no âmbito individual e coletivo. A metodologia empregada consistiu em uma coleta de dados por meio de pesquisa documental, entrevistas individuais semiestruturadas e diário de campo. A análise foi realizada com base nas experiências de aprendizagens dos servidores TAEs em situações formais e informais, no ciclo de aprendizagem de Argyris; Schön (1996), no processo de criação do conhecimento e no espaço de memória organizacional, esta análise permitiu identificar que estes servidores TAEs, no período de 2006 a 2013 utilizaram seus diferentes conhecimentos oportunizando novas aprendizagens. Porém, verificou-se que esta realidade pode ser diferente em outras práticas organizacionais na mesma instituição, uma vez que, esta conta com uma grande extensão de área e com uma diversidade de equipes e setores.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, Espaço de memória, Memória organizacional, Estágio Probatório, Servidores Técnico-Administrativos.

## **ABSTRACT**

This research is a case-study of qualitative approach, it took place with a group of technical-administrative civil servants of the Federal University of Rio Grande do Sul, between 2006 and 2013, having as its theme “The Accompaniment of the Probationary Period as Learning and Memory Space”, which is inserted in the research line Memory and Cultural Management, of the Social Memory and Cultural Assets master’s degree. Upon the institution’s staff renewal and verification of cases of conflict arousal from different types of knowledge, the research aimed to analyze the Accompaniment of the Probationary Period Practice in order to identify how staff of a Federal Institution of higher education, located in the southern region of Brazil perceive their learning collective and individually. The methodology use consisted in data collection from a document-based research, semi-structured individual interviews and field journal. The analysis was based on the experiences of learning from technical-administrative civil servants through: formal and informal situations, the Argyris & Schön (1996) learning cycle, the knowledge creation process and the organizational memory space. This analysis have enabled identifying that between 2006 and 2013 these servants used their different types of knowledge, providing opportunities new learning for the accompaniment practice of the probationary period. However, it was found that this situation might be different in other organizational practices of the Federal University of Rio Grande do Sul considering that the research took place in an institution that has a great area extension and big diversity of teams and departments.

**Key words:** Organizational Learning; Memory Space; Organizational Memory, Probationary Period; Technical-administrative Civil Servants



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AO – Aprendizagem Organizacional  
CEBP – Coordenadoria de Educação Básica e Profissional  
CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão  
CESUP - Centro de Supercomputação  
CF – Constituição Federal  
CIS – Comissão Interna de Supervisão de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação  
CONCUR – Conselho de Curadores  
CONSUN – Conselho Universitário  
COPERSE – Comissão Permanente de Seleção  
CPD – Centro de Processamento de Dados  
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente  
DAF – Divisão de Análise Funcional  
DAPS – Divisão de Atenção Psicossocial  
DIMA – Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento  
EAEP – Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório  
EP – Estágio Probatório  
EDUFRGS – Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior  
ILEA – Instituto Latino Americano de Estudos Avançados  
MEC - Ministério da Educação  
MI - Memória Institucional  
MO - Memória Organizacional  
PAEP – Prática de Acompanhamento de Estágio Probatório  
PRAE - Pró-Reitoria de Assistência Estudantil  
PROCAD - Pró-Reitoria Acadêmica  
PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação  
PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
PROPESQ - Pró-Reitoria de Pesquisa  
PROPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento

PROEXT - Pró-Reitoria de Extensão

RELINTER - Relações Internacionais

RS - Rio Grande do Sul

SAI – Secretaria de Avaliação Institucional

SEAD – Secretaria de Ensino a Distância

SECOM – Secretaria de Comunicação

SEDETEC – Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico

SPH – Secretaria de Patrimônio Histórico

SUINFRA – Superintendência de Infraestrutura

TAE– Técnico-Administrativo em Educação

UFC - Universidade Federal do Ceará

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNB – Universidade de Brasília

## LISTRA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Quadro Síntese de Estudos sobre AO (2008 – 2013) .....	24
Ilustração 2: Quadro Síntese de Estudos sobre MO (2008 – 2013).....	27
Ilustração 3: Quadro da Definição do Período do EP .....	34
Ilustração 4: Quadro das Principais Contribuições sobre AO (1977 a 2005) .....	38
Ilustração 5: Quadro dos Principais Valores da Avaliação de Ciclo Duplo.....	44
Ilustração 6: Quadro Síntese dos Principais Construtos Teóricos e Autores .....	53
Ilustração 7: Quadro da Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório .....	61
Ilustração 8: Quadro dos TAEs em EP (2006 a 2013).....	62
Ilustração 9: Organograma da Estrutura Administrativa da UFRGS.....	65
Ilustração 10: Linha do Tempo – Trajetória da Evolução da PROGESP .....	67
Ilustração 11: Organograma da PROGESP/UFRGS .....	68
Ilustração 12: Gráfico do Nível de Escolaridade (TAEs em 1999) .....	70
Ilustração 13: Gráfico do Nível de Escolaridade (TAEs Ingressantes de 2006 a 2013).....	71
Ilustração 14: Gráfico do Nível de Escolaridade (TAEs no ano de 2013).....	71
Ilustração 15: Quadro do Perfil dos Servidores Entrevistados da EAEP .....	72
Ilustração 16: Quadro das Pontuações da Avaliação de Estágio Probatório .....	82
Ilustração 17: Evolução da Ação do Encontro de Estágio Probatório .....	83
Ilustração 18: Evolução da Ação da Formação Geral para Ingressantes .....	83
Ilustração 19: Evolução da Ação da Construção da Carreira na Estabilidade .....	84
Ilustração 20: Evolução da Ação do Encontro para as Chefias.....	84
Ilustração 21: Quadro dos Principais Eventos da PAEP (2006 a 2013) .....	85
Ilustração 22: Quadro Síntese dos Diferentes Conhecimentos e Aprendizagens .....	88
Ilustração 23: Quadro dos Processos e Práticas Formais e Informais de Aprendizagens .....	89
Ilustração 24: Ciclo de Aprendizagens .....	91
Ilustração 25: Quadro das Aprendizagens do 1º Ciclo .....	92
Ilustração 26: Quadro das Aprendizagens do Ciclo Duplo .....	93
Ilustração 27: Quadro Memórias sobre a PAEP .....	96

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	17
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA .....	28
1.3 OBJETIVOS .....	28
1.3.1 Objetivo Geral .....	28
1.3.2 Objetivos Específicos.....	29
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1 POLÍTICAS E LEIS GOVERNAMENTAIS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL .....	30
2.1.1 O Servidor Público Federal e o Estatuto .....	32
2.1.2 Ingresso – Entendendo o Estágio Probatório e a Estabilidade Funcional.....	33
2.1.3 Estágio Probatório nas IFES.....	34
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	36
2.2.1 Conceituando Aprendizagem.....	36
2.2.2 Aprendizagem Organizacional .....	37
2.2.3 Aprendizagem na Dimensão Individual .....	40
2.2.4 Aprendizagem na Dimensão Coletiva.....	42
2.2.5 Elemento Teórico para Compreensão do Objeto de Estudo: Conceituando Prática de Trabalho na Aprendizagem .....	46
<b>3 MEMÓRIA E ESPAÇOS DE MEMÓRIA .....</b>	<b>48</b>
3.1 COMPREENDENDO A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	49
3.2 ESPAÇO DE MEMÓRIA .....	51
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO .....</b>	<b>54</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	54
4.1.1 Justificativa da Escolha da Unidade de Análise .....	55
4.2 ETAPAS DA PESQUISA .....	56
4.3 NA BUSCA DE EVIDÊNCIAS – COLETA DE DADOS.....	57
4.3.1 Pesquisa Documental.....	57
4.3.2 Entrevistas em Profundidade.....	58
4.3.3 Diário de Campo – Observações Realizadas .....	59
4.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	60
4.4.1 Limitações do Estudo .....	62
<b>5 O CASO ESTUDADO .....</b>	<b>64</b>
5.1 CONHECENDO A IFE ESTUDADA - UFRGS .....	64
5.1.1 A Origem .....	64
5.1.2 A Estrutura.....	65
5.1.3 Os Números .....	65
5.2 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	66
5.3 QUEM SÃO OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRGS .....	69
5.3.1 Primeiro Período – Anterior a 2006 .....	69

<b>5.3.2 Segundo Período – Compreendido entre 2006 a 2013</b> .....	70
<b>5.3.3 Terceiro Período – Dezembro de 2013</b> .....	71
<b>5.4 A PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFRGS</b>	72
<b>5.4.1 Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório</b> .....	72
<b>5.5 A TRAJETÓRIA</b> .....	73
<b>5.6 IDENTIFICANDO A PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFRGS COMO ESPAÇO DE MEMÓRIA</b> .....	74
<b>5.6.1 Iniciando a Prática – de 2006 a 2007</b> .....	75
<b>5.6.2 Construindo a Prática – de 2008 a 2011</b> .....	78
<b>5.6.3 Consolidando a Prática – de 2011 a 2013</b> .....	79
<b>5.7 A AVALIAÇÃO</b> .....	80
<b>5.7.1 Ações</b> .....	82
 <b>6 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS APRENDIZAGENS EVIDENCIADAS NA PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO, NO PERÍODO DE 2006 A 2013</b> .....	<b>86</b>
<b>6.1 AS APRENDIZAGENS DA PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO</b> .....	86
<b>6.1.1 Experiências de Aprendizagem por meio de Situações Formais e Informais</b> .....	89
<b>6.1.2 Ciclo de Aprendizagens</b> .....	91
<b>6.1.3 Criação do Conhecimento</b> .....	93
<b>6.1.4 Espaços de Memória e Memória Organizacional</b> .....	96
 <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>101</b>
 <b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>107</b>
 <b>APÊNDICES</b> .....	<b>121</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiros de Entrevistas</b> .....	122
<b>APÊNDICE B – Produto Final</b> .....	128
 <b>ANEXOS</b> .....	<b>142</b>
<b>ANEXO A – Autorização do Pró-Reitor de Pessoas</b> .....	143
<b>ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	146
<b>ANEXO C – Relatório EDUFRGS/PROGESP/UFRGS</b> .....	155
<b>ANEXO D – Formulários Descritivos de Avaliação (até o ano de 2006)</b> .....	159
<b>ANEXO E – Formulários de Avaliação do Estágio Probatório</b> .....	165
<b>ANEXO F – Portaria nº. 2583, de 13 setembro de 2006</b> .....	168
<b>ANEXO G – Linha do Tempo da Avaliação do Estágio Probatório</b> .....	170

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da globalização, as mudanças no mundo foram grandes e significativas, ocorrendo em todas as áreas. Não seria diferente na gestão de pessoas na área pública, onde se começou a pensar mais seriamente sobre a questão da função do setor de pessoas, e na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Ao mesmo tempo, no setor público, mais especificamente as universidades públicas brasileiras, sobretudo as federais, as quais têm crescido de forma pujante na última década, estão diante das novas oportunidades de educação superior de qualidade que se multiplicam, tornando-se mais abertas à sociedade, que passa a exigir maior qualidade e excelência dos serviços prestados, demandando um perfil de servidores que tenham uma nova visão a respeito de seu papel neste novo cenário.

Diante desta realidade, e em meio a tantas transformações nas últimas décadas, a gestão de pessoas na administração pública, especificamente nas IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), passa a enfrentar novos desafios frente ao novo quadro que apresenta situações de grande complexidade. Entenda-se por complexidade, uma necessidade histórica, onde os problemas de nosso tempo nos desarmam, tornando-se necessário que nos rearmemos intelectualmente, a fim de desafiar os problemas (MORIN *apud* ALMEIDA; CARVALHO, 2005).

Dessa maneira, entende-se que as organizações públicas precisam rever, nos aspectos históricos e nos espaços de memórias, a contínua evolução que marcou a vida dos indivíduos e das coletividades em diferentes épocas e situações.

Diante disso, justifica-se aqui uma referência histórica sobre o ingresso no serviço público entre as décadas de 1980 e 1990, o que permitirá uma melhor compreensão dos fatos. Iniciando pelas mudanças ocasionadas a partir do advento da Constituição Federal de 1988 – CF/88 (BRASIL, 1988), a qual estabelece o concurso público como única e exclusiva forma de ingresso em cargo público, vedando decisivamente a estabilidade de não concursados. Para além de uma questão de eficiência e profissionalização da máquina pública, o mecanismo do concurso passou a ser parte integrante do desenvolvimento da democracia no país.

Retomam-se as décadas dos anos 1970 e início dos anos 1980, onde os ingressos, especificamente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), ocorriam de outras formas. Neste período, vigorava o Decreto-Lei nº. 200, de 25/2/1967, que, conforme Araújo (2007),

[...] previa a contratação, regida pela legislação trabalhista, de técnicos especializados, para prestar serviços à administração direta e autarquias (art. 96) e de consultores técnicos e especialistas, temporariamente (art. 97). Permitiu ainda a contratação de trabalhadores eventuais, sem vínculo empregatício (art. 111) (ARAÚJO, 2007, p. 155).

Assim sendo, o decreto-lei possibilitou a flexibilização na contratação de servidores técnico-administrativos sem concurso público (AMARAL, 2008). Na UFRGS, ocorriam também por meio de terceirizações ou de contratações emergenciais, o que permitia que fossem incorporadas no seu quadro funcional pessoas com diferentes níveis de escolarização e, em alguns casos, nenhuma escolarização, embora boa parte do seu corpo funcional fosse de alunos formados nos cursos profissionalizantes da Escola Técnica de Comércio da UFRGS<sup>1</sup> que, após concluírem seus estágios na Instituição, eram contratados, constata-se tal fato no que segue:

A Escola Técnica do Comércio, fundada em 1909, permanece funcionando após a federalização da Universidade em 1950, como estabelecimento anexo da Faculdade de Ciências Econômicas, tinha como finalidade ministrar o ensino comercial dentro do plano geral fixado pelo Ministério da Educação e Cultura. A Escola ministrou “cursos especiais para servidores públicos”, de nível médio, na área de Administração de Pessoal, material, organização de Serviços Psicotécnicos e Técnica Orçamentária - Convênio com o Departamento do Serviço Público (SOARES, 1992, p. 146).

Nessas décadas, teve início a trajetória de servidores técnico-administrativos que ainda hoje permanecem na Universidade, os quais estão, gradativamente, despedindo-se dos muitos anos de parcerias e aprendizagens.

Há uma previsão de nova elevação do número das aposentadorias na medida em que os servidores passam a adquirir os requisitos para tal direito, além de um considerável número de aposentadorias já estabelecidas para os próximos anos (MORAES *et al.* 2010). Ao mesmo tempo, conta-se com novos ingressantes já em exercício, além daqueles que estarão sendo nomeados por ocasião das vacâncias<sup>2</sup> geradas. Estes recém chegados estarão durante os três primeiros anos vivenciando o período de estágio probatório, o qual Stainki (2013), considerou como um rito de passagem<sup>3</sup>.

Diante das novas medidas governamentais, a Universidade, a partir do ano de 2007,

<sup>1</sup> O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS - Campus Porto Alegre) é uma unidade de ensino que compõe o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, criada em 2008, a partir da estrutura da então Escola Técnica da UFRGS.

<sup>2</sup> O art. 33 da Lei nº 8.112/90 trata da vacância que decorre das seguintes situações: exoneração, demissão, promoção, readaptação, posse em outro cargo inacumulável, falecimento, aposentadoria (BRASIL, 1990).

<sup>3</sup> Rito de passagem – mudança de status, decorrente do ingresso no setor público, constituído por três fases: separação, margem e agregação, conforme teoria de Van Gennep (STAINKI, 2013).

intensificou os ingressos, trazendo para o seu quadro funcional um novo perfil de servidor, na grande maioria mais jovem e dono de um outro saber. Desta maneira, surge um novo cenário na UFRGS, marcado pela presença de servidores antigos<sup>4</sup> e os servidores ingressantes, os quais passam a compartilhar suas práticas laborais numa fase denominada por Drucker (1999) como a do conhecimento e informação, marcada por uma nova política que, segundo Amaral (2008), estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento.

Nesse contexto, os servidores técnico-administrativos da UFRGS, diante dos seus diferentes tipos de saberes e frente a novas exigências, buscam construir suas práticas laborais, embora evidências apontem para uma dificuldade na realização das mesmas.

Desta forma, escolheu-se como unidade de análise, a Prática de Acompanhamento de Estágio Probatório, reconhecida pela pesquisadora como um espaço de memória, constituído pelos servidores técnico-administrativos em Educação (TAE) que dela participam, seja como responsáveis pelo acompanhamento da avaliação de EP, como aqueles que fazem jus a ela, no sentido de verificar como têm ocorrido as aprendizagens na organização diante dos diferentes tipos de conhecimentos.

Para sustentar e orientar o estudo, estruturou-se a dissertação em 6 (seis) capítulos na seguinte ordem: iniciou-se por esta introdução que refere fatos históricos a fim de permitir um melhor entendimento sobre o tema, bem como a justificativa e objetivos propostos, seguida pela contextualização do tema a partir da base conceitual de aprendizagem, memória, além de esclarecimentos a partir da Lei nº. 8.112/90, buscando-se entender os conceitos envolvidos no problema.

A terceira parte se refere aos procedimentos metodológicos do estudo com a escolha pela abordagem qualitativa num estudo de caso, trazendo como unidade de análise a Prática de Acompanhamento do Estágio Probatório na UFRGS. A quarta parte se presta para esclarecer sobre o caso estudado, a fim de conhecer a Instituição envolvida, bem como o perfil dos servidores vinculados ao quadro funcional da UFRGS.

Na quinta, faz-se a análise dos dados coletados, onde se apresentam os resultados obtidos na pesquisa realizada. Na sequência, apresentam-se as considerações finais, com uma reflexão sobre os objetivos e resultados encontrados. Por fim, as referências utilizadas, documentos anexos e apêndice da dissertação.

---

<sup>4</sup> Autodenominação dos servidores técnico-administrativos da UFRGS relacionada ao tempo de serviço.



## 1.1 JUSTIFICATIVA

Considera-se o momento vivido, um marco na história das IFES, no qual a renovação do quadro funcional, especificamente da UFRGS, traz consigo uma nova realidade, acompanhada de dificuldades que necessitam ser estudadas, a fim de se pensar em ações que possam auxiliar a gestão de pessoas no enfrentamento dos novos desafios.

Portanto, a pesquisadora, que trabalha na UFRGS há 33 anos, sendo 11 anos dedicados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), e os últimos 7 anos na Divisão de Ingresso Mobilidade e Acompanhamento (DIMA), teve a possibilidade de acompanhar e vivenciar a rápida mudança e consequente renovação do quadro funcional dos servidores técnico-administrativos da Instituição, e acredita poder contribuir neste momento tão significativo e desafiador. Pois a mesma, desde 2006, é parte integrante da equipe da DIMA do Departamento de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas (DDGP), e membro da Comissão de Estágio Probatório (CEP). Atua diretamente no planejamento e realização das atividades do Estágio Probatório (EP), vivência que proporciona, entre outras questões, identificar dificuldades enfrentadas pelos TAEs durante o período de adaptação.

É nesse contexto que surge a inquietação, ao ficar claramente evidenciada a problemática quanto ao desconforto dos novos servidores em relação aos antigos, demonstrado pela dificuldade no momento da realização das práticas de trabalho em equipe entre os ingressantes e aqueles que estão na organização há mais tempo. Os primeiros acreditam ter mais conhecimentos, portanto veem-se mais preparados e atualizados para o desenvolvimento das atividades, e se apoiam no fato de grande parte ingressar com qualificação superior à exigida por lei para o seu cargo. Já os que se denominam antigos, defendem-se considerando a importância de suas experiências e conhecimentos adquiridos ao longo de suas trajetórias, gerando, dessa forma, um conflito na ordem dos conhecimentos e aprendizagens, acabando por dificultar os processos criativos nas suas práticas de trabalho.

Constatam-se sinais deste conflito na organização em trechos de mensagens<sup>5</sup> trocadas por técnicos-administrativos da Universidade através de e-mail no ano de 2010.

Aprendi que, ainda assim, se formos inteligentes o suficiente para não subestimarmos os mais experientes e, ao contrário, aprendermos com eles, poderemos passar do patamar do qualquer um para o patamar dos que constroem, modificam e acreditam que aperfeiçoam o cotidiano (CORRÊA, 2010)

---

<sup>5</sup> Conversas realizadas por meio de mensagens (e-mail institucional – UFRGS), entre servidores técnico-administrativos antigos e novos, no período de 02 de agosto a 02 de setembro de 2010, cópias com a pesquisadora (CORRÊA, 2010).

E no trecho da resposta do servidor ingressante também por e-mail: “Também é preciso reconhecer que tempos e técnicas mudam e só por que algo é feito de uma forma há 20 anos, não significa que deve ser feito assim eternamente” (CORRÊA, 2010).

Verifica-se na fala dos servidores a presença de diferentes aprendizagens, as quais necessitam de um olhar que possa dar respostas quanto à forma de integrar os diferentes saberes a fim de originar um novo conhecimento.

Para Nonaka; Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional pode ser gerada a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho, desta maneira podendo socializar a aprendizagem individual dentro da organização, além de criar um novo conhecimento. Nessa linha de pensamento, Prado; Silva Filho; Soffner (2008) concebem que é nas atividades diárias que a aprendizagem ocorre, sendo a partir dela que surgem as criações, Kneller (1978) corrobora afirmando que a criatividade “consiste [...] grandemente em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos” (KNELLER, 1978, p.75), ou seja, as ideias criadoras não precisam, necessariamente, ser novas; elas podem ser criadoras também por conseguir olhar de maneira nova algo que antes era adequado a uma dada situação.

Além disso, o estudo se justifica, também, em termos acadêmicos, a partir de um levantamento de dados realizado em algumas Instituições de Ensino Superior, tais como: a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade de Brasília (UNB), a Universidade Federal do Ceará (UFC), a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e no banco de dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), assim como as dissertações e artigos publicados no período de 2008 a 2013, buscando pelas palavras-chave aprendizagem organizacional, memória organizacional, organizações públicas e estágio probatório e que as mesmas tivessem alguma relação com o tema desta pesquisa.

Desse modo, o Quadro 1: Estudos sobre Aprendizagem Organizacional (2008 -2013) apresenta uma síntese de trabalhos desenvolvidos no Brasil sobre aprendizagem organizacional nos últimos seis anos. Logo a seguir, o Quadro 2 apresenta algumas pesquisas sobre o tema memória organizacional. Tratam-se de estudos de artigos e dissertações, conforme período já mencionado (2008-2013).

**Quadro 1: Estudos sobre Aprendizagem organizacional (2008-2013)**

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Beatrice M. C. Gropp.	2013	Artigo - De cascão a lagartixa: uma abordagem etnográfica focada na perspectiva de comunidades de prática em aprendizagem organizacional.	Discutir a elaboração de um conhecimento sobre as práticas de trabalho.	A transferência de informações, muitas vezes, fará pouco sentido se estiver desligada das emoções.
2	Debora Azevedo.	2013	Artigo - Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: um balanço de percurso e repercussões organizacionais.	Contextualizar a emergência da aprendizagem organizacional. Para isso, a autora inicia apresentando teorizações de prática presentes na literatura que compõe o chamado <i>Practice turn</i> , caracterizado pela negação de diversas dicotomias, pelo foco nas atividades cotidianas e nos processos imbricados de agir e fazer.	As abordagens de AO, baseadas em prática, acenam com a possibilidade de “colocar luz” sobre aspectos da vida organizacional que até agora foram “deixados na sombra” e surgem como uma promessa e um desafio para os pesquisadores brasileiros.
3	Emeide Nóbrega Duarte <i>et al.</i>	2008b	Artigo - Gestão hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais.	Realizar uma análise histórica da gestão em saúde no Brasil, considerando uma mudança a partir do processo de descentralização.	Identificou-se o processo de construção do conhecimento nessas organizações, especialmente a partir da prática médica. Constatou-se, ainda, que o processo de aprendizagem enfatiza a aprendizagem individual e não a aprendizagem organizacional.
4	Emeide Nóbrega Duarte <i>et al.</i>	2008a	Artigo - Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática	Apresentar resultado de mapeamento das práticas para promoção da aprendizagem organizacional.	A partilha de experiências possibilita a construção de um conhecimento coletivo de aprendizagem e identidade.
5	Fernandez Kenji Inazawa.	2009	Artigo - O papel da cultura organizacional e da	Levantar a necessidade de se dar atenção à cultura organizacional e aos	A aprendizagem organizacional foi apresentada como alternativa para

			aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento	processos de aprendizagem para a gestão do conhecimento.	flexibilizar a cultura e facilitar os processos de gestão do conhecimento.
6	Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez; Manoel Fernando Martins; José Carlos de Toledo.	2009	Artigo - Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede.	Analisar como os aspectos organizacionais, de ordem técnica e social, de uma estrutura organizacional em rede facilitam a gestão do conhecimento, a fim de promover atividades de melhoria contínua.	O resultado da pesquisa aponta que o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e entre os diversos <i>sites</i> é intensificado devido às interações em rede, aumentando o potencial da organização em promover melhorias.
7	Kátya Maria Nasiaseni Calmon.	2009	Artigo - A avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional.	Contribuir para o entendimento da dinâmica do processo de aprendizagem organizacional no setor público brasileiro.	A análise do caso evidenciou a importância da avaliação gerar processos voltados para resultados.
8	Lilian Aparecida Pasquini Miguel; Maria Luisa Mendes Teixeira.	2009	Artigo - Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador.	Identificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento.	Os valores organizacionais apresentaram-se associados aos aspectos de criação do conhecimento no âmbito interno das organizações. A orientação para o ambiente externo surgiu como menos relacionada aos valores organizacionais.
9	Claudia Simone Antonello; Arilda Schimidt Godoy	2009	Artigo: Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional.	Explorar os discursos formadores do campo de conhecimento da aprendizagem organizacional.	O estudo permitiu delinear uma agenda para os estudos em aprendizagem organizacional no Brasil.
10	Claudia Simone Antonello.	2013	Artigo - Desenvolvimento de RH e aprendizagem no local de trabalho: identificando perspectivas e abordagens.	Revisar contribuições sobre aprendizagens no local de trabalho e desenvolvimento de RH.	A autora concluiu que o estudo deve provocar reflexões sobre aspectos políticos, estratégias e programas de desenvolvimento.
	Marlene		Artigo - Uma discussão	Estudar as relações existentes entre os	O resultado é o refinamento e teste de um <i>framework</i> que define as relações entre o processo de aprendizagem

11	Aparecida da Silva Gonçalves Zangiski; Edson Pinheiro de Lima; Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa.	2009	acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências.	processos de aprendizagem organizacional e a formação e desenvolvimento de competências organizacionais, no âmbito da gestão de operações.	organizacional e a formação e desenvolvimento de competências que se estabelecem nesse nível. Observa-se que, no contexto da gestão estratégica de operações, a aprendizagem estabelece o processo através do qual se mobilizam recursos. No entanto, esta mobilização é mediada pelas competências organizacionais.
12	Cláudia S. Antonello; Arilda S. Godoy.	2009	Artigo - A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática.	Analisar o conceito de aprendizagem organizacional.	A nova conceituação pode gerar novos <i>insights</i> , mas é necessário repensar os métodos.
13	Adriana Roseli Wunsch Takahashi; André Luiz Fischer.	2010	Artigo - Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTs].	Analisar os processos da aprendizagem organizacional que levaram ao desenvolvimento das competências necessárias para que instituições de ensino superior passassem a oferecer Cursos Superiores de Tecnologia [CSTs].	O estudo conduziu a uma análise transversal, que permitiu constatar que determinadas competências podem ser construídas enquanto outras são desconstruídas, configurando o caráter dinâmico do desenvolvimento de competências e do processo de aprendizagem. Assim, foi possível não só corroborar o modelo de análise adotado, de Patriotta (2003), mas também revisá-lo, a fim de incorporar os resultados desta pesquisa teórico-empírica.
14	Carlos Augusto Monguilhott Remor <i>et al.</i>	2010	Artigo - Esquecimento organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional.	Mostrar a importância atribuída ao esquecimento organizacional, considerando que o autor acredita que esse esquecimento interfere no processo da aprendizagem.	Para o autor, na literatura percebe-se haver grande interesse na aprendizagem como um diferencial competitivo na busca por resultados. Por outro lado, parecem ser subvalorizados o esquecimento

					organizacional e seus desdobramentos nos processos de aprendizagem organizacional.
15	Debora Azevedo <i>et al.</i>	2010	Artigo - Um estudo de simulação computacional para a análise de perfis de aprendizagem organizacional.	Apresentar um modelo de simulação computacional que estende o modelo de aprendizagem mútua proposto por March (1991), com base no modelo SECI de Nonaka; Takeuchi (1997).	Apresenta considerações sobre a interpretação dos resultados obtidos em diferentes ambientes organizacionais, objetivando discutir a relação entre perfis de organização e aprendizagem organizacional.
16	Patricia Kinast de Camillis; Claudia Simone Antonello.	2010	Artigo - Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial.	Identificar e analisar os processos de aprendizagem no local de trabalho de indivíduos que não exercem a função gerencial.	O estudo adiciona subsídios aos profissionais de recursos humanos na elaboração de uma análise crítica sobre as atuais práticas e políticas de desenvolvimento dos indivíduos nas organizações.
17	Elisabeth Aparecida Correa Menezes; Tomas de Aquino Guimarães; Diógenes de Souza Bido.	2011	Artigo - Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do <i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i> (DLOQ) no contexto brasileiro.	Validar a escala de medida de cultura de aprendizagem e sua relação com desempenho em organização brasileira.	Os resultados deste estudo apresentaram validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e validade de critério, além de ser parcimonioso. Dessa forma, conclui-se que o Dloq-A foi validado no contexto brasileiro. Os resultados da pesquisa mostraram que a cultura de aprendizagem explica 43% da variância do desempenho organizacional.
18	Elizandra Machado <i>et al.</i>	2012	Artigo - Processos de aprendizagem organizacional em um sistema de <i>franchising</i> : uma análise a partir do <i>framework</i> dos 4IS.	Analisar processo de aprendizagem organizacional em um sistema de franquias por meio do <i>framework</i> dos 4IS.	Conclui-se que, através do uso dos 4IS, é possível visualizar com maior precisão as oportunidades decorrentes do envolvimento das pessoas no processo de aprendizagem organizacional, o que não ocorre na

					empresa estudada, sendo uma oportunidade para aprimoramento de sua gestão.
19	Mauro Luiz Martens.	2012	Dissertação - Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua.	Desenvolver uma metodologia que integre os conceitos de melhoria contínua e aprendizagem organizacional e aplicá-la em uma organização. Analisar também os resultados obtidos com a sua aplicação.	A aprendizagem organizacional direciona uma organização para a ação em termos de melhoria.
20	Leslie Christine Paas.	2012	Dissertação - A integração da abordagem colaborativa à tecnologia internet para aprendizagem individual e organizacional no ppgep.	Revisar a literatura relevante e apresentar uma revisão das principais ferramentas que estão sendo utilizadas nas redes colaborativistas e nos ambientes da Internet empregados em diversas universidades.	A autora realizou uma estratégia de ação a partir da análise da situação atual do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
21	Jaqueline de Fátima Cardoso.	2013	Dissertação - Estratégia como fonte de mudança organizacional.	Analisar as mudanças organizacionais ocorridas na <i>Yes Rent a Car Franchising</i> e as estratégias geradoras das referidas mudanças, no período de 1994 a 2004.	As estratégias da <i>Yes</i> são, na maioria, voltadas para o crescimento da organização, emergem ao longo do tempo, e buscam resultados que nem sempre são focados na maximização dos lucros. Ao relacionarem-se as estratégias com as mudanças ocorridas, constatou-se que existe uma relação intensa entre ambas. As estratégias que mais desencadearam mudanças são, em geral, emergentes e apresentam relação com o crescimento da organização.
22	Renata Pinheiro Carvalho.	2013	Dissertação - Universidade corporativa.	Apresentar diversos conceitos, autores e princípios de aprendizagem organizacional e Universidades corporativas.	Seres humanos estão sempre buscando programas de mudança que, na maioria das vezes, já existem.
23	R. V. Bertolin;	2013	Artigo - Aprendizagem	Discutir a aprendizagem	Os autores concluem que há limitações

	E. Zwick; M. J. de Brito.		organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo.	organizacional no serviço público.	no estudo realizado.
24	Tamara Cecilia Karawejczyk.	2013	Artigo - Aprendizagem e memória organizacional: contribuições teóricas para organizações culturais.	Discutir a contribuição de elementos da aprendizagem e memória organizacional para a gestão cultural.	O estudo apresenta a necessidade de serem realizadas análises no âmbito organizacional, uma vez que o artigo é somente de cunho teórico.
25	Liziane Aparecida Sávio Caetano; Silvio Bitencourt da Silva.	2012	Artigo - A relação entre a gestão estratégica por meio do BSC e a aprendizagem organizacional nos estudos publicados no ENANPAD no período de 2007-2011.	Conhecer a relação entre a gestão estratégica por meio do BSC e a aprendizagem organizacional, no âmbito do ENANPAD, no período de 2007-2011.	Há limitação de arquivos, razão pela qual os autores não conseguem chegar a uma conclusão específica.
26	Sandra Mara Andrade; Silvio Roberto Stefano.	2007	Artigo - Aprendizagem organizacional em empresas de grande porte de Guarapuava: um estudo de múltiplos casos.	Analisar de que maneira e até que ponto a estrutura, o ambiente e a cultura influenciam na aprendizagem organizacional em organizações de grande porte da cidade de Guarapuava, Estado do Paraná. Verifica-se também se há preocupação dos gestores em relação à aprendizagem tanto individual quanto organizacional.	Os resultados demonstraram que as organizações e seus gestores estão preocupados em desenvolver a aprendizagem organizacional como fator de competitividade no ambiente complexo em que estão inseridos; e que os três aspectos estudados – estrutura, ambiente e cultura – influenciam positiva ou negativamente na construção de conhecimentos nas organizações.

Ilustração 1: Quadro Síntese de Estudos sobre AO (2008 – 2013)

Fonte: Pesquisa 2013.



**Quadro 2: Estudos sobre Memória Organizacional (2008-2013)**

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Letícia Dias Fantinel	2008	Dissertação - Cultura organizacional, lugar e memória, representação de espaço e tempo em dois restaurantes de Porto Alegre.	Desvendar aspectos da cultura organizacional de dois restaurantes pertencentes à mesma rede, compreendendo sua dimensão simbólica, através de representações de espaço e tempo, e desenvolver comparações acerca de suas semelhanças e diferenças.	Os resultados indicam que as categorias de análise estabelecidas evidenciaram as heterogeneidades presentes nos dois espaços: o Bistrô, enquanto caracterizado como não-lugar, e o Chalé, lugar antropológico. Fez-se uma relação entre o que ocorre nos dois restaurantes e o que acontece no restante da cidade.
2	Débora Cabral Nazário; Maurício José Ribeiro Rotta; Mário Antônio Ribeiro Dantas.	2012	Artigo: Técnicas de engenharia do conhecimento como apoio à memória organizacional.	Fazer revisão literária sobre técnicas de engenharia do conhecimento.	Os autores concluem que as organizações podem se beneficiar das técnicas de engenharia do conhecimento.
3	Lourdes de Costa Rados Remor <i>et al.</i>	2009	Artigo - A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processos nas pactuações da comissão intergestores bipartite do Sistema Único de Saúde.	Abordar o gerenciamento de processos e a sua implicação na construção da memória organizacional. Apresentar a relevância do conhecimento em uma organização e os danos causados quando os conhecimentos não são incorporados à memória da organização.	O gerenciamento de processo das pactuações da CIB contribui para a construção da memória organizacional e do próprio SUS.
4	Alessandra de Sá Mello da Costa; Luiz Alex Silva Saraiva.	2011	Artigo - Memória e formalização social do passado nas organizações.	Discutir criticamente o papel da memória e o seu lugar nos estudos organizacionais, mais especificamente no que diz respeito à história empresarial.	O processo do resgate do passado empresarial se submete a uma intenção maior e mais profunda do que a mera ilustração cronológica de acontecimentos anteriores. Diz respeito, em última instância, à legitimidade de alguns atores

					para definir, de forma unilateral, o que deve ser lembrado naquele contexto, endereçando aos estudos organizacionais a tarefa de ampliar a compreensão da dinâmica das organizações, permitindo aos que têm voz e pouco podem manifestá-la que contem outras histórias.
5	Patrícia de Sá Freire <i>et al.</i>	2011	Artigo - Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento.	Apresentar a conceituação de memória organizacional, seu papel para a gestão do conhecimento e a importância da mídia do conhecimento para a sua construção.	As mídias do conhecimento, mais do que disseminá-lo têm papel na tarefa de construção permanente do conhecimento. As mídias permitem a criação de novos conhecimentos despertam interesses, atraem a atenção, oportunizam a socialização, registram e disseminam conhecimento, favorecendo sua explicitação.
6	Felipe Ferreira de Lara; Márcia Regina Neves Guimarães.	2013	Artigo - Inovação organizacional: estudo de caso comparativo entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas subsidiárias do setor metal-mecânico da região de Sorocaba.	Analisar a ocorrência da inovação organizacional em quatro empresas do setor metal-mecânico da região de Sorocaba/SP.	O estudo aponta a falta de um planejamento estratégico formalizado, a ausência de parcerias com centros de pesquisas, o receio referente ao retorno sobre o investimento para se promover a inovação e a falta de uma cultura voltada à inovação.
7	Héctor Andrés Melgar Sasieta; Fabiano Duarte Beppler; Roberto Carlos dos Santos Pacheco.	2011	Artigo - A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento.	Descrever a memória organizacional a partir da engenharia do conhecimento, analisando-se os métodos e técnicas que podem ser usados para suportar os processos envolvidos em torno da memória organizacional.	A engenharia do conhecimento foca-se na aplicação de metodologias e tecnologias que permitem adquirir, estruturar, formalizar e operacionalizar informações e conhecimentos existentes em domínios de problemas intensivos em conhecimento.
8	Airton Zancanaro <i>et al.</i>	2013	Artigo - Mapeamento da produção científica sobre	Mapear o perfil e as características das publicações relacionadas à	O estudo possibilitou a visualização de padrões e tendências da literatura

			memoria organizacional e ontologias.	memória organizacional e às antologias por meio de técnicas bibliométricas.	científica, mostrando quais pesquisas podem ser promissoras em memória organizacional e ontologias.
9	Enise Barth Teixeira; Alexandre Dal Molin Wissmann.	2013	Artigo - O ensino de administração da UNIJUÍ: quatro décadas de história	Resgatar e descrever a história dos 40 anos do Curso de Administração da UNIJUÍ.	Os autores concluem que a história, além de recuperar um passado, permite melhorar a compreensão do presente e, assim, projetar o ensino da Administração.

Ilustração 2: Quadro Síntese de Estudos sobre MO (2008 – 2013)

Fonte: Pesquisa, 2013.

Foram lidos os resumos desses trabalhos e verificou-se que, em relação ao tema aprendizagem organizacional, embora os estudos tenham avançado em busca de novas abordagens, ainda se apresentam bastante fragmentados. Verificou-se que pesquisas mais recentes demonstram uma identidade maior no que diz respeito à gestão e comunidades de aprendizagem, embora tenha sido encontrado apenas um artigo relacionado à AO no serviço público, em que os autores concluem que há limitações no estudo realizado, e quanto ao tema aprendizagem relacionado ao Estágio Probatório não há nenhum estudo até o momento.

Com relação ao tema memória organizacional, os trabalhos encontrados são bastante recentes e alguns ainda em construção, buscam mapear o perfil e as características das publicações relacionadas à memória. Diante disso, fica reforçada a importância de aprofundar os estudos sobre os dois temas, considerando principalmente o setor público e, em especial, a UFRGS, aproveitando-se da memória e das aprendizagens decorrentes desse período de mudanças.

Com base nestas constatações e justificativas, identificou-se a questão de pesquisa.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Um novo cenário estabeleceu-se na UFRGS, que conta com um quadro funcional de servidores antigos e novos, resultando na sua renovação; ao mesmo tempo, surgem demandas de um trabalho de qualidade, exigindo um perfil de servidores que garanta a excelência das práticas desenvolvidas. Nesse contexto, verificam-se situações de conflito decorrentes dos diferentes tipos de conhecimentos dos TAEs como empecilho na realização das práticas de trabalho.

Questão de pesquisa: Como os Técnicos-Administrativos em Educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no sul do Brasil, identificam suas evidências de aprendizagens, no âmbito individual e coletivo, a partir da prática de trabalho - Acompanhamento de Estágio Probatório entre os anos de 2006 a 2013?

Feitas tais considerações, definem-se os objetivos do presente trabalho.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar a Prática de Acompanhamento do Estágio Probatório da UFRGS, no

período compreendido entre os anos de 2006 a 2013, com relação às aprendizagens, no âmbito individual e coletivo, a partir da percepção dos servidores envolvidos.

Com a finalidade de alcançar o objetivo e nortear a presente pesquisa, determinaram-se os objetivos específicos.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever como se desenvolveu a prática de trabalho<sup>6</sup> de Acompanhamento do Estágio Probatório da UFRGS, entre os anos de 2006 a 2013.
- Identificar e analisar as aprendizagens realizadas a partir das memórias dos servidores envolvidos, no âmbito individual e coletivo.

O presente estudo tem como meta elaborar um produto que promova a integração das aprendizagens dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, após ter alcançado os objetivos propostos, e que possa ser aplicado pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS<sup>7</sup> (EDUFRGS).

---

<sup>6</sup> Concebe-se para prática o conceito com base na teoria do *habitus* de Bourdieu, a ser descrita no referencial teórico (SETTON, 2002).

<sup>7</sup> A Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS é parte do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da PROGESP/UFRGS - tem como objetivo geral promover o aprimoramento de competências através da promoção e orientação de um conjunto de atividades de aprendizagem interdependentes, que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor (UFRGS, 2014a).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo diz respeito ao referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento deste estudo. Os tópicos a seguir referem-se às políticas, leis e normas, bem como do estatuto do servidor público, seguindo-se na abordagem utilizada quanto ao tema aprendizagem e, por fim, no enfoque dado para a questão de memória.

### 2.1 POLÍTICAS E LEIS GOVERNAMENTAIS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Constata-se que as mudanças nas IFES, assim como na UFRGS, ocorreram concomitantemente com a crise do Estado<sup>8</sup>, que teve início nos anos 1970, mas só nos anos 1980 se tornou evidente, em virtude disso, ocorreram várias iniciativas do governo federal no sentido de modernizar o serviço público. Tais políticas passaram a gerar maiores impactos nas IFES a partir dos anos 1990, voltando-se nos últimos anos para a expansão das universidades, bem como para a reposição de vagas no seu quadro funcional.

A evolução histórica, a partir de 1970, da Gestão de Pessoas na Administração Pública, ainda no modelo burocrático<sup>9</sup>, obedeceu a uma cronologia segundo sugestão de Carvalho *et al.* (2009) que compreende os seguintes marcos legais:

- 1970: Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) pelo Decreto-Lei nº 67.326.
- 1988 – Carreira pública via concurso pela Constituição Federal – CF/88.
- 1990 – Regime Jurídico Único – RJU – para os servidores civis da União e criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE pelo Decreto-Lei nº 99.328.

A partir dos anos 1990, o Estado começa a implementar políticas de ajuste e reestruturação do setor público, causando sérios impactos no serviço público, atingindo diretamente as IFES. A reestruturação resultou em medidas restritivas sobre o emprego público, especialmente em nível federal, com as demissões de funcionários públicos não estáveis, a limitação de novas contratações, o incentivo à aposentadoria, a terceirização de

---

<sup>8</sup> Crise da economia brasileira iniciada na década de 70 (MANCEBO; MAUÉS; CHAVES, 2006).

<sup>9</sup> A administração pública burocrática distingue claramente o público e o privado. Nela, há separação entre o político e o administrador público. Aqui se deu o surgimento de burocracias públicas compostas por administradores profissionais com recrutamento e treinamento específicos. O relacionamento entre estas pessoas e os políticos deveria ser marcado pela neutralidade dos primeiros (MAFRA, 2005).

serviços, e o plano de demissão voluntária (PDV).

No governo de Fernando Henrique Cardoso, principalmente no seu segundo mandato, num contexto de crise, continua a prevalecer a orientação de restrições aos gastos públicos com pessoal, não permitindo a contratação e renovação dos quadros da administração, pode-se comprovar tal fato por dados demonstrados no boletim estatístico de pessoal, localizado no *site* do Ministério do Planejamento em relação ao ano de 2011 (BRASIL, 2003-2012). Estes e outros fatores acabaram contribuindo para que o serviço público fosse visto de maneira negativa.

A partir de 1995, como resposta ao novo papel do Estado, frente à expansão das funções econômicas e sociais, à aceleração do desenvolvimento tecnológico e globalização da economia, surge um novo modelo de administração pública (COSTA, 2010).

Seguindo a cronologia sugerida por Carvalho *et al.* (2009), sobre os marcos legais, agora no novo modelo, Administração Pública Gerencial<sup>10</sup>, apresentam-se conforme o que segue:

- 1998: Emenda Constitucional n°. 19;
- 2004: Sistema Nacional de Avaliação Superior;
- 2005: Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE – Lei n° 11.091.

Simultaneamente com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, a área de Recursos Humanos da administração pública federal inicia um processo de atenção e valorização por meio de capacitação e profissionalização dos servidores públicos que compõem o quadro de pessoal. De fato, o governo federal, com o intuito de aperfeiçoar o seu quadro de servidores, instituiu uma série de dispositivos legais normatizando o desenvolvimento profissional. Em 2006, aprovou o Decreto n° 5.707/06, denominado de Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que diz respeito à implantação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal.

Dando continuidade a novas políticas e determinando outras mudanças, em 2006, o governo federal passa a instituir medidas, a fim de combater o sucateamento no serviço público federal. Momento este que se inicia com uma retomada do diálogo com a nova postura do Ministério da Educação (MEC), no sentido de liberar verbas para investimentos em novas tecnologias e autorizar a realização de concursos, para repor servidores. Neste

---

<sup>10</sup> Administração Pública Gerencial - Administração pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características (MAFRA, 2005).

mesmo período, foi regulamentado, pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação; paralelo a isso, o governo federal institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, através do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de Graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL-MEC, 2013).

Em 2010, o Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010, que trata do gerenciamento do Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) e seus quantitativos nas IFES, cria, na prática, um dispositivo para autonomia no sentido de dar autorização de repor eventuais vagas existentes, sob a vigilância do Ministério da Educação (MEC) e do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, 2010). Tal dispositivo, além de auxiliar no planejamento da força de trabalho, também permite avaliar e assegurar o alcance das necessidades futuras de pessoal.

Desta maneira, a UFRGS, autarquia vinculada ao Ministério da Educação, que há muito tempo não modificava seu quadro de servidores, a partir de 2007, dá início ao ingresso de um número expressivo de servidores técnico-administrativos, sendo estes dos mais variados cargos e de diferentes áreas do conhecimento (BRASIL, 2007). Estes, ao ingressarem e ao entrarem em exercício são submetidos ao Estágio Probatório antes de adquirirem a estabilidade.

### **2.1.1 O Servidor Público Federal e o Estatuto**

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, altera grande parte das disposições do Decreto-Lei nº 1.713/39, e institui o Estatuto dos servidores públicos civis da União, que regulamenta uma série de alterações acerca da vida funcional do servidor.

Tais inovações e regulamentações foram trazidas pela Lei nº 8.112/90, mas as disposições gerais que balizam toda a legislação pertinente à administração pública brasileira encontram-se no capítulo VII da Constituição Federal de 1988, com alterações realizadas pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

Portanto, os direitos e deveres dos servidores públicos estão definidos e estabelecidos na Constituição Federal de 1988, a partir do artigo 39, além de constarem, ainda, nos estatutos das entidades para as quais trabalham, neste caso, as IFES.



### 2.1.2 Ingresso – Entendendo o Estágio Probatório e a Estabilidade Funcional

O art. 37 da CF/88 faz referência sobre a obrigatoriedade de concurso público para ingresso no serviço público e o art. 41 determina estabilidade após 3 (três) anos de efetivo exercício<sup>11</sup>.

Quanto aos institutos de estabilidade e estágio probatório, durante um período, estes causaram dúvidas quanto aos prazos estabelecidos e a falta de referência à distinção dos termos. A primeira redação da CF/88 prescrevia em seu art. 41, *caput*: “são estáveis, após 2 (dois) anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988).

Para regulamentar a matéria, a Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, no seu art. 21, trazia a seguinte redação: “O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício” (BRASIL, 1990).

O tema não trazia controvérsia quanto aos institutos considerados interligados, apresentando prazos idênticos, a partir da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências, no seu art. 41 determina que “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”, passa a ser passível de discussão (BRASIL, 1998).

A EC 19/98 altera o período para aquisição da estabilidade para 3 (três) anos. Além disso, adiciona o §4º ao art. 41, trazendo outro requisito necessário à estabilidade, qual seja, a avaliação positiva de desempenho realizada por comissão instituída para este fim. Contudo, a Lei nº 8.112/90 (RJU) continuava indicando que tal período era de 2 (dois) anos, como dizia desde sua edição.

Em função disso, em 2008, o Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, edita a Medida Provisória nº 431 em que altera o art. 20 da Lei nº 8.112/90 e determina que daí para frente o EP seria de 36 meses e não mais de 24 meses. A MP 431 chega ao Congresso Nacional que a converte na Lei nº 11.784, só que esta mesma lei não converte este dispositivo, portanto o Congresso Nacional altera o projeto, mas este dispositivo

---

<sup>11</sup> Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança (Redação dada pela Lei nº. 9527, de 10.12.97) (BRASIL, 1997).

não foi contemplado, entendendo que EP e Estabilidade são institutos jurídicos distintos, portanto, devendo obedecer a períodos diferentes. Assim sendo, a lei não foi corrigida.

Porém, para RANGEL (2014), os institutos estabelecem entre si uma relação íntima e, até mesmo, indissociável. Como se viu, o estágio é o período/processo no qual o servidor é avaliado para aferir se merece ou não permanecer no exercício do cargo. Já a estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público, outorgada ao servidor ocupante de cargo de provimento efetivo por meio de concurso, adquirida após o transcurso de 3 (três) anos de atividade e aprovação em avaliação especial de desempenho.

Devido a tal fato, alguns segmentos seguem realizando EP por período de 3 anos e outros mantêm um período de 2 anos.

Abaixo, faz-se um resumo para mostrar o caminho percorrido para ajustar os períodos do EP e Estabilidade.

**Quadro 3: Definição do Período do EP**

Constituição Federal de 1988	Estabilidade = 2 anos
Lei nº 8.112/90	Estágio Probatório = 2 anos
Emenda Constitucional nº 19/98	Prevê Estabilidade = 3 anos. Altera a CF/88
Estatuto Federal Lei nº 8.112/90	Estágio Probatório = 2 anos
STJ, AGU e outros, por jurisprudência e doutrina	Julgam possível: EP = 3 anos Estabilidade = 3 anos
Executivo Federal Presidência da República- MP nº. 431, de maio 2008	Altera o art. 20 da Lei nº 8.112/90 EP = 3 anos Estabilidade = 3 anos
MP nº. 431 é convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008	EP = 2 anos em face dos 3 anos de estabilidade Considera os institutos diferentes
Lei nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008	Não contempla o dispositivo

Ilustração 3: Quadro da Definição do Período do EP

Fonte: Pesquisa, 2013.

### 2.1.3 Estágio Probatório nas IFES

Sabendo-se o que é o EP e discutidas suas relações com a estabilidade, cabe agora entender como é seu funcionamento.

O art. 20 da Lei nº 8.112/90 traz expresso o seguinte: “O servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ao entrar em exercício, durante o período de estágio probatório terá a

sua aptidão e capacidade avaliados para o desempenho do cargo” (BRASIL, 1990).

É a própria Lei nº 8.112/90, que indica quais fatores deverão ser observados na avaliação para o desempenho do cargo. Ao comentar sobre tal dispositivo, Rigolin (1995) afirma que:

[...] existem evidentemente outros fatores importantes ao reconhecimento da capacidade profissional do servidor em estágio probatório; a lei 8112, entretanto, elencou apenas estes cinco como ensejadores do reconhecimento, pela Administração, da proficiência mínima exigida. Em existindo, em grau suficiente, apenas estes cinco requisitos, precisa a Administração confirmar o servidor, permitindo-lhe alcançar a estabilidade no serviço, aprovando-o na avaliação de desempenho (CF, art. 41, §4º) desde que, é claro, completado o triênio (RIGOLIN, 1995, p. 31).

O processo de avaliação de estágio probatório nas IFES está pautado nos seguintes fatores constantes da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990.):

- 1) Assiduidade – Avalia a frequência diária ao trabalho;
- 2) Disciplina – Avalia o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos preceitos da legislação, aos regulamentos internos e orientação da chefia imediata;
- 3) Capacidade de Iniciativa – Avalia a capacidade do servidor em tomar providências por conta própria dentro de sua competência;
- 4) Produtividade – Avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo servidor e o atendimento aos prazos estabelecidos;
- 5) Responsabilidade – Avalia como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas, a conduta moral e a ética profissional.

Conforme pesquisas em regulamentações de outros órgãos, verificou-se que alguns estabelecem que a avaliação deva ocorrer, no mínimo, em 03 (três) etapas, e em outros é determinado um número maior de avaliações, o que implica em estabelecer prazos com uma maior frequência. Identificou-se que com relação aos instrumentos de avaliação, formulários, avaliadores responsáveis e outros procedimentos, estes podem ser aprimorados conforme a realidade de cada órgão.

Alguns estudos demonstram que há situações onde apenas são cumpridos os atos normativos, sem visar ao desenvolvimento dos servidores; em outros, sistematizam os procedimentos com permanente acompanhamento e monitoramento.

O Estágio Probatório é compreendido como um período de adaptação, nesse sentido,

cabe mencionar o que traz Piaget (1975a), no início de seus estudos, ao utilizar o termo "adaptação" para nomear o processo pelo qual as crianças passam de um nível de conhecimento simples a outro mais complexo, e também ao dizer que há adaptação enquanto processo quando o organismo se transforma em função do meio e quando esta transformação tem por efeito um acréscimo das trocas entre ambos, favoráveis ao organismo.

Desta maneira, esse período pode ser concebido como um espaço de tempo necessário para além da adaptação, considerado como um momento de aquisição de novas aprendizagens e trocas de conhecimentos na organização, ocasionado pelo encontro com outros servidores que já contam com uma longa trajetória de serviço, os quais possuem uma bagagem diferente daqueles servidores que estão iniciando. Podendo, desta forma, ocorrer trocas que promovam novas aprendizagens na realização de suas práticas de trabalho, vindo a ocasionar melhorias no serviço público.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, versa sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal, através da Política de Desenvolvimento de Pessoal, que tem como finalidade a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Para tanto, considera-se a abordagem dada por Bittencourt (2001) ao ver a Aprendizagem Organizacional como uma alternativa de resposta a estas mudanças, em que a organização deve desenvolver a capacidade de aprender continuamente, tomando-se por base suas experiências e traduzindo estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, além de estimular a interação entre as pessoas.

### 2.2.1 Conceituando Aprendizagem

De acordo com o dicionário Michaelis (2002), a palavra aprendizagem remete ao ato de aprender, para melhor compreensão da origem do termo aprender, depreendendo-se daí que este vem do latim *apprehendere*, e significa ficar sabendo, reter na memória, tomar conhecimento de, caracterizando-se a aprendizagem como a ação de qualquer ofício, arte ou ciência.

Piaget (1975b) já aborda esta definição dizendo que a aprendizagem não se esgota no

sentido restrito da experiência mediata, pois, juntamente como processo de equilíbrio<sup>12</sup>, assume a dimensão do próprio desenvolvimento da estrutura cognitiva, o que significa o crescimento biológico e intelectual do indivíduo, conceituando-a de uma forma mais abrangente.

Elkjaer (2003) define que a aprendizagem não está restrita à mente dos indivíduos, considerando, também, a aprendizagem como uma atividade relacional e não apenas um processo de pensamento. Tais processos ocorrem com a participação e interação onde a aprendizagem assume lugar entre e por meio das pessoas.

Dessa maneira, as definições se completam, tornando-se mais abrangentes e podendo variar, dependendo da abordagem que se pretende. Nesse sentido, para este estudo, vislumbra-se uma abordagem em que o tema esteja relacionado a estudos sobre a aprendizagem organizacional.

## 2.2.2 Aprendizagem Organizacional

No contexto organizacional, a aprendizagem figura entre as correntes de pesquisa mais antigas a estudar o conhecimento nas organizações (GRANT, 1996), sendo considerada abrangente e multidisciplinar. Conceitualmente, existem diferentes abordagens e definições, onde algumas se centram no nível individual, deixando de lado o coletivo, outras examinam mais os resultados do que o processo de aprendizagem, ou seja, a forma como os resultados são atingidos. Por isso, torna-se indispensável um maior conhecimento sobre tais abordagens, no sentido de se buscar suporte quanto ao que se pretende para este estudo.

### 2.2.2.1 Construindo os conceitos da Abordagem Organizacional

O quadro abaixo apresenta algumas das principais contribuições sobre a aprendizagem organizacional (AO) no período de 1977 a 2005.

**Quadro 4: Principais contribuições sobre Aprendizagem Organizacional (1977 a 2005)**

Autor	Período	Abordagem da AO
Argyris	1977	Processo de identificação e correção de erros
Argyris; Schön	1996	Classifica a AO em <i>single loop</i> e <i>double loop</i> . A deutero-

<sup>12</sup> A equilibração é um processo fundamental no desenvolvimento do pensamento e tem origem na necessidade que o homem sente de equilíbrio quando a criança se defronta com teses contraditórias e conflitos (Disponível em: <https://br.answers.yahoo.com/question>).

		aprendizagem entre o processo de aprender a aprender, ou seja, noção de ciclos de aprendizagem.
Ducan; Weiss	1979	Definem AO como processo pelo qual são desenvolvidas as relações entre ação e resultado, ou o efeito do ambiente nestas relações.
Hedberg	1981	Refere que as organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias.
Daft; Weick	1983	Processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente
Kolb	1984	Processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.
Fiol; Lyles	1985	Processo de aperfeiçoamento das ações a partir da compreensão e do conhecimento.
Levitt; March	1988	As organizações estão aprendendo pela codificação de inferências na sua história em comportamentos de rotina.
Senge	1990	Aborda a aprendizagem do ponto de vista das cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizado em equipe, visão comum e raciocínio sistêmico
Huber	1991	Apresenta quatro diferentes processos para que ocorra a AO: aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento, disseminação da informação e criação da memória organizacional.
Weick; Robert	1993	Consiste de ações inter-relacionadas de indivíduos, ou seja, uma inter-relação ponderada, que resulta numa mente coletiva.
Stata	1997	Ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais, e se fundamenta no conhecimento e experiências do passado.
Kim	1998	A aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica, envolvendo motivação e competência, desta forma, realiza um sistema de captura das aprendizagens individuais.
Easterby-Smith; Araujo	2001	Apontam as diferenças de AO e OA.
Elkjaer	2001	Defende que uma teoria sobre AO e OA deva ser tomada pela perspectiva da aprendizagem social.
Antonello	2005	Identifica seis focos na abordagem da aprendizagem organizacional: aprendizagem individual e coletiva, cultura, gerenciamento do conhecimento, melhoria contínua, inovação e sistemas/processo.

Ilustração 4: Quadro das Principais Contribuições sobre AO (1977 a 2005)

Fonte: Easterby-Smith; Araujo (2001); Elkjaer (2001); Antonello (2005)

As contribuições acima citadas evoluíram no sentido de fazer entender vários aspectos do gerenciamento organizacional, além de demonstrar 28 anos de estudos e colaborações que ainda hoje continuam a se desenvolver para cobrir as mais variadas necessidades. Ao que confirma Antonello; Godoy (2011, p. 93), dizendo que “[...] as diversas conversações abrem espaço para as narrativas de AO, bem como para seus possíveis desdobramentos”.

Nesse contexto, ao se considerar a análise independente sobre modelos de

aprendizagem organizacional, Santana (2005) refere que, segundo as diferentes correntes e especialistas, nenhum modelo pode ser considerado completo, porque cada um foca aspectos que são pouco desenvolvidos noutros, nesse sentido aproveita-se desses modelos e da abrangência do tema, em que os estudos são atravessados por um grande espectro de campos teóricos, aliado ao fato de que o conceito de AO traz aspectos que podem ser complementares para a análise do estudo (BITTENCOURT, 2001).

Também há a definição de alguns autores quanto à AO enquanto processo (e não resultado), afirmando que este ajuda a compreender como no interior das empresas se dá o desenvolvimento, organização e a inovação na produção de saberes, os quais são utilizados pelos trabalhadores no funcionamento cotidiano da organização.

[...] ao considerar que a aquisição de conhecimento está claramente relacionada com o processo de aprendizagem e é mais ampla e mais profunda do que a mera acumulação de dados e informação, segundo Davenport e Prusak, (1998). Por isso, a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Este contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo. Considerar a relação entre conhecimento e aprendizagem também é realçar os diferentes tipos de conhecimento requeridos em situações de trabalho, bem como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem (RUAS; ANTONELLO, 2003, p. 206).

Outra discussão sobre aprendizagem organizacional que lida com o tema como um processo é trazida por Argyris; Schön (1996), orientando-se pela questão do “como nós aprendemos?”. Para os autores, o processo da aprendizagem possibilita detectar e corrigir erros, onde o resultado de determinados questionamentos deve ser entendido como produtos da aprendizagem. Ainda pode-se complementar tal questão ao identificar em Karawejczyk (2005) que, ao realizar um estudo de análise em uma IES pensando a aprendizagem como processo associado à mudança, trouxe o conceito de AO, com a seguinte definição:

Aprendizagem organizacional: é um processo complexo, dinâmico e multifacetado, associado à mudança organizacional, que envolve a gestão do conhecimento interno e externo da organização, sejam eles tácitos ou explícitos, acontecendo através de uma rede de aprendizagem socialmente construída, considerando uma perspectiva multinível (individual, grupal e organizacional) em que são compartilhados processos e práticas formais e informais, com vistas à melhoria, adaptação e reinvenção da realidade organizacional. (KARAWEJCZYK, 2005, p. 287).

Tais definições orientam para a AO como processo associado à mudança visando novas aprendizagens, no sentido de melhoria das práticas. Karawejczyk (2005) afirma que a mudança desacomoda aquilo que já está estabelecido nas organizações, fazendo com que as

pessoas sejam desafiadas a sair do seu estado de conforto. Desta forma, a mudança é inquestionável, faz parte do processo de transformação. Fiates; Fiates (2008) destacam que nas últimas décadas a velocidade e a amplitude das mudanças tornaram-nas cada vez mais impactantes, impondo assim um novo ritmo à gestão organizacional. Conforme Oppenheimer (1955), no transcorrer da vida, à medida que o mundo se modifica, não são medidos os pequenos progressos e nem as readaptações daquilo que se aprende na infância, mas um grande desenvolvimento.

Assim, identifica-se que, num piscar de olhos, o mundo já se transformou, sem que houvesse tempo para se refletir sobre as mudanças que a modernidade trouxe, tanto na percepção do homem acerca de si mesmo quanto das metamorfoses ocorridas. Ao trazer esta questão para o cotidiano do trabalho, relacionando a definição de aprendizagem organizacional como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização” (GUNS, 1998, p. 33), percebe-se a preocupação das organizações com o valor dos seus colaboradores, ao entender que eles podem pensar para gerar conhecimento.

Com relação à abordagem sobre AO, para que não seja confusa, é importante o foco que se pretende. Verifica-se isso ao conhecer um estudo comparativo entre duas grandes escolas de pensamento organizacional, onde Yanow (2004) menciona que ao estudar-se aprendizagem e conhecimento nas organizações, precisamos ter de forma clara se o foco<sup>13</sup> está no indivíduo ou no grupo. A autora afirma que essa distinção torna-se necessária na medida em que pode interferir quando da utilização dos pressupostos teóricos e metodológicos.

Assim sendo, para este estudo, tem-se o foco no coletivo, importando-se com todos os sentidos dados à aprendizagem individual associada à mudança.

### **2.2.3 Aprendizagem na Dimensão Individual**

Numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja, a época atual é um desses períodos de transformação (DRUCKER, 1999), desta forma, os avanços dos modelos de organização do trabalho passam a exigir um novo tipo de trabalhador, onde a noção de qualificação formal para o cargo acaba não sendo suficiente (KARAWCZYK, 2005). Portanto, ao tratar aprendizagem nas organizações na dimensão individual como categoria de

---

<sup>13</sup> Entende-se por foco, aquilo que precisamos ter quando se tem um objetivo a cumprir (PRIBERAM, 2014).



análise, é importante uma abordagem inicial sobre noções de qualificação e de competência.

Para Ruas (2001), a noção de competência tem origem mais recente, o mesmo não ocorre com sua dimensão individual cuja construção é mais antiga e heterogênea, onde se confunde com uma noção associada à qualificação. Dessa maneira, surge na literatura um forte debate que envolve os dois termos, quanto ao que se refere à substituição do conceito de qualificação pelo conceito de competência. Embora Dubar (1987) tenha interpretado os recentes debates, verificando que as análises sobre a questão da qualificação tendem a envolver a distinção entre qualidades subjetivas e saberes objetivos. Enquanto as qualidades subjetivas se realizariam através da competência, como qualidades profissionais construídas a partir da experiência e da personalidade (o trabalho profissional como arte); as objetivas exigem uma qualificação jurídica (a profissionalização como ciência), tradicionalmente associada à instrução e à transmissão de saberes disciplinares.

Entende-se que para dar conta das exigências de uma nova organização do mundo do trabalho, no exercício de uma profissão solicitaria uma articulação entre a qualificação e competência, uma vez que o termo competência pode ser entendido como “repertório de comportamentos e capacitação que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as mais eficazes em uma determinada situação” (LEVY-LEBOYER, 1996, p. 54).

Deve-se considerar que a aprendizagem ocorre no nível individual, mas com a participação de um fenômeno organizacional mais amplo. Para Antonello (2005), não pode ser somente como um processo individual, pois ocorre na medida em que os integrantes de uma organização, por meio de uma situação problemática, investigam os fatos que dela decorrem empregando um olhar organizacional, de modo a identificar lacunas entre os resultados de suas ações presentes.

Autores como Simon (1991), Argyris; Schön (1996) e Argyris (1997) afirmam que a aprendizagem organizacional se inicia pela aprendizagem individual, nesse sentido, em uma organização, os indivíduos se comunicam entre si assimilando valores, normas, procedimentos, desde a primeira socialização até a comunicação formal ou informal no trabalho cotidiano. Sobre esse aspecto, Simon (1991) enfatiza que a aprendizagem tem lugar dentro da cabeça das pessoas e as organizações aprendem por dois caminhos: pela aprendizagem dos seus membros ou pela integração de novos funcionários na organização, os quais agregam novos conhecimentos.

De acordo com Argyris (1992), a aprendizagem é fator-chave para as organizações em ambientes de constante mudança e novas exigências contextuais, e tende a gerar lições que

formam as teorias de ação dos indivíduos nas organizações. Bastos; Gondim; Souza (2004) esclarecem que, para cada definição de aprendizagem organizacional, enfatiza-se um determinado aspecto, como as mudanças de caráter cultural, cognitivo ou comportamental em diferentes níveis (individual, grupal ou organizacional).

A aprendizagem organizacional, contudo, se considerada desde diferentes perspectivas, entre elas a psicológica, a sociológica e a antropológica, ocorre a partir do compartilhamento de modelos interpretativos e rotinas, que os indivíduos adquirem a partir de experiências, vivências, capacidade de reflexão, interpretação de conceitos, fatos e atitudes, valores, crenças, convivência e outros saberes que são fruto de experiências individuais (ANTONELLO: GODOY, 2011, p. 447).

As contribuições dos autores acima mencionados possibilitam a reflexão quanto à especificidade das aprendizagens individuais e das equipes de trabalho no que se refere à complexidade organizacional, auxiliando no entendimento quanto à interação dos conhecimentos entre os seus membros, bem como a existência de compartilhamento de pensamentos, crenças e atitudes, a partir das aprendizagens nas práticas do serviço público.

#### **2.2.4 Aprendizagem na Dimensão Coletiva**

Entende-se que o grupo, ao partilhar e compreender o processo de aprendizagem individual, torna-se institucionalizado em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações. Desta forma, a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2001).

Araújo (2007) e Bastos; Gondim; Souza (2004) compreendem que a aprendizagem organizacional é também uma realização coletiva, viabilizada por espaços de participação e socialização, por meio de consenso e cognições compartilhadas, que criam processos de comunicação e ambientes propícios ao ato de aprender com as situações, auxiliando na construção organizacional de modelos mentais compartilhados.

A aplicação desta aprendizagem em nível organizacional está condicionada principalmente como uma coletividade da aprendizagem individual e o processo dessa tem

um impacto significativo no conceito e nas práticas de AO, pois essa se inicia a partir dos indivíduos (ANTONELLO, 2005).

Na abordagem social de Gherardi; Nicolini (2001, p. 47) a aprendizagem é “algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam de uma sociedade”, sua aplicação em nível organizacional fica condicionada principalmente como uma coletividade do processo de aprendizagem individual.

Embora as organizações não sejam meramente coleções de indivíduos, estas não existem sem essas coleções (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Desta maneira, não se ignora a abordagem de Kim (1993), ao apontar que o ponto alto da aprendizagem individual é entender de que maneira a aprendizagem feita por cada membro é transferida para o coletivo. Uma vez que é nesse processo de mudança que ocorre a aprendizagem organizacional, pois é através dos ciclos de aprendizagem que as mudanças de comportamento dos membros da organização devem acontecer (KARAWAJCZYK, 2005).

Com relação aos níveis do ciclo de aprendizagem, nos estudos de Argyris; Schön (1996) pode se compreender como inseridos na prática organizacional. A classificação se deu em três níveis: aprendizagem de circuito simples (single loop), de circuito duplo (double loop), e aprendizagem dêutero (triple loop). A primeira, para Argyris; Schön (1996), refere-se à eficiência ou a melhor forma de atingir os objetivos e de como melhor manter o desempenho da organização considerando as normas estabelecidas, isto é, sem alterar a teoria aplicada da organização.

No processo de aprendizagem organizacional, considerado o escopo da aprendizagem de ciclo simples, a ênfase é dada no subprocesso de geração de informações e de distribuição das informações. De acordo com Eskildsen; Dahlgard; Norgaard (1999), no ciclo simples, as decisões são fundadas apenas na observação, com reduzida reflexão. A esse respeito, Senge (1990) afirma que muitas das boas ideias geradas nas organizações não são levadas adiante, uma vez que normalmente estas novas ideias entram em conflito com os modelos mentais estabelecidos.

A segunda diz respeito à aprendizagem de circuito duplo (double loop), que objetiva ajustar normas e valores, visa o porquê de as coisas serem feitas tendo como objetivo o desenvolvimento de novos paradigmas que envolvem o questionamento dos valores fundamentais da organização, e geram efeitos e impactos de longo prazo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; VALENÇA, 1997; CABRAL, 2001).

No processo de aprendizagem de ciclo duplo, o propósito é questionar o que se aprende e revisar princípios, focar na correção do erro depois da revisão dos valores inerentes

ao modelo, é o mais adequado para transformações. Argyris; Schön, (1996) referem-se a dois laços de realimentação (*double-loop feedback*) que se conectam aos efeitos observados da ação, junto com a estratégia e os valores que a sustentam, assim, as estratégias e suas suposições podem ser alteradas em função de uma mudança de valores.

A aprendizagem de ciclo duplo envolve a revisão crítica da teoria em uso, através do questionamento dos princípios e regras vigentes, os quais são então adequadamente alterados (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Para Bateson (1981), a aprendizagem de ciclo duplo altera a base de conhecimento e de competência da organização através da análise coletiva dos problemas, do desenvolvimento de novos paradigmas e modelos mentais compartilhados, bem como da modificação das normas, políticas e objetivos dominantes.

Esses ciclos são divididos por Argyris; Schön (1996) em três momentos de aprendizagem: no primeiro, o de “Resultados” e “Regras”, são provocadas mudanças nas regras e procedimentos existentes na organização (melhoria na qualidade ou no relacionamento com o cliente). No segundo, o de “Resultados” e “Insights”, haverá mudanças tanto nas regras, quanto nos *insights* que a organização tem sobre ela e seus negócios (teorias, suposições e argumentos), representando mudanças nas estruturas dos modelos mentais coletivos. No último, o de “Resultados e Princípios”, coloca-se em discussão a razão de ser da organização e os princípios que fundamentam sua identidade. Demonstra-se a seguir alguns dos principais valores considerados pelos teóricos da avaliação de ciclo duplo.

#### **Quadro 5: Principais Valores da Avaliação de Ciclo Duplo**

<b>Principais Valores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar informações válidas;</li> <li>• Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação;</li> <li>• Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia.</li> </ul>
<b>Ações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal (sucesso psicológico, firmação, sensação de ser essencial);</li> <li>• Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento (tenta-se reduzir a cegueira em relação à própria inconsistência e incongruência);</li> <li>• Proteger os outros é algo feito em paralelo.</li> </ul>
<b>Resultados de Aprendizado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aprendizado é facilitado;</li> <li>• Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacionais.</li> </ul>

Ilustração 5: Quadro dos Principais Valores da Avaliação de Ciclo Duplo

Fonte: Argyris; Schön, 1996.

Nesse sentido, entende-se que a partir dos resultados é que se pode ter a resolução do problema, que será então a criação, conforme a abordagem dos processos de conhecimento e aprendizagem.

Com relação aos processos de conhecimento e aprendizagem, para Nonaka; Takeuchi (1997), ao serem criados novos conhecimentos ocorre a renovação, momento em que a inovação é gerada a partir da interatividade entre a organização e seu meio. Estes mesmos autores são os responsáveis pelo princípio do mecanismo de funcionamento a respeito do processo de criação do conhecimento, o qual foi desenvolvido a partir da teoria da criação do conhecimento organizacional proposto por Nonaka; Takeuchi (1997). Segundo estes autores, as organizações podem criar novos conhecimentos a partir do processamento de informações externas bem como das informações contidas no ambiente interno. Afirmam que a organização não pode criar conhecimentos em si sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que ocorrem no grupo. Para eles,

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções, e nesse processo recriar seu meio (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 61).

Nonaka; Takeuchi (1997) acreditam que este processo pode ser representado por meio de duas dimensões: no sentido ontológico e no sentido epistemológico, a primeira destaca a necessidade de criação do conhecimento pelas pessoas, um indivíduo deve receber o conhecimento de um outro indivíduo ou então ele mesmo gerar o conhecimento. A segunda compreende-se formada pelo conhecimento tácito<sup>14</sup> e explícito<sup>15</sup>.

No que se refere à aprendizagem formal e informal, Antonello; Godoy (2011) explicam que qualquer organização conta com processos formais e informais de estruturas, para adquirir, partilhar e utilizar conhecimento. Reforça Bandura (2000) que os indivíduos vivem em contextos sociais repletos de interação e interdependência, sendo que muitos problemas e desafios só são solucionados quando há esforços coletivos, isto é, quando, por

---

<sup>14</sup>A palavra "tácito" é originada do latim *tacitus* = não expresso em palavras. É a forma do conhecimento inerente a cada pessoa em particular, não sendo fácil sua transmissão através da fala ou escrita mas sua existência é facilmente percebida na prática cotidiana. O conhecimento tácito pode ser entendido como aquilo que uma pessoa é capaz de realizar com eficácia e que é adquirido com as experiências de vida dessa pessoa (MENDES, 2014).

<sup>15</sup>O termo "explícito" é originado do latim *explicitus*, que significa "formal, explicado, declarado". Aquele formal, claro, regrado, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, etc. assim como guardado em bases de dados ou publicações (MENDES, 2014).

meio da presença e do compartilhamento, as pessoas contribuem para que os objetivos sejam atingidos.

Malcom *et al.* (2003) afirmam que há elementos significativos de aprendizagem formal<sup>16</sup> em situações informais<sup>17</sup> e elementos de informalidade em situações formais. A natureza da inter-relação relaciona-se aos contextos organizacionais, culturais, econômicos, históricos e políticos, onde ocorre a aprendizagem. A partir de constatações realizadas pelos autores, verifica-se que a onipresença e a eficiência da aprendizagem cotidiana ou informal encontram-se em oposição à educação formal.

## **2.2.5 Elemento Teórico para Compreensão do Objeto de Estudo: Conceituando Prática de Trabalho na Aprendizagem**

Para este estudo, parte-se da definição de *habitus* de Bourdieu (2002), que diz respeito às disposições incorporadas pelos sujeitos sociais ao longo de seu processo de socialização; integra experiências passadas, atua como uma matriz de percepções, de apreciações, de ações. Essa “matriz” prove os esquemas necessários para a intervenção na vida diária. Para o autor, “*habitus* é um operador, uma matriz de percepção e não uma identidade ou uma subjetividade fixa” (BORDIEU, 2002, p. 83).

Assim, conforme a abordagem do autor, *habitus* é um sistema de disposições aberto, permanentemente afrontado as experiências novas e permanentemente afetado por elas. Ele é durável, mas não imutável (BORDIEU, 2002). Dessa forma, aproxima-se da referência de prática, permitindo situar a prática como o *locos* onde o *habitus* se fundamenta.

Partindo-se dessas premissas e ao verificarem-se algumas produções mais recentes as abordagens relacionadas à AO como em Gherardi (2013) ao dizer que, na prática, o cotidiano da vida organizacional acontece por meio das atividades de trabalho, onde estão presentes a aprendizagem, a inovação, a comunicação, a negociação, os conflitos, os objetivos e sua interpretação, além da história, estabelecendo a prática como um produto da relação dialética e uma situação.

Azevedo (2013) traz nos seus estudos que, ao agregar as noções de conhecimento e saber prático, a partir de uma epistemologia da prática, criam-se pontes entre as diversas formas de conhecimento em uma mesma, que permite análise dos aprimoramentos e

---

<sup>16</sup> Aprendizagem formal constitui-se em educação continuada, educação básica, pós-graduação, seminários, workshops (ANTONELLO, 2007).

<sup>17</sup> Aprendizagem informal é um modo não institucional, desenvolve-se fora de um sistema de escola formal (SOUSA, 2014).

inovações. A mesma autora concebe quanto à noção de prática que, ao colocar mais atenção na ação e nas condições de possibilidades em que essa ocorre, passa a enfocar não apenas o conhecimento estabelecido, institucionalizado ou normativo, mas incorporando as diferentes formas de saber e conhecer que se dão em uma dimensão social e cultural. Cabe ressaltar a importância quanto ao que destaca Azevedo (2013) ao referir que mesmo existindo diferenças nas noções sobre prática, elas buscam conectar a ação individual ao que é normativo e institucionalizado.

### 3 MEMÓRIA E ESPAÇOS DE MEMÓRIA

*A ideia de que nossa memória tem valor social nos potencializa como agentes da nossa própria história e também do nosso grupo*

(LOPEZ, 2008).

Ao qualificar os concursos públicos como um marco histórico para a renovação dos quadros funcionais das IFES, especificamente na UFRGS, onde servidores antigos e ingressantes passam a dividir seus espaços a fim de desenvolver conjuntamente suas atividades de trabalho, nessas relações são referenciais as experiências individuais e coletivas das suas práticas que, por meio da abordagem da memória e história, podem possibilitar às organizações um olhar sobre si mesmas (KUNSCH, 2008).

Os estudos e pesquisas sobre memória atravessam as mais variadas áreas do conhecimento, como a neurociência, a sociologia, a psicologia social, a história, entre outras. Não diferente das outras áreas, a evolução dos estudos sobre memória mostra que também há uma preocupação com a memória nas organizações. Acredita-se que tal fato decorre da necessidade de encontrar respostas que possam ajudar na gestão de seus recursos humanos e nos processos de trabalho.

As questões associadas à memória constituem-se em fundamento de várias disciplinas, inclusive da história, com seus recursos teóricos e metodológicos próprios que proporcionam conhecimento de realidades organizacionais e administrativas contemporâneas, tendo muito a contribuir, pelo viés da história do tempo presente na narrativa dos sujeitos sociais (VIZEU, 2007; SALAMA, 1992).

Ideia corroborada por Benjamin (1985) ao afirmar que ao se narrar experiências vividas por nós mesmos ou aquelas vividas por outros e a nós relatadas podemos ser um personagem da história. É nesse sentido que se verifica a importância de buscar, a partir da própria experiência, a visão acerca dos acontecimentos sociais dos quais se participou (THOMPSON, 1992; LOZANO, 2005; FRANÇOIS, 2005). Quanto ao viés dos registros de fontes históricas escritas, tem-se a possibilidade de poder cruzar com outras fontes e ainda considerar a argumentação. No entanto, encontra-se em Gomes; Santana (2010) que, na virada do século XIX para o XX, a memória emancipou-se da história. Para estas autoras, a memória tornou-se matéria de literatura, em Proust; da filosofia, em Bergson; da psicologia (como disciplina, por intermédio de Freud); e da sociologia, em Halbwachs. Os historiadores, desde então, têm um domínio limitado no campo da memória. Ainda salientam que nos tempos



atuais poucos estudos foram realizados sobre o tema e que os trabalhos dos historiadores franceses Pierre Nora e Le Goff são uns dos poucos exemplos (GOMES; SANTANA, 2010). Percebe-se, deste modo, uma discussão por parte dos pesquisadores a respeito da potencialidade da historiografia e da memória como ferramentas para a análise organizacional.

Vale-se nesse estudo do uso das memórias enquanto campo rico para a história oral. Como defende Joutard (2000, p. 35), “a história oral, tem mais que nunca, o imperativo de testemunhar, tendo a coragem de permanecer história diante da memória de testemunhos fragmentados que têm o sentimento de uma experiência única e intransmissível”.

Pode não ter sido em decorrência da emancipação da história, mas o tema memória organizacional relacionado à aprendizagem é ainda pouco explorado, embora emergente no Brasil, ainda em constante construção nos estudos organizacionais do país.

### 3.1 COMPREENDENDO A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Para um melhor entendimento e compreensão sobre memória organizacional (MO), é preciso entender conceitos e terminologias sobre o tema, uma vez que, conforme Karawejczyk (2005), as organizações públicas ligadas ao terceiro setor procuram preservar fatos e memória, relatando não somente um evento histórico, mas também correspondendo à identidade e cultura da organização.

A mesma autora considera que os estudos realizados no país têm procurado oferecer explicações e significados para a realidade brasileira, afirma que tais questões ainda encontram-se alinhadas a estudos internacionais; diante disso, não há um posicionamento definitivo quanto à produção de conhecimento, pois a baixa diversidade epistemológica acaba oferecendo uma ótica simplificadora e redutora da realidade organizacional, não atentando para o fato de que as organizações são complexas, multifacetadas e cheias de contradições e conflitos (KARAWEJCZYK, 2013).

Outra questão é quanto aos conceitos e terminologias utilizados ao se referir ao tema, neste sentido, Costa (2010) estuda os conceitos de MO e memória institucional (MI) e estabelece uma diferença entre organização e instituição, defendendo que a primeira, ou seja, a MO parte da MI; e a segunda está em constante desenvolvimento e estruturação, além de englobar a instituição como um todo. A MO está, portanto, dentro da MI, motivo pelo qual considera que a MI é maior do que a MO.

Karawejczyk (2005) também distingue os conceitos de organização e instituição,

considerando o conceito de organização para um agrupamento de pessoas que se juntam, com objetivos comuns, para atingir determinado objetivo ou meta. A instituição é considerada por esta autora a base legal ou normativa de como se opera um negócio ou presta-se um serviço a uma comunidade.

Verificam-se estudos de MO em diferentes áreas do conhecimento, cada qual com as suas especificidades e sob diferentes enfoques, o tema ainda é pouco explorado e o termo é recente nas teorias sobre as organizações. Isso faz com que o conceito apareça fragmentado, além de muitas vezes ser compreendido como sinônimo de outras expressões como: memória corporativa, memória de grupo, memória coletiva. Mesmo sendo utilizadas como sinônimos, em muitos casos, suas diferenças remetem às suas práticas cotidianas. Dessa maneira, relaciona-se este estudo à memória organizacional, uma vez que se trata de práticas de trabalho com objetivos bem definidos.

Ao falar das comunidades da prática, Atwood (2002), com relação à memória organizacional, aborda uma combinação de experiências e conhecimentos sobre projetos, produtos e decisões que estão frequentemente incorporados nas mentes dos trabalhadores ou na cultura da organização como conhecimento tácito.

Ackermann; Halverson (1998) dizem que os trabalhadores usam sua memória individual, ou as do grupo, mesmo no fazer das tarefas simples, para algumas partes da tarefa, além de usarem outras memórias da organização. Lehner; Maier (2000) argumentam que a MO tem sido definida como um sistema capaz de armazenar aquilo que é percebido, experimentado ou vivido e que, posteriormente, há a possibilidade de se recuperar essas informações. Pode-se encontrar a memória organizacional nos indivíduos, na cultura organizacional, nas transformações organizacionais, nas estruturas organizacionais, na ecologia organizacional e nos arquivos externos (WALSH; UNGSON, 1991), bem como nas histórias contadas pelos indivíduos (ACKERMAN; HALVERSON, 1998).

Halbwachs (2006) entende a memória como forma de reconstruir o passado de um narrador. Ressaltando a abordagem de Le Goff (1994), ao falar da importância da valorização do presente e do passado como registro da memória, fazendo crer na sua importância para a reutilização e socialização do conhecimento para a memória organizacional.

Dessa forma, considera-se que a experiência humana tem caráter acumulativo e isso se deve principalmente à possibilidade de registros dos fatos e vivências que formam um conjunto de crenças, valores, conhecimentos técnicos, religiosos, artísticos, filosóficos, etc.. É nesse sentido que a perda de um trabalhador que tem uma longa trajetória, sem que haja o registro ou o compartilhamento das suas memórias, certamente trará prejuízos para as

organizações.

Moresi *et al.* (2012) afirmam que manter servidores que se tornam valiosos, devido ao conhecimento adquirido, é um dilema que as organizações vivenciam, seja pela necessidade de tratar de problemas recorrentes, ou pela falta de um histórico de soluções e tentativas executadas. Salienta-se que, para Nassar (2008), uma empresa que não trabalha a sua memória, corre o risco de perder um patrimônio, parte fundamental da sua identidade. Por essa razão, é fundamental observar os processos de articulação entre memória, conhecimento e aprendizagem, como ensina Karawejczyk (2005):

No que diz respeito à articulação entre memória, conhecimento e aprendizagem organizacional são necessários compreender dois processos: (a) aprender com a experiência passada e acumulada, se por um lado, a memória organizacional poderia, em alguns casos, prejudicar o processo de aprendizagem, no caso da organização ficar refém do seu passado, crenças e tradição; por outro lado, a memória acumulada auxilia na busca da experimentação e da inovação, reduzindo custos (pela presença de procedimentos operacionais que podem ser consultados); (b) aprender com os projetos postos em prática, através da memória organizacional é possível direcionar caminhos e decisões nos projetos organizacionais. Neste sentido, tanto a aprendizagem quanto o conhecimento não podem ser compreendidos como práticas divorciadas e descontextualizadas da localidade em que estes projetos ocorrem (KARAWEJCZYK, 2005, p. 52).

A memória é, pois, imprescindível para a saúde de uma organização. Afinal, como enfatiza Bosi (1994, p. 69), “[...] uma história de vida não é feita para ser arquivada ou guardada numa gaveta como coisa, mas existe para transformar a cidade onde ela floresceu”.

### 3.2 ESPAÇO DE MEMÓRIA

Mas, enfim, qual é o espaço de memória?

Ao se pensar a respeito desse tema, logo vem à mente a figura de Pierre Nora (1993) e seus estudos sobre memória, um dos historiadores mais conhecidos da França. O seu estudo relativo à memória inicia-se nos anos 1970 e apresenta um novo ponto de vista, por valorizar, na maior parte das vezes, aquilo que é desprezado pela disciplina da história. Assim, inicia um novo método de estudo, resultando na criação de um novo conceito, o dos lugares de memória. Este conceito passa a ser utilizado por todo o historiador preocupado em problematizar a questão nacional nas complexidades entre a história e a memória.

No entanto, na reflexão de Tuan (1983, p. 3; p. 6), relacionada aos conceitos de espaço e de lugar, estes conceitos muitas vezes se fundem: “[...] espaço é mais abstrato que lugar. O que começa como espaço indiferenciado transforma-se em lugar à medida que o conhecemos

melhor e o dotamos de valor”. Para Tuan (1983), o lugar não pode ser definido sem o espaço, uma vez que há um envolvimento de um com o outro. Já Andrade (2014) traz na sua concepção a ideia de:

Espaço, como resultado das relações sociais pré-existentes vinculadas às forças econômicas e políticas ora dominantes, deixa marcas impressas na paisagem. Um testemunho que sedimenta recordações, registrando informações de tempos passados que contam a história do lugar. A apropriação simbólica do espaço acumulada de sentimentos e pertinência, o particulariza e o transforma em lugar (ANDRADE, 2014, p. 2).

Neste sentido, fixa-se nesta abordagem para este estudo, ao buscar-se realizar o registro desta prática através das marcas e rastros de memória deixados, considerando que para Otto (2012) não existe a possibilidade de compreender os processos de produção da história sem que se persiga a memória.

Memórias que funcionam como registros importantes das percepções e das experiências vividas no espaço relacionado à prática de trabalho. Entendendo que se pode pensar no trabalho da memória como algo vital, para além de uma maneira de realizar reatualizações (BERND, 2013).

Persegue-se a ideia de buscar-se a memória viva da organização como um fenômeno atual, agregando a documentos escritos, imagens e outros tipos de fontes, os quais possibilitarão fazer-se um estudo da história mais próximo das pessoas, facilitando a compreensão das experiências vivenciadas ou adquiridas, ao compreender em Lehner, Maier (2000), sua declaração de que a experiência humana tem caráter acumulativo.

Além do que, para Nora (1993, p. 15): “O que nós chamamos de memória é, de fato, a constituição gigantesca e vertiginosa do estoque material daquilo que nos é impossível lembrar, repertório insondável daquilo que poderíamos ter necessidade de nos lembrar.”

A seguir, demonstram-se no quadro síntese os principais construtos teóricos e autores mencionados anteriormente, os quais servirão de base e aporte teórico para se atingir o objetivo desejado.

**Quadro 6: Síntese dos Principais Construtos Teóricos e Autores**

Macro Categorias	Construtos	Autores/ano
Leis governamentais para a administração pública federal	Constituição Federal 1988 Lei nº. 8.112/90	Brasil (1988, 1990)
Aprendizagem	Aprendizagem Individual Aprendizagem Coletiva Aprendizagem	Azevedo (2013) Antonello; Ruas (2003) Antonello (2011)

	Organizacional	Argyris; Schön (1996) Karaweczyk (2005) Nonaka; Takeuchi (1997)
Memória	Espaço de Memória Memória Organizacional	Tuan (1983) Andrade; Karaweczyk (2013) Nassar (2008)

Ilustração 6: Quadro Síntese dos Principais Construtos Teóricos e Autores

Fonte: Pesquisa, 2013.

A partir das macro categorias apresentadas estabeleceu-se uma base teórica para sustentação da pesquisa.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO

O presente capítulo apresenta os métodos e técnicas que foram utilizados neste estudo. Primeiramente, mostra-se a escolha do método de pesquisa. Após, apresenta-se o caráter da pesquisa, bem como a justificativa para a utilização do método. Em seguida, são descritas as fases evolutivas e os procedimentos a serem adotados.

Ao buscar-se o método adequado para esta investigação, verificou-se a existência de muitas definições metodológicas e tentou-se, entre tantas, encontrar aquela que possivelmente possibilitaria respostas no alcance dos objetivos desejados, entendendo que

A pesquisa, entendida como a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade, vincula pensamento e ação. Considera que “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”. Assim, a pesquisa se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. Tal ritmo é denominado ciclo de pesquisa, que representa um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações (MINAYO, 2012, p. 17).

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Adotou-se o método qualitativo para facilitar a interpretação de dados. Sobre o método qualitativo, Flick (2009) explica que essa metodologia dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Em uma abordagem qualitativa, conforme Yin (2010), como não há forma rigorosa de medida, busca-se compreender o ambiente pesquisado e descrever os acontecimentos, procurando, assim, indícios e evidências dos fatos. Nesse sentido, escolheu-se o Estudo de Caso<sup>18</sup>, método que supõe adquirir respostas do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso (GOLDEMBERG, 2005).

Dessa forma, o presente estudo se caracteriza por ser um estudo de caso de abordagem qualitativa por apresentar um caso concreto com a intenção de contribuir para o melhor entendimento de um fenômeno das práticas de trabalho, no caso, dos servidores técnico-administrativos, que compuseram e os que atualmente compõem a equipe de acompanhamento do estágio probatório da PROGESP da UFRGS. Escolheu-se esse método porque:

---

<sup>18</sup> Goldemberg (2005) explica que o termo estudo de caso foi adaptado da tradição médica e tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais.

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa [...] num mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística (GOLDEMBERG, 2005, p. 34).

Para Yin (2010), o estudo de caso tem em seu objetivo principal a intenção de contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, sociais, políticos e relacionados:

Em todas as situações, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2010, p. 24).

#### **4.1.1 Justificativa da Escolha da Unidade de Análise**

Neste estudo, justificou-se a abordagem qualitativa pelo desejo de compreender um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido, quantificado em intensidade ou frequência, como ensina Flick (2009).

Yin (2010) considera que o estudo de caso seja a estratégia ideal quando:

- a) as questões a serem respondidas são do tipo “como?” e “por quê?”
- b) o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais;
- c) o enfoque se volta para os acontecimentos contemporâneos.

Pozzebon; Freitas (1998) acrescentam que o estudo de caso permite estudar fenômenos em ambientes reais, possibilita a geração de teoria, a partir da prática e ainda proporciona ao pesquisador a oportunidade de pesquisar em uma área em que há poucos estudos realizados.

A pesquisadora escolheu esta unidade de análise de estudo devido ao trabalho que realiza junto à área de gestão de pessoas, acreditando que a pesquisa possa identificar possibilidades de melhorias no sentido de contribuir com as atuais dificuldades enfrentadas pelos servidores técnico-administrativos da UFRGS decorrentes desse episódio, situações observadas durante o acompanhamento de Estágio Probatório.

Assim, aproveita-se do que sugerem Nogueira (1977) e Triviños; (1992) quanto ao foco de pesquisa, que deva estar vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional. E, ainda, ampara-se em Minayo (2012), ao dizer que a pesquisa também se justifica pela relevância e pelos motivos de ordem teórica que

podem contribuir para a compreensão do problema que se apresenta.

## 4.2 ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo foi realizado em duas etapas: na primeira, a pesquisadora realizou contato com o local escolhido e com os profissionais que fizeram parte da pesquisa; e a segunda, a descritiva, a autora deste estudo se dedicou ao desenvolvimento da pesquisa, no que tange à coleta e análise dos dados.

Conforme a abordagem dada na literatura, a etapa exploratória de uma pesquisa tem como objetivo a familiarização e a exploração da fonte. Portanto, como a pesquisadora tem familiaridade e proximidade com o tema e com o local da pesquisa, obteve maior facilidade para abordar o dirigente de gestão de pessoas e os colegas de equipe de trabalho, ligados às atividades das quais esta pesquisa tratou. Podendo, dessa maneira, iniciar a fase da exploração.

Na primeira abordagem, realizada em setembro de 2013, foi feita uma solicitação verbal à Vice-Pró-Reitora de Gestão de Pessoas a qual considerou positiva a realização do estudo, solicitou que fosse encaminhado um pedido formal ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, tal solicitação foi autorizada em 01 de novembro de 2013, conforme documento anexo<sup>19</sup>. Além disso, foi realizada uma reunião com os profissionais da DIMA que demonstraram interesse e disponibilidade em relação ao estudo.

Segundo Minayo (2012), o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Os primeiros contatos com a organização iniciaram no segundo semestre de 2012 quando do início do mestrado, embora já existisse o interesse pelo tema quando apareceram os primeiros sintomas decorrentes do acompanhamento de EP<sup>20</sup>.

A pesquisadora considerou como ponto de partida da pesquisa a autorização formal do Pró-Reitor para o uso do nome da UFRGS e para a utilização dos serviços da organização, no sentido de disponibilizar recursos necessários para a pesquisa em novembro do ano de 2013.

Na segunda fase, foi descrita a prática de Acompanhamento do Estágio Probatório, unidade escolhida para a realização do estudo, numa ordem cronológica, que se inicia em 2006. Fez-se um histórico, em ordem cronológica, sobre a formação das equipes, dos papéis

---

<sup>19</sup> Autorização do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas para a realização do estudo (ANEXO A).

<sup>20</sup> Esses sintomas são registrados pela equipe de acompanhamento de estágio probatório da UFRGS.



dos servidores, bem como das atividades desenvolvidas. Deu-se ênfase para o momento atual, no qual se realizou um detalhamento sobre o acompanhamento, desde as ações oferecidas até a avaliação final, que ocorre com o término do período do Estágio Probatório. Atendendo ao que ressalta Triviños (1992) para um estudo de caso, onde a etapa descritiva tem por finalidade descrever de uma maneira bastante aprofundada um fato ou um fenômeno, fornecendo a partir daí, o conhecimento necessário de uma realidade delimitada.

#### 4.3 NA BUSCA DE EVIDÊNCIAS – COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2010, p. 124), “As evidências do estudo de caso vêm das seguintes fontes: documentos, registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante; artefatos físicos”. Neste estudo, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas em profundidade com os servidores técnico-administrativos que participaram e/ou ainda participam da equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório da PROGESP/UFRGS desde 2006, bem como com os ingressantes acompanhados pela equipe de estágio probatório neste mesmo período. Também se coletaram dados durante o diário de campo realizado nas atividades de Integração para Servidores Ingressantes na UFRGS, que ocorreram em novembro e dezembro de 2013, sendo que cada atividade contou com quatro encontros, possibilitando registros minuciosos descritos nos relatórios ao final de cada encontro.

A utilização dessas múltiplas fontes de evidências permite o desenvolvimento do estudo em várias frentes de investigação (YIN, 2010).

##### 4.3.1 Pesquisa Documental

Durante a pesquisa, foram consultados alguns tipos de documentos, a saber: as pastas funcionais,<sup>21</sup> para verificação de titulações de escolaridade, nomes dados à PROGESP em outros períodos, locais de exercício dos servidores a serem entrevistados, enfim, buscaram-se todas as informações necessárias para a realização do estudo; nos arquivos da DIMA/PROGESP, buscaram-se os materiais produzidos na própria Divisão, entre eles formulários criados desde o início da prática, além das portarias, regulamentos, leis e livros com documentações referentes ao EP. Toda essa documentação contribuiu para a pesquisa

---

<sup>21</sup>Pasta funcional - trata-se do registro com informações funcionais: nomeações, gratificações, licenças, substituições, remoções, exonerações, etc., ocorridas ao longo da vida laboral do servidor.

qualitativamente, de modo a permitir meios de encontrar respostas para as indagações da pesquisadora, considerando a relevância da observação feita por Santos (2000), quanto à pesquisa documental ser considerada uma importante fonte de busca:

A pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pinturas, escultura, desenho, etc., notas, diários, projetos, projetos de lei, ofícios, discurso, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos (SANTOS, 2000, p. 45).

Importante dizer que também foi possível ter acesso a documentações e regulamentações recentes, o que contribuiu para a pesquisa contar com dados atualizados.

#### **4.3.2 Entrevistas em Profundidade**

Esta fase contou com a participação dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, como sujeitos de pesquisa, os que concluíram seus acompanhamentos pela equipe de EP da DIMA, no período de 2006 a 2013, bem como os que fizeram e fazem parte da EAEP desde o ano de 2006 até 2013, totalizando 9 servidores. Para isso, todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido<sup>22</sup>, com informações sobre os objetivos do trabalho. Ao assiná-lo, também concederam autorização para que seus nomes, histórias ou imagens pudessem ser usados e publicados no estudo.

As entrevistas foram realizadas no período de 30 de outubro a 12 de dezembro de 2013, cada entrevista teve a duração de aproximadamente 1h. Os locais para a realização das entrevistas foram escolhidos pelos próprios entrevistados, uma vez que dependiam de pouco tempo a disponibilizar. Na maior parte das entrevistas, houve o deslocamento da pesquisadora aos lugares determinados pelos entrevistados, uma entrevista ocorreu nas dependências do Hospital da Ulbra e as demais nos espaços físicos da UFRGS.

As abordagens foram individuais, organizadas por meio de datas de entrevistas, as mesmas foram gravadas a partir de perguntas semiestruturadas, as quais iniciaram pelos dados pessoais no sentido de poder fluir livremente. Dessa forma, partiu-se para a abordagem do tema aprendizagem sendo aos poucos aprofundadas de acordo com aspectos significativos identificados pela pesquisadora. Os entrevistados responderam segundo seus próprios termos, utilizando como referência seus conhecimentos, suas percepções, a realidade vivida, além das

---

<sup>22</sup> Este formulário pode ser encontrado no ANEXO B.

suas experiências, atendendo ao que se propõe a entrevista em profundidade como recurso metodológico. Desta forma, com base nas teorias e pressupostos já definidos, permitiu a obtenção de respostas a partir da experiência subjetiva dos entrevistados, dando as informações que se desejava conhecer.

Dessa maneira, vai-se ao encontro da análise de Demo (2001) sobre a pesquisa qualitativa, quando diz que os dados não são apenas colhidos, mas aparecem como resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador em diálogo inteligente e crítico afinado com a realidade.

Ao final da entrevista individual, foi solicitada aos servidores do grupo da equipe de acompanhamento de EP a construção de uma linha do tempo do período em que estiveram envolvidos na prática, a fim de identificar os principais fatos ocorridos. Em decorrência do pouco tempo disponível dos entrevistados para a realização desta atividade, ela só se concretizou com 2 dos 5 entrevistados, desta maneira não foi possível realizar a segunda etapa, que se destinava à construção da linha do tempo coletiva. Mas aproveitou-se este material para o enriquecimento da pesquisa, ao considerar Lopez (2008, p. 23)

A construção da linha do tempo coletiva permite articular diferentes visões sobre acontecimentos, permanências e mudanças vividas por todos, às vezes de forma muito diferente. Também revela como cada um contribui para essa história. A surpresa costuma ser grande: o quanto já foi realizado e como tudo está interligado.

#### **4.3.3 Diário de Campo – Observações Realizadas**

O diário de campo ocorreu durante a realização da ação de capacitação<sup>23</sup>, denominada Integração de Servidores Ingressantes, que é parte das ações de Estágio Probatório. Esta foi uma oportunidade que permitiu à pesquisadora participar dos quatro encontros que totalizaram o Curso, ocorrido no período de 23 de janeiro a 04 de fevereiro de 2014. A pesquisa permitiu realizar observações das falas, dos debates e vivências apresentados pelos integrantes do grupo de servidores participantes. Tais informações coletadas possibilitaram gerar relatórios<sup>24</sup> que apresentaram informações muito importantes para o desenvolvimento do estudo.

Desta maneira, compreende-se que o diário de campo permite a aproximação do

---

<sup>23</sup> Ação de Capacitação – atividade desenvolvida pela Escola de Desenvolvimento da UFRGS. Capacitação traduz-se por preparar a pessoa para enfrentar as situações referentes à sua atividade, por meio da aplicação de conhecimentos, mas, com possibilidade de criar, resolver problemas, oferecer alternativas de melhorias e criar ambiente adequado (TAKEI, 2014).

<sup>24</sup> Relatórios escritos em fevereiro de 2014 após o término da atividade (ANEXO C).

pesquisador com a realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelece uma interação com os “atores” que conformam a realidade, construindo o conhecimento empírico (MINAYO, 2012).

Estas metodologias se complementaram como auxiliadoras no sentido de proporcionar a investigação junto aos servidores TAE, dentre as várias questões, importaram aquelas que evidenciaram como ocorreram as aprendizagens no âmbito individual e coletivo. As indagações solicitaram histórias e memórias de aprendizagem, procurou-se investigar também quais as dificuldades particulares que haviam sido enfrentadas e como tinham sido superadas, além dos aspectos que, em sua percepção, puderam facilitar ou dificultar o processo de aprendizagem quanto à prática de acompanhamento do Estágio Probatório.

Em alguns casos, foram obtidos relatos com riqueza de detalhes, como exemplo a sobrecarga e o stress gerado no trabalho, e as relações de poder, os quais serão suprimidos, considerando que este não é o foco da pesquisa. O texto gerado foi confrontado com a literatura pertinente ao tema de pesquisa, a fim de proporcionar a análise da prática estudada.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, fez-se necessário elaborar o tratamento do material recolhido a campo, ou seja, os documentos, as entrevistas e o diário de campo, tendo como base a técnica de análise dos conteúdos. Essa técnica, usada tanto em pesquisas qualitativas, quanto quantitativas, teve a finalidade de identificar os elementos para análise, com o intuito de se chegar mais precisamente aos significados manifestos trazidos pelos sujeitos (MINAYO, 2012). Para esse autor e também para Bardin (2009), o exame do conteúdo temático consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objeto analítico visado. Sendo assim, a análise obedeceu a três fases, de acordo com a ordem estabelecida por Minayo (2007) e Bardin (2009).

A primeira fase foi a pré-análise, momento em que foi realizada a organização, operacionalização e sistematização das ideias iniciais que conduziram a um esquema preciso de desenvolvimento da pesquisa, a qual foi subdividida em três etapas: a transcrição das gravações e a codificação<sup>25</sup> das entrevistas, análise e leitura de documentos, com o intuito de

---

<sup>25</sup> Cada entrevista recebeu uma codificação que permitiu apresentar suas expressões, sem ferir o contrato de sigilo, consistiu em colocar letras seguidas de números estabelecidos pela ordem da realização das entrevistas.

conhecer com profundidade o conteúdo; constituição e organização do corpus,<sup>26</sup> de maneira a responder a algumas normas de validade; e reformulação dos objetivos, para delimitar o contexto de compreensão da unidade de registro, através de recortes, de categorização e de conceitos mais gerais que possam orientar o estudo.

As transcrições das entrevistas, bem como o diário de campo, foram realizadas pela própria pesquisadora, considerando a afirmação de Queiroz (1983, p. 82), ao dizer que o pesquisador ao realizar a transcrição como uma tarefa já tem a oportunidade de ter a “primeira reflexão sobre a experiência”. Desta forma, quando da realização da transcrição, “o pesquisador tem, então, a invejável posição em ser, ao mesmo tempo, interior e exterior à experiência” (QUEIROZ, 1983, p. 84).

Quanto à codificação, consideraram-se os seguintes códigos para reconhecer os entrevistados, uma vez que se decidiu por não declarar os nomes dos mesmos. O primeiro grupo corresponde aos 5 (cinco) servidores da Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório receberam a sigla **EAE**, as letras correspondem às três primeiras letras do nome da equipe, seguidas pelos números de 1 a 5 conforme a realização das entrevistas.

**Quadro 7: Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório**

<b>Código</b>	<b>Ano de Ingresso na PAEP</b>
EAE1	2003
EAE2	2006
EAE3	2008
EAE4	2009
EAE5	2010

Ilustração 7: Quadro da Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório  
Fonte: Pesquisa 2013

O segundo grupo corresponde aos 3 servidores que foram acompanhados pela equipe, sendo que um deles participou de duas entrevistas, por se tratar de um TAE que ingressou em dois momentos diferentes com cargos distintos, estes tiveram a sigla **SAE**, onde as primeiras letras registram que são Servidores Acompanhados pela Equipe, seguidas de uma numeração de 1 a 4, conforme realização da entrevista.

<sup>26</sup> Toda análise textual caracteriza-se a partir de um conjunto de documentos denominado corpus – denominação retirada de Bardin (2009).

**Quadro 8: TAEs em Estágio Probatório (2006 a 2013)**

<b>Código</b>	<b>Ano que finalizaram o EP</b>
SAE1	2006
SAE2	2007
SAE3	2009
SAE4	2013 em estágio probatório

Ilustração 8: Quadro dos TAEs em EP (2006 a 2013)

Fonte: Pesquisa 2013

Na segunda fase, a da exploração do material, os textos foram organizados de forma sistemática, conforme categorias a serem analisadas.

Na última e terceira fase, ocorreu a análise e interpretação dos resultados, através das categorias utilizadas como unidades de análise, para ressaltar as informações obtidas, baseadas no discurso dos entrevistados. Podendo, dessa maneira, desvendar o caso.

#### **4.4.1 Limitações do Estudo**

Vergara (2009) traz na sua fala que todo método de pesquisa tem possibilidades de limitações. Sendo assim, é conveniente falar dessas, mesmo que as mesmas não tenham invalidado o caminho escolhido para encontrar as respostas pretendidas para a pesquisa.

A primeira limitação relaciona-se ao tempo, embora todos os sujeitos de pesquisa tenham se disponibilizado a participar das entrevistas, parte não encontrava tempo para destinar a essa atividade, o que também impossibilitou que todo o trabalho pudesse acontecer conforme concepção inicial. A questão do tempo também foi limitante no sentido de definir um local adequado para a realização das entrevistas, fez-se necessário encontrar lugares de fácil acesso para que os entrevistados não dispersassem seu tempo, neste caso, buscaram-se locais próximos às salas de trabalho, em alguns casos nos próprios locais de labor, o que em alguns momentos fez com que a atividade tivesse que ser interrompida por alguns minutos e retornar um tempo depois. Não atendendo ao que Lopez (2008) indica ao dizer que preferencialmente estes locais devam ser silenciosos, sem outros estímulos, sendo importante que a entrevista não seja interrompida.

A segunda refere-se ao distanciamento relativo aos sujeitos da pesquisa, quanto à dificuldade de separar a figura da servidora como pesquisadora, conforme constatação surgida por ocasião de cobranças, justificativas, questionamentos relacionados ao trabalho, além de

abordagem sobre momentos de convivência no trabalho. Em determinada situação, houve a necessidade de solicitar que fosse aguardado o término da gravação, a fim de dar continuidade à conversa posteriormente. Desta maneira, trata-se de uma limitação, embora existam autores que defendam tal envolvimento do sujeito com o objeto como impossível de ser evitado (KUHN, 2000).

Neste caso, confirma-se em Halbwachs (2006) que ao recordamos pelos sentidos, pelas percepções que tivemos no momento ocorrido, sendo as emoções partes da memória, ao lembrarmos daquilo que nos afetou.

E, por fim, julga-se importante a constatação quanto a algumas percepções que facilitaram sobremaneira o estudo da pesquisadora, como o afastamento da mesma enquanto aluna de mestrado das suas atividades de trabalho desde outubro de 2012, possibilitando o acesso livremente pelos espaços conhecidos da organização, estando no papel de estudante, o qual lhe permitiu perceber outras coisas que não lhe eram tão aparentes, levando-a a refletir sobre sua própria prática.

## **5 O CASO ESTUDADO**

Este capítulo aborda a importância da Instituição estudada, sua origem, a estrutura atual, inserindo-se neste contexto a PROGESP e seu papel como setor responsável pelo desenvolvimento, execução e avaliação da política de gestão de pessoas da UFRGS, localizando na sua estrutura a prática de acompanhamento de Estágio Probatório. A partir disso, descreve-se como esta se desenvolveu desde o início da sua criação até sua consolidação, bem como a avaliação e o desenvolvimento das ações, identificando as aprendizagens individuais e coletivas dos servidores envolvidos, bem como a análise das aprendizagens.

### **5.1 CONHECENDO A IFE ESTUDADA - UFRGS**

Em novembro de 2014, a UFRGS, com sede em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, completará 80 anos, é uma Instituição reconhecida nacional e internacionalmente, ocupando posição de destaque como o terceiro maior orçamento do Estado do Rio Grande do Sul.

#### **5.1.1 A Origem**

A história da UFRGS teve início no ano de 1895, momento em que inicia a educação superior no RS, foram então fundadas as Escolas de Farmácia e Química e após a de Engenharia. Em 1898, foi fundada a Faculdade de Medicina, a terceira escola médica do país. Seguida pela Faculdade Livre de Direito de Porto Alegre, fundada em 1900. Foi somente em 28 de novembro de 1934 que foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pela Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes. A grande mudança ocorreu em 1947, quando a Instituição passa a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, a UFRGS, incorporando as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Posteriormente, essas unidades foram desincorporadas da UFRGS, com a criação da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à



esfera administrativa da União.

### 5.1.2 A Estrutura

Sua estrutura se apresenta da seguinte forma:

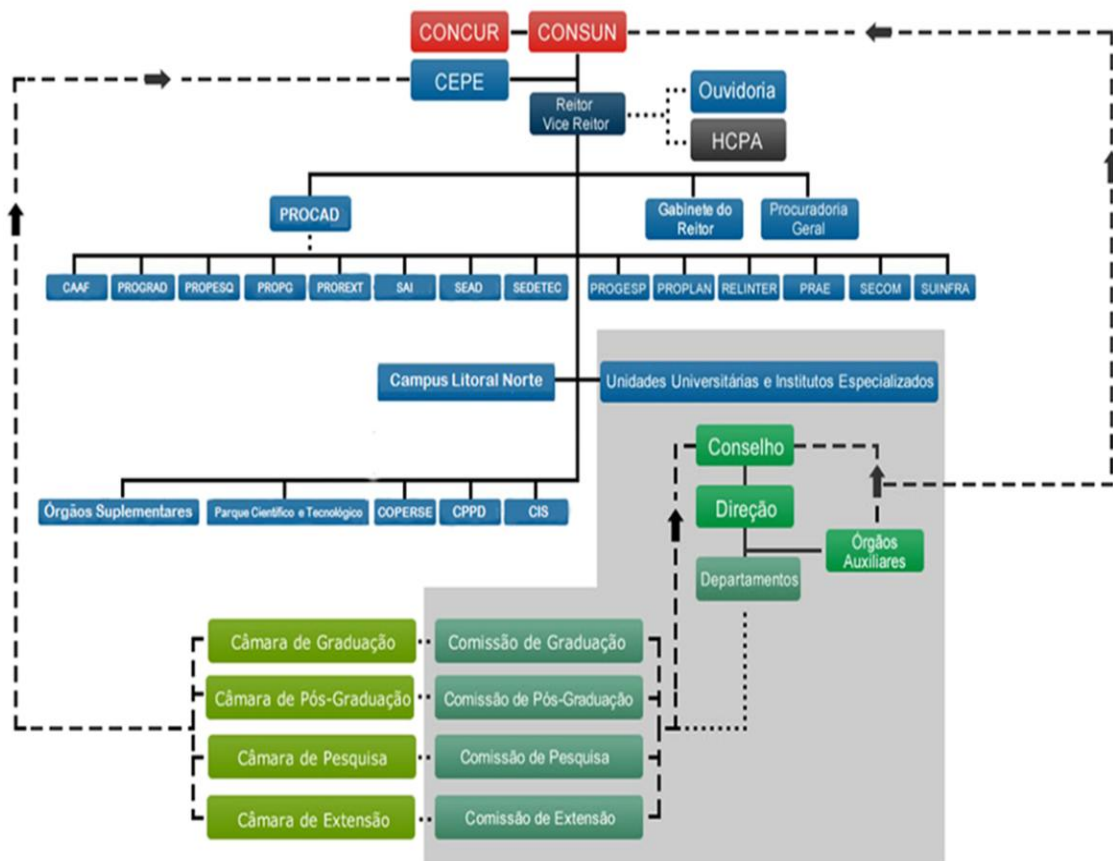


Ilustração 9: Organograma da Estrutura Administrativa da UFRGS  
Fonte: UFRGS, 2013a.

### 5.1.3 Os Números

Nesta estrutura transitam, diariamente, cerca de 34.623 mil pessoas em busca de novos conhecimentos, oferecidos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária.

A Comunidade acadêmica é composta por 2.799 técnicos-administrativos, 2.612 docentes e 29.212 estudantes os quais circulam por:

**Unidades Educacionais** (Campus Centro, Saúde, Olímpica, Vale da Agronomia, Eldorado do Sul, Imbé e Litoral Norte), onde estão distribuídas 27 Unidades Universitárias<sup>27</sup>

<sup>27</sup>Art. 30 - As Unidades Universitárias destinam-se ao exercício das atividades de ensino, de pesquisa e de

(13 Institutos, 10 Faculdades e 4 Escolas<sup>28</sup>).

**Órgãos Auxiliares<sup>29</sup>:** Gráfica Universitária, Almoxarifado Central, Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas, Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, Estação Experimental Agronômica, Hospital de Clínicas Veterinárias, Centro de Pesquisa em Odontologia Social, Centro de Ecologia, Centro de Estudos Costeiros, Limnológicos e Marinhos.

**Órgãos Suplementares<sup>30</sup>:** Biblioteca Central, Centro de Processamento de Dados, Centro de Teledifusão Educativa, Centro Nacional de Supercomputação, Cinema e Teatro, Editora, Instituto Latino-Americano de Estudos Avançados, Museu, Centro de Microscopia Eletrônica, IpaHC - Instituto de Patrimônio Histórico e Cultural, Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

## 5.2 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Para atender a toda a estrutura universitária já vista, ou seja, a comunidade universitária e dar respostas à sociedade, a UFRGS conta com o apoio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Esta que na década de 50 tinha somente a função de pagadoria<sup>31</sup>, conforme se apresenta na linha do tempo a seguir. A figura abaixo traz uma noção sobre a longa trajetória da PROGESP<sup>32</sup>. Em 1998, ainda conhecida por uma outra nomenclatura, ou seja, a PRORH era a instância administrativa especializada, centrada no desenvolvimento de recursos humanos e separada das ações de assistência à comunidade universitária.

Passados dez anos, a PROGESP hoje representa um novo modelo de gestão, surgindo então como um órgão responsável pelo desenvolvimento, execução e avaliação da política de gestão de pessoas da UFRGS. Possui posição estratégica na gestão da Universidade, por fazer interface com todos os segmentos da comunidade universitária e por gerenciar a força de trabalho que estrutura a Instituição.

---

extensão (UFRGS, 2014b).

<sup>28</sup>Conforme art. 30 do Estatuto da UFRGS §1º - Os Institutos Centrais são Unidades que atuam, predominantemente, no domínio do conhecimento fundamental e §2º - As Faculdades e Escolas são Unidades que atuam nas áreas do conhecimento aplicado (UFRGS, 2014b).

<sup>29</sup>Conforme art. 59 do Estatuto da UFRGS - Os Órgãos Auxiliares destinam-se ao apoio de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão que exijam organização especial, e terão sua criação e extinção propostas ao Conselho Universitário pelas Unidades (UFRGS, 2014b).

<sup>30</sup>Conforme art. 38 do Regimento Universitário UFRGS - Os Órgãos Suplementares destinam-se a cumprir objetivos especiais de natureza científica, técnica, cultural, recreativa e de assistência (UFRGS, 2014b).

<sup>31</sup>Casa ou lugar público onde se fazem pagamentos (PRIBERAM, 2014).

<sup>32</sup>Os dados para construção da linha do tempo foram retirados do material de apresentação de uma atividade oferecida pela PROGESP em 2011, elaborada pela Diretora do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e Vice Pró-Reitora, Vânia Cristina Santos Pereira.

## Linha do Tempo – Trajetória da Evolução da PROGESP

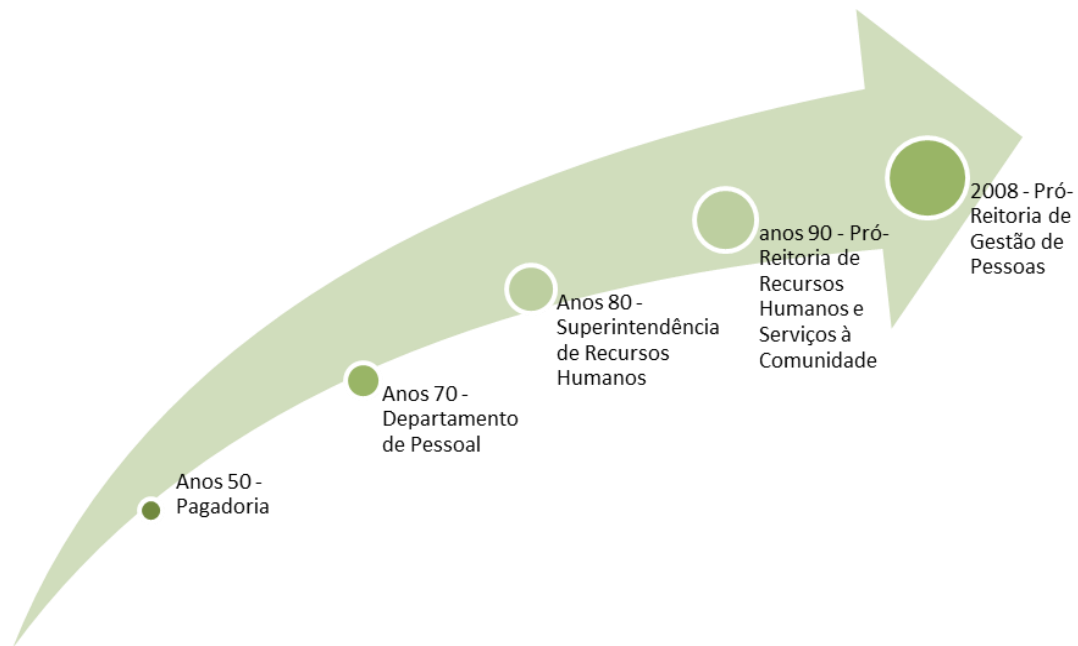


Ilustração 10: Linha do Tempo – Trajetória da Evolução da PROGESP  
Fonte: Pesquisa, 2013.

A PROGESP/UFRGS conta com a estrutura, a seguir demonstrada pelo seu organograma, observa-se (assinalado com uma seta vermelha) o DDGP, que é responsável pelo desenvolvimento e ações que dizem respeito à vida do servidor no seu ambiente de trabalho, visando o melhor aproveitamento de suas competências e potencialidades, bem como sua melhor integração e bem estar, buscando agir preventivamente sempre que possível<sup>33</sup>. É nesse Departamento que se localiza a Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA) (também assinalada em vermelho), ligada diretamente ao DDGP, cabe a essa Divisão a responsabilidade pela implementação da política de gestão de pessoas da Instituição, nos segmentos que se refere ao acompanhamento dos servidores técnico administrativos desde o seu ingresso, incluindo as eventuais movimentações internas (remoções) e externas (cedências, lotações provisórias, redistribuições e cooperação técnica)<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Informações retiradas do site UFRGS/PROGESP (UFRGS, 2013b).

<sup>34</sup> Informações retiradas do site UFRGS/PROGESP/DIMA (UFRGS, 2013c).

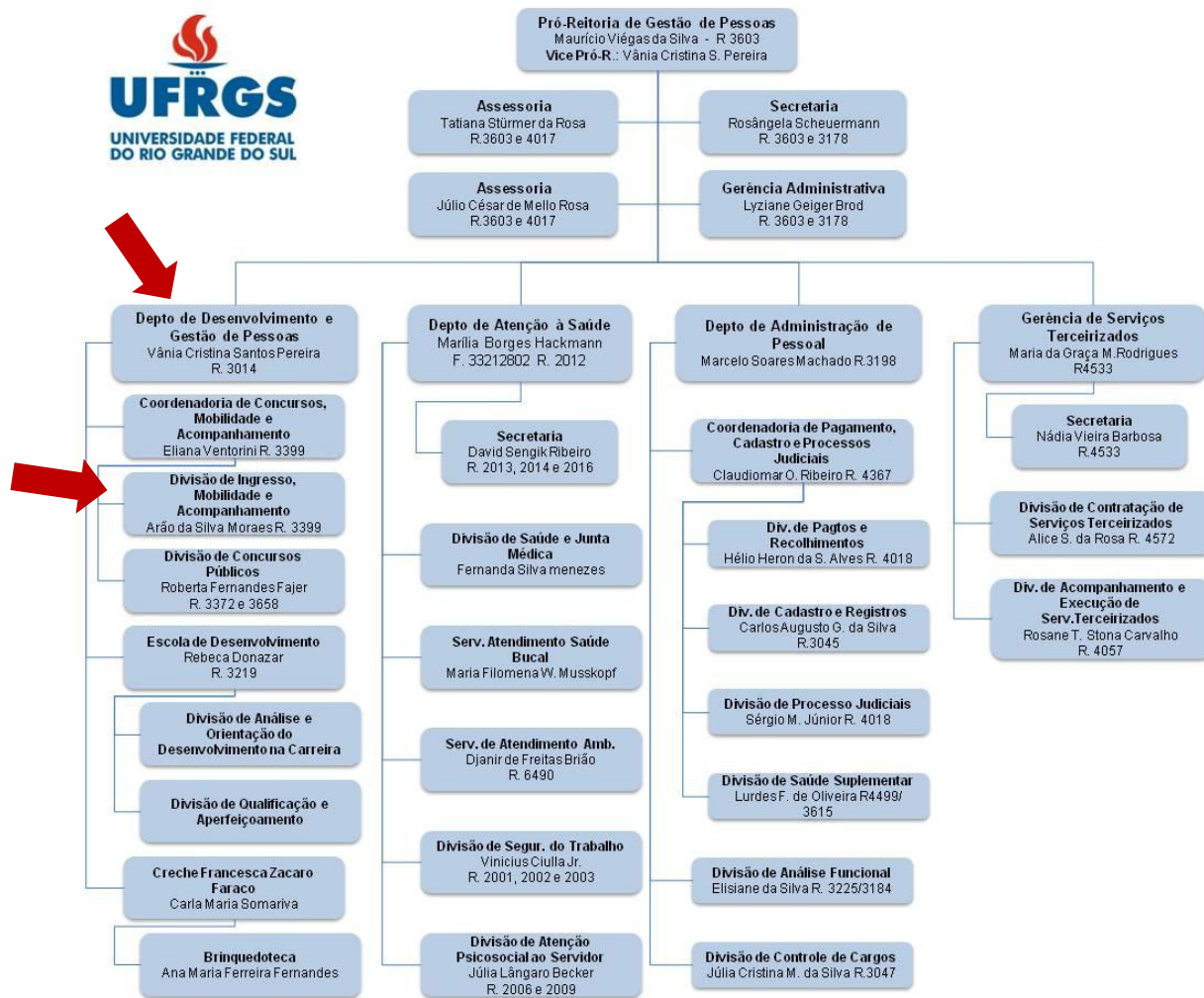


Ilustração 11: Organograma da PROGESP/UFRGS  
Fonte: UFRGS 2013b.

Já identificadas na estrutura a PROGESP e a DIMA, volta-se a falar da UFRGS, Instituição descrita anteriormente no item n. 4.

A Instituição referida é considerada de excelência acadêmica, tendo conquistado o título de melhor universidade do país<sup>35</sup>. Nesse sentido, afirmam Prado; Silva Filho; Soffner (2008) que para o sucesso das organizações, dentre outras coisas, depende sua capacidade de aprender, somando-se a isso a ideia de que o conhecimento só pode ser encontrado nos seres humanos.

Tal conceito associado ao compromisso que a Instituição tem com a educação e a produção do conhecimento, a UFRGS precisa contar com um corpo de servidores técnico-

<sup>35</sup> A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) ganhou quatro posições e ficou em 10º lugar no ranking da Quacquarelli Symonds (QS), que mede as melhores universidades da América Latina. Em 2014, a UFRGS se destacou nas áreas de engenharia e tecnologia, com a pontuação de 60,3, e em ciências sociais e administração, obteve a nota 56,3. As outras duas áreas avaliadas foram artes e ciências humanas, com nota 43,8, e ciências da vida e medicina, com 54,2 (UNIVERSITÁRIO, 2014).

administrativos capaz de estar sempre disposto a adquirir novos conhecimentos, no sentido de desenvolver e fortalecer suas competências para que desempenhem seus papéis com eficácia, no sentido de dar respostas a sociedade.

Diante disso, importa inicialmente saber quem são os servidores técnico-administrativos da UFRGS.

### 5.3 QUEM SÃO OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFRGS

Em decorrência da forma de ingresso no serviço público federal, a partir da CF/88, vem ocorrendo uma renovação no perfil de escolaridade dos TAEs que fazem parte do quadro funcional da UFRGS. Portanto, essa seção se presta para apresentar por meio de gráficos como ocorreu esta mudança. Para isso, foram levantados dados relacionados a três períodos distintos: o primeiro quadro relaciona todos os servidores do quadro no ano de 1999; o segundo, somente servidores que ingressaram de 2006 a 2013; o terceiro e último quadro reúne a soma dos servidores antigos e os servidores ingressantes, representando todos os servidores do quadro em dezembro de 2013.

#### 5.3.1 Primeiro Período – Anterior a 2006

Não sendo possível levantar esses dados no período até 2005, devido à falta de registros, buscou-se um único levantamento realizado em 1999, pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, só para efeitos de comparação quanto à renovação do perfil, após o ingresso via concurso.

O primeiro levantamento sobre o perfil do servidor técnico-administrativo da UFRGS foi realizado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos no ano de 1999. Este demonstrava quem eram os TAEs daquela época, os autores deste trabalho afirmam que antes da década de 70 não havia dimensão quanto ao papel dos TAEs no âmbito da Universidade (UFRGS, 2000), portanto não havia nenhum estudo sobre estes servidores. Nesse período, a UFRGS contava com “2.956 servidores ativos em seu quadro funcional, na faixa de 20 a 40 anos”, ainda considerados como uma força jovem (UFRGS, 2000, p. 20).

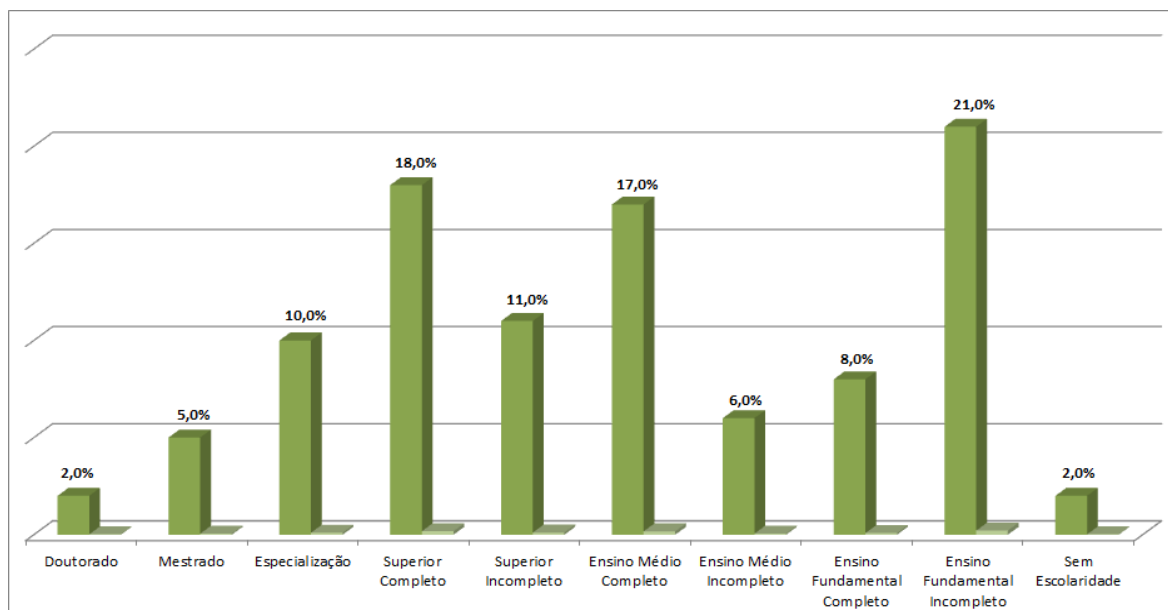
**Gráfico 1: Nível de Escolaridade (Servidores Técnico-Administrativos – 1999)**

Ilustração 12: Gráfico do Nível de Escolaridade (TAEs em 1999)

Fonte: UFRGS (Adaptado)

O quadro traz o registro dos dois grupos mais representativos quanto ao nível de escolaridade, o primeiro com um percentual de 2% de servidores sem escolaridade que, somados ao grupo com 1º grau incompleto, correspondem a 23% dos servidores com baixa escolaridade. O 2º grupo compreende do nível superior incompleto ao nível de doutorado, somando 46% dos servidores considerados de alta escolaridade.

### 5.3.2 Segundo Período – Compreendido entre 2006 a 2013

O gráfico abaixo foi construído a partir das informações recebidas para este estudo do setor de Informática da PROGESP, referindo-se aos servidores técnico-administrativos ingressantes no período de 2006 a 2013.

Neste período, identifica-se a inexistência de ingressos de servidores técnico-administrativos sem nenhuma escolaridade, sendo os níveis superiores ao Ensino Médio, tendo como maior grupo os que possuem a graduação.

**Gráfico 2: Nível de Escolaridade  
(TAEs Ingressantes de 2006 a 2013)**

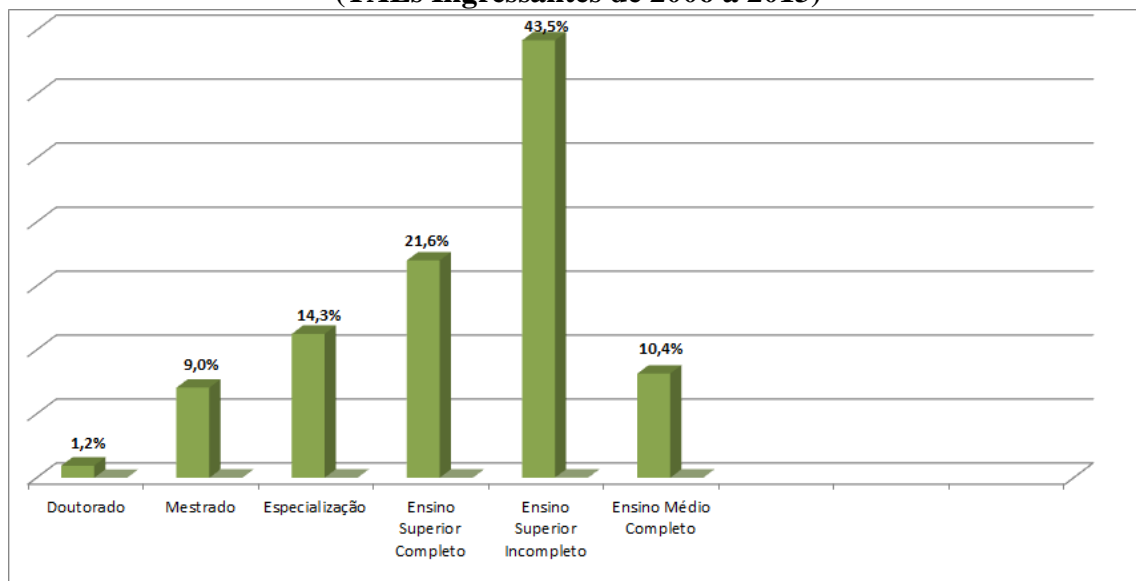


Ilustração 13: Gráfico do Nível de Escolaridade (TAEs Ingressantes de 2006 a 2013)

Fonte: Pesquisa, 2013.

### 5.3.3 Terceiro Período – Dezembro de 2013

O terceiro gráfico, construído a partir das informações recebidas do setor de Informática da PROGESP, representa todos os servidores técnico-administrativos do quadro em dezembro de 2013.

**Gráfico 3: Nível de Escolaridade (TAEs no ano de 2013)**

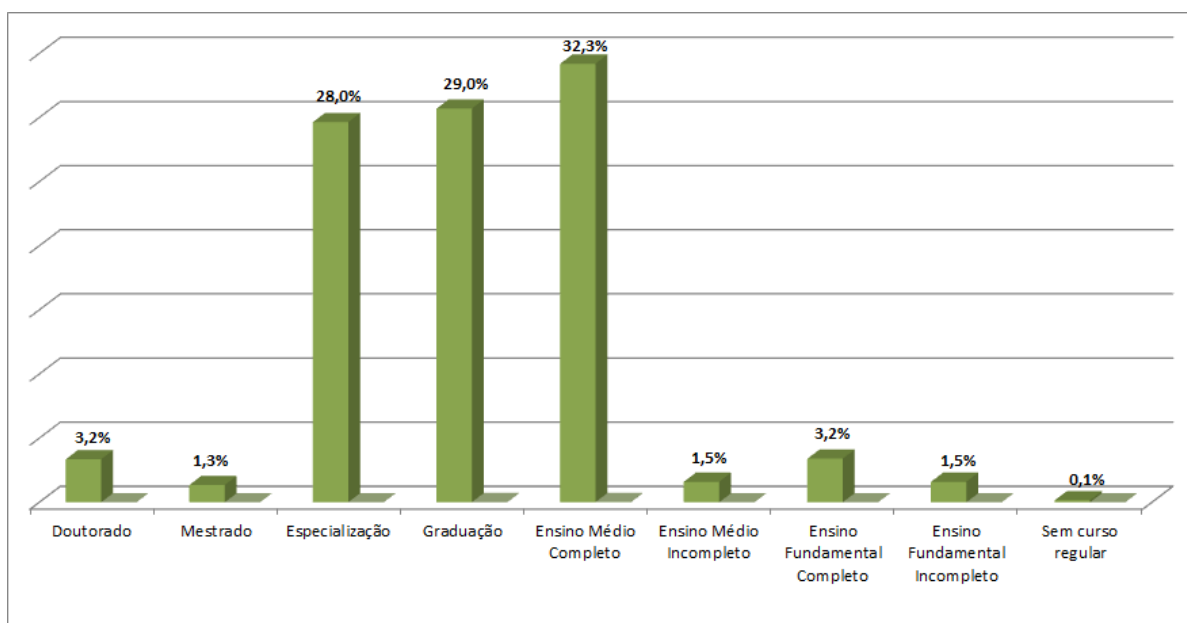


Ilustração 14: Gráfico do Nível de Escolaridade (TAEs no ano de 2013)

Fonte: Pesquisa, 2013.

O quadro funcional apresenta o atual perfil de escolaridade dos TAEs da UFRGS, demonstrando claramente o aumento no nível de escolaridade, bem como a quase extinção do nível de servidores sem escolaridade que, conforme estudo de perfil em 1999, era considerado elevado ao se tratar de técnicos vinculados a uma Instituição de Ensino Superior. Verificandose, desta forma, os diferentes perfis que em 2013 constituem o quadro dos TAEs nessa Instituição.

#### 5.4 A PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFRGS

Situada na PROGESP/DIMA, a PAEP é composta por uma equipe de TAEs, lotados na PROGESP, que acompanham durante os três primeiros anos (período relativo ao estágio probatório), todos os servidores técnico-administrativos em situação de EP.

Na UFRGS, a trajetória da PAEP é recente, embora o pequeno espaço de tempo de sua existência tenha sugerido a ocorrência de diferentes tipos de aprendizagem.

O quadro a seguir demonstra o perfil dos sujeitos entrevistados que fizeram parte da EAEP no período de 2006 a 2013.

##### 5.4.1 Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório

**Quadro 9: Perfil dos Servidores Entrevistados da EAEP**

<b>Servidor</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Exigência mínima para o ingresso no cargo</b>	<b>Formação além da exigida para ocupar o cargo</b>
<b>EAE1</b>	Psicologia	Psicólogo	Graduação em Psicologia	Especialização em Psicossomática
<b>EAE2</b>	Serviço Social	Assistente Social	Graduação em Serviço Social	Mestrado em Educação
<b>EAE3</b>	Psicologia	Psicólogo	Graduação em Psicologia	Mestrado em Psicologia Social e Institucional
<b>EAE4</b>	Psicologia	Psicólogo	Graduação em Psicologia	Especialização
<b>EAE5</b>	Economia	Assistente em Administração	Ensino Médio Completo	Mestrado em Engenharia de Produção

Ilustração 15: Quadro do Perfil dos Servidores Entrevistados da EAEP

Fonte: Pesquisa, 2013.

O quadro 1 demonstra o perfil dos integrantes do grupo pesquisado da Equipe de Acompanhamento de Estágio probatório. Composto por três servidores antigos e dois novos, todos possuem qualificação além da exigida por lei para ingressar no cargo, comprovada por



meio de seus títulos formais e pelos cargos que ocupam.

Para Ruas (2005), a qualificação é associada à dimensão individual por ter a sua origem vinculada a uma construção mais antiga e heterogênea, causando debate em ambientes de emprego formal.

O Jornal do Senado, de 04 de novembro de 2013, aponta sobre a qualificação dos trabalhadores do setor público, demonstrando que há um crescimento, um aumento da escolaridade nos últimos 10 anos, como resultado da seleção por concurso (JORNAL DO SENADO, 2013).

Estudos mostram, por exemplo, que eles estão mais atentos à qualificação: em dez anos, o número de funcionários com doutorado mais que dobrou, enquanto a proporção daqueles com apenas o ensino fundamental caiu de 8,8% para 3,9% (JORNAL DO SENADO, 2013).

No entanto, nesta unidade de estudo não há esta constatação, na prática de acompanhamento de Estágio Probatório, o conhecimento formal referido pela qualificação se estabelece num nível equivalente, o que difere são as experiências e as especialidades específicas de cada um, gerando a diversidade intelectual<sup>36</sup>, aqui vista como uma oportunidade, permitindo reflexões e abordagens diferentes que contribuem para os momentos de aprendizagem no coletivo (reuniões, planejamento de atividades).

## 5.5 A TRAJETÓRIA

A exigência da avaliação do estágio probatório para o servidor público federal, como já se verificou anteriormente, ocorre desde a implementação da Lei nº 8.112/90. Na UFRGS, não foi observado nenhum registro quanto ao atendimento desta determinação anterior ao ano de 2003, mesmo identificando que os primeiros ingressos oriundos dos concursos após CF/88, iniciaram timidamente por volta dos anos 90, conforme registros no edital nº 01/94/SRH/UFRGS<sup>37</sup>; portanto, havendo neste período a necessidade da avaliação para os servidores ingressantes.

Dessa maneira, buscaram-se registros, documentos, depoimentos e fragmentos que possibilitassem descrever sobre a trajetória desta prática que vai sendo deixada nos arquivos da Universidade, e nas raras literaturas encontradas. Perseguiram-se, ainda, vestígios e rastros

---

<sup>36</sup> A exigência de profissionais especializados, a complexidade dos problemas e o ritmo da globalização são fatores que produzem o que pode se chamar de diversidade intelectual (LEONARD-BARTON, 1998).

<sup>37</sup> Edital nº 01/94/SRH/UFRGS, documento dos arquivos da Divisão de Controle de Cargos PROGESP da publicação do concurso público de 1994.

de memória que possibilitassem mais riqueza de detalhes para o registro da memória da organização, rastros entendidos pela concepção de Ricoeur (2010) ao apontar que:

[...] no comentário dos textos de Platão e de Aristóteles, fundamentados na metáfora da impressão na cera propus distinguir três espécies de rastros: o rastro escrito, que se tornou, no plano da operação historiográfica, rastro documental; o rastro psíquico, que é preferível chamar de impressão, no sentido de afecção, deixada em nós por um acontecimento marcante, como se diz chocante; e o rastro cerebral, cortical, definido assim pela neurociência (RICOEUR, 2010, p. 425).

Considerou-se que, quanto mais rica a história, maior seria o conhecimento a respeito da trajetória das aprendizagens na prática de AEP, contemplando o período do ano de 2006 até o ano de 2013. Todos os achados são importantes aliados, afim de permitirem rever os fatos passados, as memórias, no sentido de reutilizar e socializar o conhecimento (LE GOFF, 1994).

Desta maneira,

A história faz-se com documentos escritos, sem dúvida. Quando eles existem. Mas ela pode fazer-se, ela deve fazer-se sem documentos escritos, se os não houver. Com tudo o que o engenho do historiador pode permitir-lhe utilizar para fabricar o seu mel, à falta das flores habituais. Portanto, com palavras. Com signos. Com paisagens e telhas. Com formas de cultivo e ervas daninhas. Com eclipses da lua e cangas de bois. Com exames de pedras por geólogos e análises de espadas de metal por químicos. Numa palavra, com tudo aquilo que, pertencendo ao homem, depende do homem, serve o homem, exprime o homem, significa a presença, a atividade, os gostos e as maneiras de ser do homem (FEBVRE, 1989, p. 249 *apud* BURKE, 1997).

Tendo a história muito a contribuir para a MO, uma vez que a memória organizacional pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências anteriores, arquivadas e compartilhadas pelos usuários.

Desta forma, este estudo retira dos arquivos da PROGESP a história da Prática do Acompanhamento de Estágio Probatório na UFRGS. Afinal, como enfatiza Bosi (1994, p. 69), “[...] uma história de vida não é feita para ser arquivada ou guardada numa gaveta como coisa, mas existe para transformar a cidade onde floresceu”.

## 5.6 IDENTIFICANDO A PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFRGS COMO ESPAÇO DE MEMÓRIA

O período estudado, de 2006 a 2013 na PAEP foi marcado por mudanças, tanto no que diz respeito às alterações do seu corpo técnico ao longo desse espaço de tempo, quanto ao

desenvolvimento e estruturação da prática de trabalho.

Ao remexer e revirar essas memórias, vai-se aos poucos percebendo o espaço como testemunho de registro de tempos passados. Espaço que foi sendo modificado pelos servidores envolvidos na prática, como na concepção filosófica de espaço proposta por Maurice Merleau-Ponty: “O espaço não é o meio (real ou lógico) onde se dispõe as coisas, mas o meio pelo qual a posição das coisas se torna possível”, ou é definido a partir da experiência de um sujeito em determinada situação, permitindo trocas significativas (CUNHA, 1998).

É a partir da PAEP, definida como espaço de memória, onde são produzidos os conhecimentos e aprendizagens por meio dos indivíduos, das suas relações e socializações que se realiza a análise deste estudo.

Entendido isso, optou-se por descrever a prática em três fases de mudanças, para fins de análise: a primeira, de 2006 a 2007, a fase de início, marcada pela implementação de operacionalização da prática, bem como a constituição de um grupo de trabalho; a segunda, de 2008 a 2010, a fase de construção, onde se deu o aprimoramento da operacionalização e desenvolvimento de novas ações; e, por fim, a terceira, de 2011 a 2013, a fase de consolidação, que descreve a prática de trabalho integrada na gestão da instituição.

### **5.6.1 Iniciando a Prática – de 2006 a 2007**

Em 2006, o acompanhamento do estágio probatório na UFRGS era realizado por um servidor com cargo de psicólogo, o mesmo que deu início à implementação de tal prática na Instituição, no ano de 2003. É importante ressaltar que antes desse período não foram encontrados registros de documentações referentes ao EP na organização estudada. A servidora baseou-se na sua própria experiência, uma vez que já havia participado de trabalho semelhante em uma empresa privada.

EAE1: Quando cheguei na UFRGS já havia discussão sobre o acompanhamento, mas não tinha sido institucionalizado, aí comecei a pesquisar, como já tinha experiência anterior em Empresa privada na área de recrutamento, seleção e treinamento, foi o início.

Nesse período, o estágio probatório tinha a duração de 2 (dois) anos, o servidor era avaliado por meio de formulários descritivos (ANEXO), não se identificou a existência de uma equipe específica para o acompanhamento. A DIMA tratava com os mais variados

assuntos, entre eles o acompanhamento de EP. Esta Divisão contava com um servidor do cargo de psicólogo, que tinha a responsabilidade pelo acompanhamento e também pela parte operacional de enviar todos os formulários de avaliação, realizar os contatos necessários, além de efetuar os atendimentos individuais. Embora todos os trabalhos preparados por esse profissional, antes de serem colocados em prática, passavam pela discussão da equipe da Divisão.

Com a saída deste servidor da DIMA, em agosto de 2006, o acompanhamento de EP passou a ser realizado por três novos servidores, os mesmos designados por portaria como membros da comissão de avaliação do desempenho do servidor, conforme exigência da Lei nº 8112/90, no seu art. 20, § 1º. Neste mesmo ano, atendendo a determinação da lei, a prática já contava com a Comissão de Estágio Probatório (CEP) constituída e designada pela Portaria nº 2583, de 13 de setembro de 2006 (ANEXO F), com a finalidade avaliar e emitir parecer para homologação do estágio probatório. Dos três componentes da comissão, dois servidores eram do cargo<sup>38</sup> de técnico em secretariado, com mais de 20 (vinte) anos de exercício na UFRGS, conforme consta na pasta funcional, e um do cargo de Assistente Social que estava iniciando suas atividades na mesma Universidade, oriundo de outra IFE e com experiência profissional em outra área, conforme fala do mesmo a seguir:

EAE2: Toda a minha formação lá em Pelotas, tudo o que eu tinha feito era dentro da área de saúde mental da psiquiatria, lá em Pelotas eu tinha eu trabalhava no Hospital psiquiátrico... sempre trabalhei nessa área de saúde mental<sup>39</sup>.

Embora as atribuições desta CEP estivessem bem definidas na Portaria nº 2.583, de 13 de setembro de 2006, não havia nada sistematizado, desta forma seus integrantes passaram a desenvolver também o acompanhamento dos servidores, com a realização de encontros presenciais e individuais. Para a realização deste trabalho, a comissão buscou se subsidiar com os conteúdos da legislação, pelos registros do trabalho da antiga profissional, por elementos já conhecidos em outras organizações, além das consultas realizadas em outras Universidades, conforme fala documentada pela entrevista com o servidor EAE2: “EAE2: A gente buscava conteúdos muito subsidiados pela legislação, pelo que se tinha de outras

---

<sup>38</sup>Informações dos cargos verificadas nas pastas funcionais dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, localizadas na Divisão de Cadastro da PROGESP/UFRGS.

<sup>39</sup>Segundo a OMS, a saúde mental é definida como “o estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza as suas capacidades, pode fazer face ao stress normal da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera e contribuir para a comunidade em que se insere”. A doença mental inclui perturbações e desequilíbrios mentais, disfuncionamentos associados à angústia, sintomas e doenças mentais diagnosticáveis, como por exemplo, a esquizofrenia e a depressão (SER SAÚDE, 2014).

Universidades a gente se calçou por coisas já existentes, foi se moldando por coisas empíricas”.

Além disso, tratava-se de um momento que exigia novas considerações, pois a CEP tinha um papel a desempenhar e que, embora contasse com um grupo comprometido, tinham atribuições além daquelas de sua competência, isso é sentido na fala carregada da servidora:

EAE2: Todo mundo era muito sobrecarregado e essa foi uma tarefa árdua fazer coisas, organizar listas e tabelas... talvez não fosse da competência da equipe....Ontem estava pensando...é insano.. ...Talvez, hoje tivesse que ser feito tudo diferente.

Percebe-se nesta fala a marca deixada pela memória de uma sobrecarga de trabalho contracenando com a seriedade do grupo. E assim, o rastro denuncia uma presença ausente (GAGNEBIN, 2002).

O início da prática contou com dois momentos distintos, o primeiro assinalado pela iniciativa de um servidor que ingressava em um ambiente formal que demandava atender uma exigência legal, utilizou seus conhecimentos na ordem da aprendizagem formal, referente a sua formação para atuar no cargo de psicólogo, e das experiências anteriores em RH, as quais lhe facultaram a possibilidade de dar início às avaliações e ao acompanhamento dos servidores em Estágio Probatório. Esta análise se ampara em Flach; Antonello (2010), ao afirmar que os processos formais desempenham um importante papel na aprendizagem do indivíduo e ainda, na percepção de Kolb; Rubin; McIntyre (1990), quanto à aprendizagem constituir-se num processo em que o conhecimento é criado por meio da experiência.

Quanto ao segundo momento, foi assinalado pela interrupção dessas aprendizagens, nesse período, referente ao ano de 2006, ocorre a saída do servidor que vinha realizando a prática de AEP, havendo uma ruptura no processo de aprendizagem, ocasionada pela perda de um servidor, que leva consigo a memória de um conhecimento já adquirido, que vinha contribuindo com a aprendizagem da organização. Desta forma, considera-se que o fato de perder um servidor valioso ocasiona a falta de um histórico de soluções e alternativas já executadas (MORESI *et al.*, 2012), uma vez que a aprendizagem organizacional ocorre em ambientes em que os indivíduos interagem conscientemente uns com os outros pelo resultado da experiência (KOLB; RUBIN; McINTYRE, 1990).

Neste período, a prática contou com um momento de reinício, sem que houvesse o contato entre o servidor que saiu e os que assumiram o mesmo trabalho. Verificou-se que nesse período dessa segunda fase, houve uma aprendizagem mais voltada para os processos

administrativos, no sentido de atender as solicitações de exigências legais, referentes à Lei nº 8.112/90. Considerou-se que a constatação pode estar atrelada à formação e aos cargos de dois dos três servidores que eram parte da equipe, relacionada à prática neste período, estes com conhecimentos mais voltados para atividades operacionais administrativas.

Na sequência, percebeu-se o desenvolvimento e promoções de atividades e ações presenciais, voltadas para os servidores TAEs em estágio probatório, realizadas por meio de acompanhamento individual e coletivo, relaciona-se isto à contribuição dos conhecimentos relativos à experiência na área da saúde do terceiro TAE do cargo de assistente social.

Esta fase demonstra claramente a presença dos diferentes tipos de conhecimentos, percebidos tanto pelas formações quanto pelas experiências de suas práticas anteriores, as quais possibilitaram principalmente a organização dos novos processos de trabalho.

### **5.6.2 Construindo a Prática – de 2008 a 2011**

Em 2008, por ocasião dos novos concursos, entra em exercício na DIMA um TAE do cargo de psicólogo; entre suas atribuições, o profissional teve a tarefa de acompanhar os servidores técnico-administrativos em estágio probatório. É importante ressaltar que o servidor era ingressante, portanto também estava em estágio probatório. Conforme a fala em entrevista.

EAE3: A primeira tarefa na verdade que me foi delegada mais precisamente foi acompanhar o estágio probatório. Eu era a única psicóloga do setor naquele momento... eu obviamente estava em estágio probatório... na verdade fiz estágio probatório acompanhando o estágio probatório dos outros.

Nesse mesmo ano de 2008, a PAEP contou com mais um servidor, em cujas atribuições estava o acompanhamento mais efetivo com relação aos atendimentos e leitura das avaliações dos servidores em EP que, em conjunto com a Comissão já constituída, passaram a elaborar novos critérios para a prática. Prova disso, está na fala a seguir: “EAE3... nesse processo de aprendizagem a gente foi criando ao longo dos anos...”.

A implementação do novo sistema informatizado de acompanhamento do estágio probatório<sup>40</sup>, ocorreu nesta fase, gerada com a finalidade de haver uma melhor operacionalização do processo de avaliação, em função do aumento do número de servidores em estágio probatório, carecendo de melhorias que pudessem atender a demanda. Comprova-

---

<sup>40</sup>Registros de solicitação de aprimoramento de Estágio Probatório dos arquivos da DIMA/PROGESP.

se nos depoimentos dos servidores:

EAE5 - Eu caracterizo importante nessa fase é a possibilidade de poder ter mudado, ter alterado, com relação aos nossos pedidos, as nossas solicitações, com relação a toda a fase de automatização do processo... agora o número de ingressantes é bem maior.

EAE4: No decorrer do tempo, eu acho que o EP foi aprimorando, eu diria que em muito das necessidades que foram surgindo, inclusive pelo ingresso que foi aumentando cada vez mais....

Neste mesmo período, a DIMA recebeu outros TAEs do cargo de psicólogo, que passaram a atuar nessa prática, todos ingressantes e, portanto, ainda em EP.

Esta fase, a de construção da prática, demonstrou como ponto alto a coletividade e a interação de aprendizagem, indicada pelo ingresso de outros servidores com outras formações e experiências, promovendo a produção de novas aprendizagens. Segundo Senge, (1990) todo o aprendizado está relacionado à ação, ele nunca ocorre somente por meio do estudo passivo. Dessa maneira, entende-se que este momento envolveu a socialização dos conhecimentos, bem como o desenvolvimento e aprimoramento das atividades.

### 5.6.3 Consolidando a Prática – de 2011 a 2013

São indicadores da consolidação da PAEP, no período relacionado aos anos de 2011 a 2013, o estabelecimento da equipe multidisciplinar, que passa a envolver mais áreas de formação profissional, como gestão e saúde no trabalho<sup>41</sup>, e o fortalecimento das atividades e das ações junto aos TAEs em EP, entendendo que a aprendizagem abrange a criação do conhecimento, sua utilização e sua institucionalização na organização.

A comissão, juntamente com um grupo de servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, indicados pela própria Comissão, integram a equipe de acompanhamento de estágio probatório. Esta equipe contempla técnicos em exercício na DIMA, DAPS e EDUFRGS e tem por finalidade auxiliar a comissão no acompanhamento dos técnico-administrativos em estágio probatório, bem como no planejamento e execução de ações que contemplem o programa de acompanhamento de estágio probatório (Regulamentação do processo de EP na UFRGS-2014).

O primeiro contato da EAEP com o servidor ingressante ocorre com a entrevista após a sua posse<sup>42</sup>, momento que permite a análise da trajetória profissional do técnico, a fim de encaminhá-lo ao local de exercício. Neste momento são fornecidas orientações quanto ao

<sup>41</sup>Áreas pertencentes à PROGESP, podendo ser visualizadas no Organograma da Pró-Reitoria.

<sup>42</sup>Posse - termo definido por Rigolin (1995) como o ato do servidor assumir o seu cargo.

processo de avaliação do estágio probatório, enfatizando a importância das reuniões de avaliação entre ingressante e gestor. Na sequência, ocorre a avaliação paralelamente ao acompanhamento realizado pela equipe multidisciplinar, que interage por meio dos diferentes conhecimentos, permitindo a superação, conforme relato do TAE.

EAE4 - Uma equipe que envolve mais de um setor...uma pessoa da EDUFRGS e uma pessoa do Departamento de Atenção à Saúde (DAS), são pessoas de lugares diferentes...a gente consegue chegar num consenso...a gente consegue fazer combinações que se cumprem... acho que tem dificuldades, mas acho que no final das contas a gente consegue fazer um bom trabalho, acho que essa dificuldade ajuda a gente a aprender.

Confirma-se, por meio das contribuições teóricas de Argyris (1997), que as organizações não são meramente coleções de indivíduos, reforçando ainda que a aprendizagem organizacional é vista como algo que depende e está associado ao conhecimento compartilhado por outros membros da equipe.

Esta fase apresentou resultados verificados a partir da interação e participação das diferentes áreas do conhecimento e suas aprendizagens. Afirma-se isso ao se retomar a determinação da Lei nº 8.112/90, art. 20, que estabelece a exigência da avaliação durante o período de EP, permitindo identificar, desde a sua concepção, o desenvolvimento da prática que se dá a partir da interação de diferentes conhecimentos permitindo a criação por meio da teoria.

Nonaka; Takeuchi (1997) buscam explicar o sucesso das empresas orientais na criação de conhecimento para gerar vantagens competitivas e, conseqüentemente, inovações, quer sejam, radicais ou incrementais. Neste caso, o estudo não entendeu como vantagem competitiva, uma vez que o olhar da pesquisa relacionou as inovações enquanto enriquecimento e aprimoramento laboral; a partir desse momento, descreve-se primeiramente o processo de avaliação desde 2006 e, na sequência, a construção e o desenvolvimento das ações de acompanhamento, com a finalidade de demonstrar a trajetória destas construções elaboradas a partir dos diferentes conhecimentos dos servidores TAEs envolvidos na prática estudada, no período de 2006 a 2013.

## 5.7 A AVALIAÇÃO

O art. 20 da Lei nº 8.112/90 traz a exigência da avaliação do servidor, objetivando a sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo. De acordo com regulamentação na



UFRGS, o processo de avaliação do estágio probatório, como instrumento de desenvolvimento de gestão de pessoas, possibilita construir nas Unidades<sup>43</sup> a discussão de seus objetivos e a forma pela qual estes podem ser alcançados.

Desse modo, o modelo de Avaliação<sup>44</sup> do Estágio Probatório implementado na UFRGS se caracteriza como um processo pedagógico e:

[...] desenvolve-se no decorrer de todo o período de estágio probatório, e não somente nos meses pré-definidos para o preenchimento dos formulários de avaliação; envolve a participação dos servidores e chefias no planejamento de objetivos, metas, atribuições e tarefas do órgão e do servidor, Unidades possibilitando reavaliação periódica do trabalho realizado; estimula o exercício da função gerencial, co-responsabilizando as chefias na administração e desenvolvimento de pessoal; proporciona a reflexão-ação coletiva na busca de soluções para as dificuldades individuais, grupais; proporciona a reflexão-ação coletiva na busca de soluções para as dificuldades individuais, grupais e de condições de trabalho (PROGESP/DIMA, 2013c, p. 2).

As primeiras avaliações, até o ano de 2006, contavam com três modelos de formulários descritivos (ANEXO D), sendo 01 destinado à avaliação da chefia, 01 para a auto avaliação do servidor em EP e 01 para registro de situações relevantes. Neste mesmo ano, houve alteração no modelo dos formulários, a apresentação passa de descritiva para objetiva.

Estes formulários permaneceram até o ano de 2008 disponíveis no manual do servidor<sup>45</sup> da UFRGS, no sentido de permitir maior facilidade de acesso para os interessados. A partir de agosto de 2008, os servidores técnico-administrativos passam a utilizar formulários, os mesmos da fase anterior, disponibilizados no novo sistema informatizado na página da Universidade, disponível no Portal do Servidor<sup>46</sup>. A partir desse mesmo ano foram realizados outros aprimoramentos no sistema, permitindo que o processo de avaliação ocorresse, do início ao fim, via portal do servidor da UFRGS<sup>47</sup>.

Conforme linha do tempo representada (ANEXO G), realizam-se quatro avaliações formais, realizadas após o 6º, 14º, 22º e 30º meses de exercício. No 30º mês, é emitido o parecer pela Comissão quanto à avaliação, o servidor técnico-administrativo tem até o 32º

---

<sup>43</sup> Conforme Estatuto Universitário Art. 30 - As Unidades Universitárias destinam-se ao exercício das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

<sup>44</sup> Todas as informações apresentadas sobre este modelo foram retiradas da regulamentação e materiais de trabalho da DIMA.

<sup>45</sup> Manual para consulta, orientação e disseminação de atos normativos, disponibiliza formulários e documentos destinados a atender as necessidades dos servidores da UFRGS. (UFRGS, 2014c).

<sup>46</sup> Portal do servidor: localizado no sitio da UFRGS, podendo ser acessado a partir de uma identificação e senha.

<sup>47</sup> Portal é o local central que disponibiliza acesso e compartilhamento de informações para um público variado. O servidor TAEs ingressante da UFRGS por meio de número de identificação registrado no cartão funcional e uma senha pode acessar o portal da UFRGS e obter as informações sobre o EP, bem como os formulários de avaliações e autoavaliações para o devido preenchimento.

mês para tomar ciência; caso haja discordância o técnico administrativo tem direito a solicitar recurso nos quatro meses restantes, antes de findar o período do EP.

Pode-se verificar na tabela que segue, a pontuação com os valores considerados no processo de avaliação, os quais foram estabelecidos no sentido de dar uniformidade para os fatores avaliados.

**Quadro 10: Pontuações da Avaliação de Estágio Probatório**

<b>Menção</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual</b>
Plenamente Satisfatório	5	90% a 100%
Muito satisfatório	4	70% a 89%
Satisfatório	3	50% a 69%
Pouco Satisfatório	2	30% a 49%
Não Satisfatório	1	0% a 29%

Ilustração 16: Quadro das Pontuações da Avaliação de Estágio Probatório  
Fonte: PROGESP/DIMA-2013c

Os formulários de avaliação são comuns a todos os servidores técnico-administrativos, independentemente do nível de classificação, sendo encaminhados conforme a data de ingresso.

Em 2013, a avaliação encontra-se toda informatizada, gerando facilidades de acesso para os servidores técnico-administrativos da UFRGS. Exemplo disso encontra-se quando do encaminhamento da avaliação via sistema, neste momento os formulários já estarão certificados (assinados) pela chefia e direção de Unidade, gerando a possibilidade do início da leitura e acompanhamento das avaliações para então identificar as prioridades de acompanhamento.

Por ocasião do resultado da 4ª e última avaliação, é realizado o somatório da pontuação dos 5 fatores, conforme consta nos Formulários de Avaliação do Estágio Probatório (ANEXO E). Após o resultado destas avaliações, a CEP encaminha para homologação do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas.

### **5.7.1 Ações**

Por ocasião do início do exercício dos TAEs ingressantes, começa uma série de ações oferecidas pela EAEP, totalizando 5 (cinco) ao longo dos 03 (três) anos de estágio probatório,

conforme descritas a seguir:

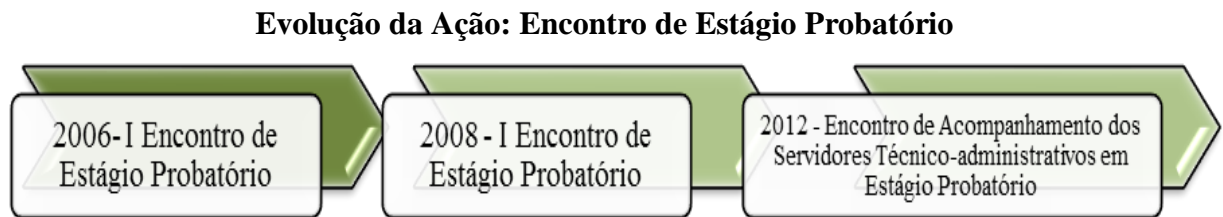


Ilustração 17: Evolução da Ação do Encontro de Estágio Probatório  
Fonte: Pesquisa, 2013

Encontro de Acompanhamento dos Servidores Técnico-Administrativos em Estágio Probatório: esta atividade ocorre desde 2006, tendo sido registrada como capacitação somente a partir do ano 2008, anteriormente se apresentava com o título de I Encontro de Estágio Probatório.

Esta ação, desde o início, teve o objetivo de proporcionar a reflexão e discussão sobre o trabalho, durante o primeiro ano no local de exercício, e conta com os integrantes da equipe de acompanhamento de EP no papel de mediadores.

Com o intuito de buscar um grupo mais integrado, procura-se manter as mesmas turmas constituídas na capacitação “Integração Institucional para Ingressantes”. Esta ação possibilita à equipe de acompanhamento conhecer mais de perto cada ingressante e, quando necessário, buscar orientá-lo para o atendimento de suas demandas (REGULAMENTAÇÃO DO PROCESSO DE EP NA UFRGS, 2014).



Ilustração 18: Evolução da Ação da Formação Geral para Ingressantes  
Fonte: Pesquisa, 2013

Estrutura Universitária: atividade que iniciou em 2008, intitulada Formação Geral para Ingressantes, somente em 2011, após alguns aperfeiçoamentos, tanto no programa quanto nos objetivos, passou a ser oferecida com nome de Estrutura Universitária, tendo o objetivo de apresentar um panorama geral do organograma da Universidade, aborda a estrutura e o funcionamento das Unidades Acadêmicas e Administrativas e a apresentação é realizada pelos seus dirigentes.

Integração Institucional para Ingressantes: a primeira edição aconteceu em 2009, com o objetivo de abordar questões vivenciais sobre trabalho em equipe, atendimento ao público,

assim como os desafios e potencialidades que o ingressante tem encontrado durante o período entre o 3º e 4º mês de ingresso, momento em que também ocorre a atividade.

### **Evolução da Ação: Construção da Carreira na Estabilidade**



Ilustração 19: Evolução da Ação da Construção da Carreira na Estabilidade  
Fonte: Pesquisa, 2013

Em 2010, acontece a primeira edição da atividade intitulada Construção da Carreira na Estabilidade para os ingressantes do ano de 2008/9, a segunda edição em 2011 sofreu alteração no nome para Pensando a Carreira na Estabilidade. Essa ação ocorre na finalização do EP, e objetiva um repensar com relação à trajetória do servidor ingressante na Universidade, bem como promover um planejamento desta nova fase ao término do estágio probatório.

### **Evolução da Ação: Encontro para as Chefias**



Ilustração 20: Evolução da Ação do Encontro para as Chefias  
Fonte: Pesquisa, 2013

Teve início, no ano de 2010, o Encontro das chefias, após surgir como demanda das ações anteriores. Em 2013, aparece com nome e formato diferentes. Esta ação se presta para fornecer informações e esclarecimentos sobre os procedimentos de acompanhamento e avaliação de servidores em Estágio Probatório, bem como para possibilitar reflexão sobre os desafios para quem ocupa a função de gestor, neste momento de chegada e inserção do servidor ingressante.

Além da avaliação e das ações descritas, a equipe de EAEP realiza deslocamentos em decorrência de atendimentos, que destinam-se tanto ao servidor TAE em acompanhamento do EP, quanto ao gestor (chefia), em casos julgados de necessidade ou em decorrência de prestar orientações e informações.

Após descrever a trajetória da PAEP e a evolução da construção dos processos de avaliação e ações de acompanhamento, no período do ano de 2006 a 2013, identifica-se como

um processo pedagógico e, portanto, caminham juntos.

Verifica-se que a avaliação teve aprimoramentos mais voltados para o desenvolvimento operacional, exemplo disso foi a alteração dos modelos de formulários e a informatização do sistema. Quanto às ações do acompanhamento, percebeu-se uma preocupação inicial da EAEP em realizar e promover momentos de aproximação com os TAEs ingressantes a fim de promover a reflexão, além de apresentar a estrutura da Universidade.

Em 2009, as ações aparecem mais voltadas para a integração dos ingressantes, proporcionando momentos vivenciais sobre o trabalho e, na sequência, originam-se ações pensadas para o preparo da carreira, uma vez que se aproxima o final do EP, neste mesmo período tendo respeitado a demanda das ações anteriores, iniciam atividades voltadas para as chefias, responsáveis pela realização da avaliação.

Visto isso, percebe-se nitidamente as estratégias da equipe, ao implementar as ações na medida em que surgiam as demandas, além de buscar o aperfeiçoamento contínuo da prática, evoluindo rapidamente na construção e desenvolvimento do acompanhamento. Para Antonello (2007), a inovação, em sua essência, é o processo no qual são geradas as ideias, as quais podem levar à criação do conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem.

O quadro abaixo permite apresentar um resumo dos principais eventos identificados, no período do ano de 2006 a 2013, relativo a PAEP, a fim de se obter uma melhor visualização.

**Quadro 11: Principais Eventos da PAEP (2006 a 2013)**

<b>Período</b>	<b>Principais Eventos</b>
2006 a 2007	Alteração no formato dos formulários - de descritivos para objetivos. Designação da 1ª. Comissão de Acompanhamento do Estágio Probatório. Ações presenciais coordenadas pela Comissão de EP. Ingresso de um psicólogo para realizar o acompanhamento durante as avaliações.
2008 a 2010	Informatização do Sistema de Avaliação. Aprimoramento do sistema. Primeiro Registro de Ações como Capacitação.
2011 a 2013	Ação: Pensando a Carreira na Estabilidade. Constituição de uma equipe multidisciplinar. Encontro com as chefias.

Ilustração 21: Quadro dos Principais Eventos da PAEP (2006 a 2013)

Fonte: Pesquisa, 2013

## **6 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS APRENDIZAGENS EVIDENCIADAS NA PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO, NO PERÍODO DE 2006 A 2013**

Nesta seção, elaborou-se um quadro, a fim de demonstrar quem são os TAEs da PAEP que participaram desse estudo e suas principais colaborações. Para, posteriormente, realizar a identificação e análise das aprendizagens, feitas a partir das seguintes abordagens:

- As experiências de aprendizagem por meio de situações formais e informais;
- o ciclo de aprendizagem de Argyris; Schon (1996)<sup>48</sup>;
- o processo de criação do conhecimento;
- o espaço de memória e memória organizacional.

As abordagens foram escolhidas após a definição da questão de pesquisa, considerando que no processo de desenvolvimento do indivíduo a aprendizagem informal tem uma elevada importância, mas necessita da base formal (ELLSTROM, 2001). Também julgou-se importante verificar sobre a valorização da integração dos diferentes conhecimentos como geradores de novas aprendizagens (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), possibilitando os aprimoramentos na prática laboral no sentido de qualificar o trabalho.

### **6.1 AS APRENDIZAGENS DA PRÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO**

A figura a seguir apresenta os TAEs da PAEP que participaram da pesquisa e que, no período de 2006 a 2013 estiveram envolvidos com o desenvolvimento desta prática na UFRGS.

A primeira coluna indica o ano de ingresso do TAE na PAEP, a segunda apresenta o conhecimento formal, o qual equivale ao nível de formação, a terceira traz o conhecimento tácito definido pelas experiências anteriores e vivências em outras áreas, e a quarta coluna diz respeito à aprendizagem coletiva, relacionada às atividades realizadas em conjunto e seus resultados, estes que são representados na última coluna como aprendizagem organizacional.

A construção da figura representada no quadro 12 foi pensada a partir de considera-se a importância de observar os conhecimentos e aprendizagens dos servidores integrantes da

---

<sup>48</sup>Corrente teórica proveniente principalmente da Psicologia, sua principal contribuição são: compreender como os indivíduos adultos aprendem, diagnosticar os estilos de aprendizagem individual e sua correlação com a aprendizagem individual e coletiva (KARAWCZYK, 2005).

prática a fim de identificar a ocorrência de aprendizagem organizacional. Os dados foram obtidos a partir das informações encontradas tanto nos registros das entrevistas quanto nos documentos funcionais dos TAEs que participaram da pesquisa e estiveram envolvidos com o desenvolvimento da PAEP na UFRGS no período de 2006 a 2013.

**Quadro 12: Síntese dos Diferentes Conhecimentos e Aprendizagens**

Servidor/ano	Conhecimento formal	Conhecimento tácito <sup>49</sup>	Aprendizagem coletiva	Aprendizagem organizacional
EAE1 2006	Formação: Ensino Superior.	Vivência e experiência em RH de outras instituições (públicas e privadas).	Estudo e discussão da lei. Compreensão da necessidade do acompanhamento.	Prática do primeiro acompanhamento de EP na UFRGS.
EAE2 2006	Mestrado.	Vivência e experiência em psiquiatria na UFPEL.	Reuniões, avaliações, atividades presenciais. Obrigatoriedade de compor uma comissão – Lei n°. 8.112/90.	Instituição da comissão EP - Portaria n° 2583/2006. Primeiro formulário de avaliação com questões objetivas.
EAE3 2007	Mestrado.	Vivências e experiências acadêmicas na UFRGS.	Reuniões, relatórios, necessidade de um psicólogo para análise das avaliações.	Implementação do processo informatizado. Primeiras análises individuais das avaliações no novo sistema.
EAE4 2008	Especialização.	Conhecimento administrativo e acadêmico: UNISINOS/UFRGS. Estágio em psicologia hospitalar e saúde coletiva.	Reuniões. Novas leituras quanto à operacionalidade do processo.	Aprimoramento do sistema informatizado relacionado às avaliações.
EAE5 2010	Mestrado.	Vivência e experiência administrativa na UFRGS.	Reuniões, relatórios, elaboração de documentos. Necessidade de integrar com a capacitação.	Criação de novas ações, registro como capacitação.

Ilustração 22: Quadro Síntese dos Diferentes Conhecimentos e Aprendizagens

Fonte: Pesquisa 2013

<sup>49</sup>O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência.



Tendo identificado a existência da aprendizagem organizacional, se analisará como ocorreram essas experiências de Aprendizagem.

### 6.1.1 Experiências de Aprendizagem por meio de Situações Formais e Informais

Nesta abordagem, buscou-se identificar processos e práticas formais e informais de aprendizagem para análise posterior sobre as experiências vivenciadas nas diferentes situações e sua interação no processo de aprendizagem, considerando o que referem Ruas; Antonello (2003) sobre realçar os diferentes tipos de conhecimento requeridos em situações de trabalho, bem como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem.

**Quadro 13: Processos e Práticas Formais e Informais de Aprendizagens**


Dimensão Processos e práticas formais e informais de aprendizagens	Categoria de Análise: dimensão individual
	Experiência em situações formais:
	Determinação legal.
	Experiências anteriores.
	Literatura.
	Ação de capacitação.
	Experiência em situações informais:
	Outras universidades.
	Conversas com colegas “antigos”.
	Reuniões informais com colegas da Divisão.
	Aprendizagem organizacional:
	Novas ideias - 1ª fase de mudança - Implementação da prática e de ações.
	Novas ideias – 2ª fase de mudança – novas ações e avaliação objetiva.
	Memória Organizacional:
	Geração de memória.

Ilustração 23: Quadro dos Processos e Práticas Formais e Informais de Aprendizagens

Fonte: Pesquisa, 2013

Verificou-se que os TAEs envolvidos na prática, no período de 2006 a 2013, durante

toda a trajetória de desenvolvimento das atividades e ações adquiriram conhecimento em situações formais e/ou informais, os quais permitiram ter novas ideias sobre aprendizagens, bem como se identificaram situações de formalidade, quanto ao ambiente, quando das exigências legais da avaliação para os servidores ingressantes no serviço público, momento em que ocorreu a implementação da prática de AEP, relacionou-se que esta aprendizagem foi decorrente da leitura realizada pelo servidor naquela ocasião, decorrentes da formação, a qual permitiu experiência anterior em atividades semelhantes.

Na segunda fase também houve demanda da legislação para a criação da Comissão, relacionou-se esta aprendizagem consequente dos mesmos fatores mencionados anteriormente. Esta constatação amparou-se na ideia elaborada por Ellström (2001) de que a aprendizagem informal possui grande importância no processo de desenvolvimento dos indivíduos e grupos de trabalho, mas necessita do suporte da aprendizagem formal.

Quanto às aprendizagens ocasionadas em virtude das situações informais, embora os sujeitos de pesquisa não façam tais associações, verificaram-se experiências realizadas na informalidade, exemplo disso aparece em alguns depoimentos, quanto às conversas e contatos com colegas de outras instituições para saber detalhes sobre o desenvolvimento desta atividade enquanto exigências legais, e também quando relatado sobre reuniões e conversas informais com servidores mais antigos, a fim de saber a respeito do histórico da prática. Outro exemplo aparece nas ações no formato de cursos presenciais (situação formal), durante o período destinado ao intervalo (situação informal), há uma interação que proporciona debates e reflexões.

Observou-se essa situação por ocasião da participação de ação Capacitação para Ingressantes no ano de 2013. Entende-se que, no período de 2006 a 2013, no ambiente organizacional desta prática, houve aprendizagens produzidas tanto na formalidade quanto na informalidade, estas se apresentaram como resultado dos testemunhos e relatos relativos a um período (HALBWACHS, 2006), identificadas nas falas, nos relatórios, nas avaliações, na regulamentação e nas portarias. Outro exemplo pode ser observado na fala: “EAE5: Acho que a própria Divisão colabora quando a gente está fazendo uma ação, contribuindo com alguma sugestão ou ideia”.

Ao identificar essas experiências de aprendizagem, também se analisa quanto às possibilidades de fazer outras “leituras” sobre a realidade organizacional, na ordem da promoção e produção de um novo conhecimento, ou seja, a AO e MO.

### 6.1.2 Ciclo de Aprendizagens

Segundo a abordagem de Argyris; Schön (1996), a aprendizagem organizacional está relacionada à solução de problemas no contexto da organização. Tendo sido aplicado o modelo proposto por estes autores na prática de AEP, a fim de verificar se a constatação dos erros possibilitou outras aprendizagens.

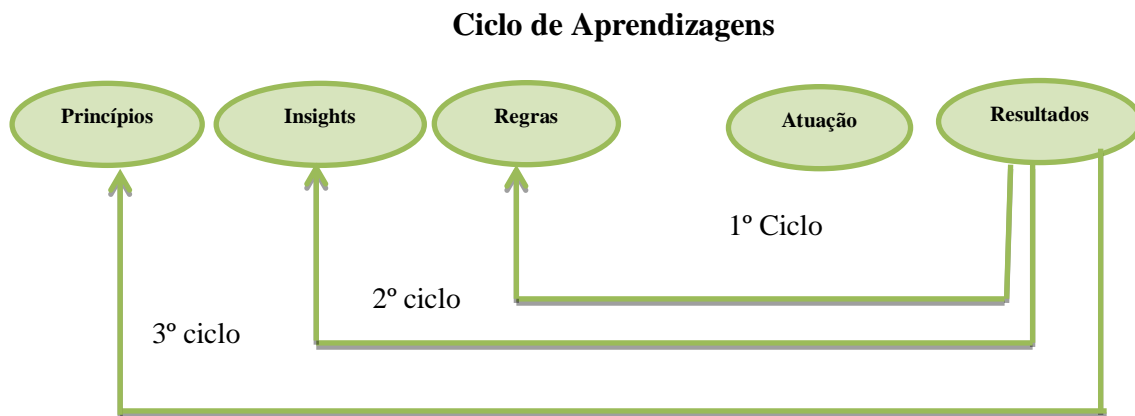


Ilustração 24: Ciclo de Aprendizagens  
Fonte: Pesquisa, 2013

Ao referir-se ao 1º Ciclo, fala-se quanto à aprendizagem instrumental, a qual acarreta mudanças nas estratégias de ação ou nas suas premissas, sem alterar a teoria aplicada da organização. Parte-se do processo de questionamento, para que se detectem os erros a fim de corrigi-los, agindo dentro dos sistemas de valores e padrões organizacionais existentes (objetivos, metas, políticas, regras, etc.).

Em 2006, verifica-se essa aprendizagem quando, a partir da determinação legal, criou-se a prática e a comissão de EP; nesse momento, foi detectado o erro quanto à exigência legal não cumprida. Com relação a essa mesma fase, como se viu anteriormente, este primeiro período da prática entre os anos de 2006 a 2007, contou com dois momentos, o primeiro foi interrompido com a saída da única servidora responsável pela PAEP, aqui houve uma ruptura no processo de aprendizagem, possibilitando um questionamento quanto ao tratar com questões subjetivas, entendendo como um erro, conforme o modelo ciclo (simples) proposto por Argyris; Schön (1996); foram então substituídos os formulários de preenchimento da avaliação, do modelo descritivo pelo objetivo. Desta maneira, foram realizados ajustes sobre situações indesejadas (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Outra aprendizagem foi a correção quanto à inexistência da formação da comissão de EP, que também foi implementada. Identificou-se essa aprendizagem nas seguintes falas dos

servidores da EAEP: “EAE4: a gente foi precisando criar critérios”; “EAE1: São mudanças necessárias, a equipe se apropriou bem das demandas”.

Demonstram-se tais aprendizagens a seguir:

**Quadro 14: Aprendizagens do 1º Ciclo**

<b>Regra</b>	<b>Atuação</b>	<b>Resultado (insights)</b>
Lei nº. 8.112/90 – art. 20	Identificada a não existência – 2006.	Instituída a comissão (portaria) n. 2583 de 13set2006
Instrumento de Avaliação	Identificada a dificuldade de tratar com questões subjetivas.	Alteração no formulário de avaliação, de questões subjetivas para objetivas.
Operacionalização do processo de avaliação	Aumento do número de servidores a serem avaliados por uma equipe reduzida para operacionalizar o processo.	Processo operacional informatizado.
Aprimoramento do processo informatizado	Necessidade de melhorias na informatização.	Melhorias no sistema.

Ilustração 25: Quadro das Aprendizagens do 1º Ciclo  
Fonte: Pesquisa 2013

Quanto à aprendizagem de ciclo duplo, esta consiste na aprendizagem que resulta em mudanças nos valores da teoria aplicada da organização, bem como nas suas estratégias e pressupostos. Diferente do aprendizado de ciclo simples, o aprendizado de dois ciclos inclui suas estratégias, valores, percepções do seu ambiente e compreensão de suas próprias competências, este ciclo procura ocasionar questionamentos quanto as premissas e normas de uma organização a fim de que possa ocorrer à reformulação do problema.

De 2008 a 2013, verificaram-se evidências da aplicação da aprendizagem com base no modelo de ciclo duplo, estas foram visualizadas nas implementações das ações de acompanhamento, pois as exigências legais são relativas somente às avaliações, portanto o que diz respeito às ações de acompanhamento são resultado de questionamentos quanto as normas e exigências da organização.

Dentro desses mesmos moldes, o processo de avaliação passou a ser pedagógico, foi constituída uma equipe de trabalho iniciada pela soma da comissão com as psicólogas da prática, e mais tarde, agregaram-se outros profissionais, que deram início a um trabalho multidisciplinar, somando outras competências.

Visualizam-se as aprendizagens de ciclo duplo na síntese a seguir:

**Quadro 15: Aprendizagens do Ciclo Duplo**

<b>Regra</b>	<b>Atuação</b>	<b>Resultado</b>	<b>Insights</b>
Lei nº 8112/90 – fatores de avaliação	Identificam-se necessidades além das exigidas.	Avaliação	Avaliação como processo pedagógico que inclui a autoavaliação.
Instrumento de Avaliação	Necessidade de atuação junto ao servidor em AEP.	Acompanhamento.	Ações de Integração Acompanhamento.
Exigência legal da Comissão EP	Necessidade de aprendizado coletivo.	Comissão + psicólogos.	Constituição de EAEP.
Necessidade de Qualificar a PEB	Necessidade de agregar mais competências.	Maior espectro de atuação.	Criação da equipe multidisciplinar.

Ilustração 26: Quadro das Aprendizagens do Ciclo Duplo

Fonte: Pesquisa, 2013

Não se realizou a análise do terceiro ciclo por se considerar que este envolve a mudança de modelos mentais coletivos dos principais gestores da organização, os quais não foram objeto deste estudo.

### 6.1.3 Criação do Conhecimento

A análise foi realizada com base na teoria da criação do conhecimento organizacional proposto por Nonaka; Takeuchi (1997) referindo que as organizações podem criar novos conhecimentos a partir do processamento de informações externas bem como das informações contidas no ambiente interno, ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Verificou-se que durante o período de 2006 a 2013 foram criadas ações para o acompanhamento do EP, entendendo-se estas como resultado do capital intelectual<sup>50</sup>, assim, baseou-se na visão epistemológica apresentada por Nonaka; Takeuchi (1997) quanto a este processo, que ocorre em quatro modos de conversão do conhecimento:

- a socialização;
- a externalização;
- a combinação;
- a internalização.

<sup>50</sup> O capital intelectual constitui a matéria intelectual utilizada para gerar riqueza, que é o produto do conhecimento (SANTOS, 2014).

A criação do conhecimento organizacional, segundo Nonaka; Takeuchi (1997), alimenta a inovação, e o conhecimento é criado dentro da organização sob a forma de produtos, serviços e sistemas, neste caso, entenderam-se as ações de acompanhamento da prática de EP como os produtos criados a partir do conhecimento da PAEP.

Na socialização, verificou-se que as experiências e conhecimentos foram compartilhados pelos TAEs nas reuniões para pensar novas elaborações para a prática, observou-se a interação dos servidores relacionados às práticas que, de alguma forma estimulados, compartilharam suas experiências, ideias, percepções para a construção das atividades seguintes, convertendo os conhecimentos tácitos diretamente de outros conhecimentos tácitos. Verifica-se na fala a seguir,

EAE5: Muitas vezes a gente para, para pensar e alguém tem uma ideia e diz assim: isso já se fez algo parecido...a gente repensa e se remete ao que já foi feito para pensar em melhorar, ou mudar ou retomar algo que em alguma ocasião foi interessante ter feito.

Identificou-se que os conhecimentos tácitos estão representados pelos TAEs antigos e novos (quadro de servidores) que, diante de diferentes experiências pessoais e profissionais, socializaram, permitindo gerar um novo conhecimento.

Isto está representado nas mudanças observadas nesta fala: “EAE5: [...] de todas as nossas reuniões, as nossas sugestões foram levadas adiante através dos formatos das capacitações”. Verifica-se que, das cinco ações oferecidas, no período de 2006 a 2013, quatro sofreram alterações, corroborando o modelo de Nonaka; Takeuchi (1997), no qual as ideias inovadoras e os *insights* são realizados pelos indivíduos, num processo de socialização do conhecimento, sendo compartilhados pelos demais níveis, gerando significados e ações comuns.

Na externalização, identificou-se esta como sendo uma importante fase dentro do processo de conversão do conhecimento, pois ao realizarem novos planejamentos, pensaram e criaram conceitos novos e explícitos, a partir do conhecimento tácito. Neste estudo, identificou-se este momento como a etapa de pensar e desenvolver as ações, ou seja, de colocar no papel. Verifica-se como exemplo a ação iniciada em 2008 como formação geral para ingressantes, verificou-se que os aperfeiçoamentos se deram tanto no programa como nos objetivos.

Na combinação, deu-se a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Um exemplo disso é quando da realização da ação, oferecida aos servidores em EP.

Neste momento, ocorre a troca de conhecimentos, entre os servidores promotores da ação e os servidores participantes, encontro que vai gerar o resultado da ação. Neste caso, os conhecimentos explícitos são demonstrados pela troca durante a realização da ação, gerando relatórios e avaliação da atividade, os quais podem trazer outras interpretações, ou seja, a combinação pode gerar um novo conhecimento. Pode-se entender como exemplo o fato de em 2006 ser oferecida a ação Encontro de Estágio Probatório para os ingressantes; a partir de 2008, surgiram outras propostas, inclusive destinadas às chefias.

A internalização ocorreu da conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Criado através da interpretação dos conhecimentos explícitos que estão em manuais, livros, normas, comunicados e diversos tipos de documentos que estão na organização. Esta etapa foi identificada como fase posterior à aplicação das primeiras ações de acompanhamento, as quais deram subsídios para o desenvolvimento de novas metodologias incluindo produção de materiais como folders informativos, apresentações com orientações com base nas legislações, um link no site da UFRGS com perguntas frequentes. Sendo esse novo conhecimento disponibilizado, influenciando diretamente a cultura do indivíduo receptor, podendo modificar seu comportamento profissional e até mesmo pessoal. Momento em que é adquirido um novo conhecimento, sendo este disponibilizado para todos da organização, podendo outros indivíduos ampliar ou reformular o seu conhecimento tácito, ou seja, passam a internalizá-los.

Ao se trazer esta fase para fins de análise, verificou-se que posterior à ação, com relação a internalizar a partir do conhecimento explícito parece que ainda há uma lacuna, não identificando relatórios que permitissem momentos de discussão sobre algumas das ações já realizadas como produto gerado a partir da criação do conhecimento. Outra observação quanto à internalização foi verificada nos relatos das entrevistas com o grupo dos TAEs que estiveram em EP no decorrer do período de 2006 a 2013.

Verificou-se que entendem que a prática esteja endereçada aos servidores que apresentam dificuldade durante esse período, havendo pouca compreensão quanto à relação da avaliação e acompanhamento ser pensado para todos os TAEs na condição de EP.

Representa-se, abaixo, o entendimento dos TAEs relacionado às memórias sobre a PAEP em diferentes períodos.

**Quadro 16: Memórias sobre a PAEP**

<b>Servidores Ingressantes Cargos e Locais de Exercício</b>	<b>Período de Estágio Probatório</b>	<b>Memória sobre a Prática de Estágio Probatório</b>
<b>SAE1</b> Bibliotecário- Documentalista Instituto de Psicologia	Término em 2006 – 2 anos.	Não teve muito contato com a PROGESP – era tudo tranquilo.
<b>SAE2</b> Assistente em Administração Faculdade de Arquitetura	Período de transição do EP de 2 para 3 anos.	Teve sérios problemas, mas não procurou a PROGESP. Relaciona o EP com a avaliação. Após a avaliação, não havia nenhum retorno.
<b>SAE3</b> Técnico em Tecnologia da Informação Escola de Engenharia	Ingresso em 2009 – término em 2013. Viveu períodos distintos de estágios.	Ingresso tranquilo. Não liga a prática à Divisão responsável.
<b>SAE4</b> Analista de Tecnologia da Informação Centro de Processamento de Dados.	Ingresso em 2013. Viveu períodos distintos de estágios.	Ingresso tranquilo. Percebe diferença. Considera a troca de experiências. O principal problema de quem está ingressando é não poder falar, por isso considera o momento da troca essencial.

Ilustração 27: Quadro Memórias sobre a PAEP

Fonte: Pesquisa, 2013

Demonstram-se algumas falas que comprovam a constatação: “SAE2: Eu não procurei ajuda na PROGESP porque era uma coisa que eu tinha que resolver...”; “SAE1: Eu não tive contato com a PROGESP... me senti acolhida desde o início...não teve necessidade...”; “SAE3: não lembro dos contatos”.

Embora tendo se verificado que houve um processo interativo e laborioso entre os TAEs envolvidos na prática de AEP, que se deu por meio dos conhecimentos tácitos e explícitos, que originaram e promoveram novos conhecimentos na organização, representados pelas ações de capacitações, interatividade intensa interna e externa que permitiu aprendizagem. Mas entende-se a necessidade de um olhar especial para as falas dos entrevistados SAE1, SAE2, SAE3 relacionadas as memórias sobre a prática de estágio probatório. Com base os estudos de Argyris; Schön (1996), parte-se do pressuposto de que a aprendizagem organizacional é uma aprendizagem coletiva, cujo objetivo é aumentar a competência coletiva da organização.

#### **6.1.4 Espaços de Memória e Memória Organizacional**

Ao pensar-se na PAEP como um espaço de memória, pensou-se na concepção de Tuan



(1983) em que a amplitude da experiência ou conhecimento pode ser direta e íntima, ou ainda direta e conceitual, mediada por símbolos.

Verificou-se na PAEP que determinadas ações se utilizam de imagens e vídeo institucional como material para propor a realização dos trabalhos desencadeando as discussões sobre as aprendizagens. Identificaram-se vestígios e marcas nos relatórios e matérias destas ações, que se encontram arquivados na DIMA/PROGESP, e também nos depoimentos e testemunhos encontrados nas memórias dos TAEs envolvidos na pesquisa, considerando Halbwachs (2006) ao falar de uma memória como um trabalho de reconstrução do passado de um narrador, desta maneira consideraram-se estes achados nos espaços de memória da prática com a finalidade de relacioná-los aos conhecimentos e aprendizagens que atribuíram significados importantes quanto à memória organizacional desse estudo.

Na análise feita com os servidores integrantes da PAEP, no período de 2006 a 2013, verificou-se que houve um processo interativo, embora identifique-se algumas questões que demonstram que, ao iniciarem suas atividades na prática estudada, não tinham conhecimento e nem experiência relacionados ao EP, especificamente nas IFES. Pode-se verificar tal fato nas falas:

EAE1: Quando cheguei na UFRGS, já havia discussão sobre o acompanhamento, mas não tinha sido institucionalizado.

EAE5: Não sabia muita coisa sobre o EP, só sabia o básico.

EAE3: A primeira tarefa na verdade que me foi delegada mais precisamente foi acompanhar o estágio probatório... eu era a única psicóloga do setor naquele momento...eu obviamente estava em estágio probatório....

EAE5: Quando eu ingressei na CEP...não tinha nenhum conhecimento em relação ao tema....

Considerou-se que a aprendizagem também se deu a partir de estudos e compartilhamentos de conhecimentos no grupo. Confirma-se isso na fala do TAE:

EAE4: Quando eu ingressei, eu busquei livro de psicologia organizacional para me situar que lugar era esse, mas eu acho que para além dessa minha busca mais conceitual, eu acho que a equipe me ajudou muito nesse processo de aprender....

Assim sendo, verificou-se que, no período de 2006 a 2013, enquanto a EEP se formava, construindo e desenvolvendo a PAEP, houve preocupação quanto a realizar aprendizagens, no sentido de aprimoramentos e outras criações, não ocorrendo reflexões quanto à necessidade de MO, uma vez que todos tiveram que recorrer ao “Como fazer o trabalho?”. Não houve a percepção quanto ao ocorrido em 2006, na primeira etapa, onde se identificam dificuldades relativas a falta de registros, em função da saída de um servidor da

PAEP, que tinha experiência, desde o início, sobre o processo e, pelos poucos registros realizados durante a sua permanência na PAEP, como atas, documentos e registros de reuniões relativos ao episódio.

No entendimento de Concklin (2006), a memória organizacional é encontrada nos registros das organizações, personificada no conjunto de documentos e artefatos. “EAE2: A gente buscava conteúdos muito subsidiados pela legislação, pelo que tinha, pelo que se conhecia de outras Universidades...”.

Esta fala demonstra que foi preciso buscar MO em outras instituições, a fim de obter conhecimentos. Dessa maneira, entendeu-se que se houvesse MO desta prática estas memórias poderiam ter auxiliado sobre maneira nas aprendizagens e no desenvolvimento das atividades, dando continuidade e ajudando no aprimoramento das ações. Para Fiates; Fiates (2005), ao compartilhar o aprendizado e as experiências armazenadas em projetos (atividades) já realizados, permite-se a construção de outros em menor tempo e melhor qualidade.

Na fala EAE2, verifica-se a preocupação com a busca pela MO, relacionada aos registros e formalidades que pudessem existir na organização, ou fora dela. Ao mesmo tempo não se identifica o entendimento quanto à importância disso, conforme o entendimento de O’Toole (1999 apud ALMEIDA, 2006, p. 87) “A memória organizacional diz respeito a “como” e a “de que” as organizações lembram: dados, informações e conhecimento são retidos pela organização [...] e podem ser acessados pelos indivíduos”.

Nos últimos anos, especificamente nos anos de 2012 e 2013, estes foram marcados por agregar novos servidores na PAEP, verificando-se uma maior preocupação quanto à MO; observou-se o começo de um trabalho que buscava registrar as alterações e mudanças sobre a prática, estando alguns documentos ainda em construção, portanto inacabado e dispersos como, por exemplo a nova regulamentação do EP, relatórios e registros das ações de acompanhamento de EP. Conforme fala:

“EAE3 - Hoje, especialmente, a gente tem um desafio grande que é atualizar a regulamentação do EP legitimando os processos que a gente foi desenvolvendo e que ainda não estão contemplados na regulamentação que está em vigor e também para fundamentar essas mudanças.”

Nesse contexto a pesquisadora considerou que a PAEP deu início a importantes registros que servirão como MO da prática estudada.

O espaço de memória da prática permitiu encontrar vestígios nos depoimentos realizados nas entrevistas com os servidores que estiveram em EP, no período de 2006 a 2013,

na observação realizada na atividade de campo com os servidores em EP na época da investigação, que demonstram a preocupação quanto à MO, principalmente com relação ao atual momento vivido em que é verificada a falta de registros sobre os processos de trabalho na UFRGS.

Eles não estão escritos e são de conhecimento apenas de poucas pessoas, este fato dificulta o trabalho de quem está chegando na Universidade, até pelo fato de muitos servidores estarem em processo de aposentadoria e o conhecimento de muitos trabalhos está registrado apenas na cabeça desses técnicos (UFRGS, 2013).

Os processos de trabalho não estão escritos e são de conhecimento apenas de poucas pessoas (UFRGS, 2013 – RELATÓRIO DIMA).

Desta forma identificou-se novamente a importância da MO relativa aos conhecimentos tácitos, resultantes da experiência no trabalho por parte dos servidores antigos, os quais não possuem registros, dificultando a aprendizagem com os ingressantes. Verificou-se que as ações de AEP, como espaço de memória, têm expressado sobre a necessidade e preocupação quanto à memória na organização.

Este tópico procurou identificar e analisar nas ações de acompanhamento do EP como tem sido percebida a MO no desenvolvimento de novas aprendizagens. Esta seção também permitiu verificar o espaço de memória da PAEP contribuindo significativamente para este estudo, pois foi por meio deste espaço que se verificaram as experiências de aprendizagens dos TAEs, e que se pode analisar os diferentes conhecimentos a partir das abordagens que foram propostas. As mesmas que possibilitaram verificar a interação entre os diversos níveis de conhecimento dos TAEs da PAEP, os erros e acertos no processo de trabalho da prática, que foram sinalizados a partir de possíveis falhas tanto no processo de avaliação como nas ações de acompanhamento, traduzindo-se em possibilidades de novas aprendizagens.

Este espaço de memória estudado oportunizou encontrar nas abstrações dos TAEs, que fazem acontecer a prática, bem como daqueles que se beneficiam dela, as aprendizagens decorrentes dos diferentes conhecimentos.

Nos anos de 2006 a 2007, a principal memória observada se refere às dificuldades na realização das atividades com colegas antigos; havia solicitação de cursos para os antigos, com a finalidade de proporcionar o entendimento do processo de mudança. Verificou-se nesse período que a demanda não foi atendida.

Em 2008, a memória indica dificuldades quanto aos processos de trabalho que não estão escritos, sendo de conhecimento de poucos, o depoimento ressalta a importância de

registrar conhecimentos que estão na cabeça só de alguns servidores antigos. Identifica-se que neste período ocorreu uma ação abordando a estrutura e o funcionamento da organização.

Em 2009, observou-se alguma dificuldade com relação à falta de diálogo devido às diferentes visões geracionais, quando das solicitações de ação de integração para docentes, quando no papel de chefias, e relato sobre a necessidade de um tutor para acompanhar os primeiros momentos do ingresso.

Em 2013, verificam-se novamente dificuldades relacionadas aos diferentes conhecimentos entre TAEs.

A este quadro, relaciona-se uma memória bem recente, fazem parte desse grupo servidores que ainda não completaram seu primeiro ano de EP. Esta análise se presta para identificar o que marcou nos primeiros momentos de aprendizagem dos servidores ingressantes na UFRGS. Primeiramente, verifica-se que, dentre as ocorrências iniciais, continuam ocorrendo dificuldades entre os antigos e novos servidores. Mesmo os que consideram a aprendizagem inicial tranquila, acreditam na importância de investir em capacitações e qualificações também para os antigos.

Identificou-se a existência de conhecimentos tácitos por parte dos servidores antigos, os quais dificultam a aprendizagem com os ingressantes, pelo fato de não haver o registro de certos processos de trabalho. E, por último, o quadro apresenta que existe uma dificuldade de diálogo entre os antigos e novos, marcada pela diferença de conhecimentos, interferindo diretamente na aprendizagem organizacional. Este tópico apresenta elementos ligados a ações de capacitação que se relacionam diretamente com a Prática de Acompanhamento de Estágio Probatório, traz informações de peso para que possam ser pensadas e transformadas em novas aprendizagens. Identifica-se também a demanda por novos aprendizados que contribuam para suas práticas profissionais.

A PAEP, naquele ambiente organizacional, pode ter contribuído para a Gestão de Pessoas da UFRGS, ao demonstrar que as experiências de aprendizagem por meio de situações formais e informais possibilitaram interação entre os diversos níveis de conhecimento. Identificou-se, com base no ciclo de aprendizagem, correções na prática, sinalizadas a partir de possíveis falhas tanto no processo de avaliação como nas ações de acompanhamento, estas se traduziram em possibilidades de melhorias para o melhor atendimento das demandas decorrentes da prática. Estas possibilitaram novas aprendizagens, gerando novas criações do conhecimento, evidenciadas pela interação dos conhecimentos dos TAEs.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“[...] veremos que todo saber é fundamentalmente uma experiência, e a experiência é pessoal, baseada em milhões de referenciais, é irrepetível. Assim o saber é um sabor”*  
(GUARECHI, 1992).

Ao finalizar-se uma dissertação espera-se ter encontrado respostas que possam ajudar no entendimento quanto ao tema. Desta forma, retoma-se à questão inicial quanto à constatação sobre a dificuldade dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, mediante a renovação do quadro funcional, em realizar suas práticas de trabalho diante de saberes e conhecimentos diferentes. Fato que desencadeou o interesse pelo tema aprendizagem, como questão central deste estudo.

O tema está inserido na linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural e permitiu a realização de um estudo acerca da Prática de Acompanhamento do Estágio Probatório dos TAEs da UFRGS.

Ao iniciar o estudo, houve a percepção de que a caminhada seria simples, principalmente ao considerar a vivência da pesquisadora na organização e sua relação com o assunto escolhido, porém surgiram as teorias e a necessidade de realizar muitas leituras e interpretações a fim de buscar embasamentos para a realização das reflexões, e avançar no sentido de encontrar os resultados desejados, fatores que exigiram uma maior dedicação ao desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

No papel de pesquisadora, ao aproximar-se da prática a ser estudada, ocorreu a oportunidade para uma nova leitura sobre a temática escolhida, possibilitando análises mais aprofundadas, sempre auxiliadas pelos referenciais teóricos levantados, considerados adequados.

Quanto aos referenciais teóricos, vale ressaltar sobre a base epistemológica de espaço de memória; embora a escassez de literatura, o material encontrado promoveu na pesquisa um olhar mais investigativo quanto ao que é abstrato e imaterial, um olhar a mais, atento na busca dos fatos, evidenciando os diferentes conhecimentos, saberes e aprendizagens produzidos na PAEP. Desta forma, considera-se que os resultados apresentados nesse estudo de caso são indícios de que possa estar ocorrendo formas semelhantes em outras práticas laborais da UFRGS

Assim sendo, fez-se uma visita aos vestígios, às pequenas marcas, às sutilezas gravadas nas entrevistas e até mesmo aos pequenos detalhes encontrados nas entrelinhas de alguns documentos e depoimentos que acrescentaram no detalhamento da pesquisa. Dessa

maneira, compreendeu-se a PAEP como um espaço das memórias ocorridas no período do ano de 2006 a 2013, proporcionando a realização deste estudo empírico sobre as experiências de aprendizagem numa IFES.

Nesse contexto, estabeleceu-se como tema central deste estudo a aprendizagem organizacional, relacionado à renovação do quadro funcional de uma IFES localizada no sul do Brasil, considerando as dificuldades nas práticas laborais, decorrentes dos diferentes conhecimentos. Também foi levada em consideração a importância dos diferentes saberes na construção do novo conhecimento, oportunizando a melhoria da qualidade dos serviços prestados no setor público.

Para nortear este estudo, orientou-se principalmente por abordagens que fossem capazes de evidenciar as aprendizagens individuais e coletivas, bem como o novo conhecimento. Considerou-se Antonello (2005), ao dizer que o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho.

Dessa maneira, perseguiu-se o objetivo, explorando-se as pesquisas documentais, as entrevistas e atividade de campo, para então coletar os dados e descrever detalhadamente a PAEP, do período de 2006 a 2013. Os conteúdos coletados proporcionaram identificar e analisar as aprendizagens deste estudo de caso. Para Minayo (2012), buscam-se os conteúdos manifestos, a fim de ultrapassar aquilo que foi além do expressado.

A identificação e análise das aprendizagens na PAEP foram realizadas com base em quatro abordagens: a primeira se relaciona com a aprendizagem realizada nos ambientes formais e informais, identificou-se na trajetória da prática a ocorrência pela busca do conhecimento nas leis, documentações, informativos caracterizando a formalidade. Verificou-se que o conhecimento também foi decorrente de conversas casuais com colegas mais antigos, de trocas realizadas em outras instituições, ou seja, na informalidade, ainda pouco reconhecida como ambiente de aprendizagem pelos TAEs da PAEP.

A pesquisadora considera Antonello (2005), ao afirmar sobre os membros de uma organização que, ao se comunicarem entre si passam a assimilar valores, normas e procedimentos entre outros, tanto na primeira socialização organizacional quanto durante a comunicação formal ou informal no trabalho. Desta forma, torna-se importante tal reconhecimento a fim de identificar novas possibilidades, no intuito de torná-los espaços sistêmicos para compartilhamento.

Também se identificaram as aprendizagens da prática com sustentação no ciclo de

aprendizagens, verificou-se que os erros possibilitaram aprendizagens na PAEP de 1º e 2º ciclo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996); estes ciclos ocorreram na medida em que as ações foram planejadas e implementadas. Não se evoluiu para o nível mais avançado, o 3º ciclo, ao considerar-se que dentro da hierarquia organizacional não houve a possibilidade de mudanças mais expressivas, uma vez que este se relaciona com a mudança de modelos mentais coletivos dos principais gestores da organização.

A terceira forma análise foi atrelada à criação do conhecimento, identificando-se o novo conhecimento quando do desenvolvimento das ações de acompanhamento de Estágio Probatório. Verificou-se quanto à dimensão epistemológica, a ocorrência da conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito. Entendeu-se que a criação das ações (o produto) se deu ao ocorrer os quatro modos de conversão: a socialização, a externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), promovendo a realização do conhecimento na dimensão ontológica, e entendendo que estes não são independentes entre si.

Quanto ao espaço de MO, entendeu-se como um aspecto pouco discernido pela EAEP, não foram encontrados registros que demonstrassem grandes preocupações quanto à importância da realização da memória das ações de acompanhamento da prática, embora tenha se verificado um empenho mais voltado para o zelo com as informações dos registros das avaliações em si. Verificando-se que falta a compreensão sobre a memória organizacional (MO) como aquela que capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informação sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua própria história, ou seja, contribui para o aperfeiçoamento da gestão (KARAWAJCZYK, 2013).

Tendo sido identificadas as aprendizagens e realizadas as análises deste estudo, acredita-se ter atingindo os objetivos propostos nesta pesquisa. Entendendo-se que a indagação quanto à questão de pesquisa necessita de outros estudos para que se possa dar uma resposta mais assertiva. Assim sendo, aproveitou-se do estudo empírico realizado, o qual permitiu outras reflexões sobre a problemática da ordem dos diferentes conhecimentos, julgando-se relevante relacioná-los. Primeiro, verificou-se na trajetória da PAEP uma relação direta com a criação do conhecimento, ao considerar-se que a finalidade do EP é uma exigência legal, quanto à formalização da avaliação; a partir daí, entendeu-se que todas as ações desenvolvidas no acompanhamento foram construídas para além desta avaliação.

Foram pensadas e desenvolvidas a partir da interação e compartilhamento dos conhecimentos dos TAEs antigos e novos, uma vez que na medida em que ocorriam os

ingressos de novos integrantes na prática, chegavam novos conhecimentos que eram agregados, ajudando na construção da prática.

Constatou-se uma forte relação de comprometimento com a prática, o que possibilitou a descoberta de novos conhecimentos ao longo do período estudado. Nesse contexto, comprovou-se a importância do trabalho em equipe, a interdisciplinaridade identificada nas diferentes áreas, podendo contribuir para a solução de problemas com suas diferentes experiências de problemas já vividos e das resoluções encontradas e principalmente o compartilhamento dos diferentes saberes.

Na sequência, identificaram-se os diferentes conhecimentos dos servidores TAEs envolvidos na prática, os quais comprovaram qualificações de níveis semelhantes, embora suas experiências e conhecimentos fossem diversos, fato que não impediu que a PAEP fosse implementada, aprimorada e consolidada. Havendo assim a compreensão que a AO ocorre em ambientes de interação, pelos processos de educação e experiência (KOLB; RUBIN; McINTYRE, 1990). Assinalando a importância da equipe com relação ao compartilhamento dos conhecimentos.

Esses achados permitiram considerar-se a quebra de paradigmas ao se relacionar com a questão sobre a dificuldade de construir as práticas de trabalho diante dos diferentes conhecimentos. Por esta razão, buscou-se ampliar a análise, investigando fatos que contribuíssem com a pesquisa.

Verificou-se, então parece, que o estudo de caso foi realizado em uma Instituição que tem uma área territorial de 22.003.149 km<sup>2</sup>, alguns campus, uma diversidade de setores com muitas equipes de trabalho, o que levou a pesquisadora a pensar que se as organizações aprendem de forma diferente, então parecem existir fortes evidências de que diferenças relativas ao contexto, pessoas, grupos, setor e local de atuação se mostrem como condicionantes, exercendo impacto sobre a vivência de aprendizagem de cada organização. (LOYOLA; BASTOS, 2003).

Nesse sentido, o resultado encontrado neste estudo de caso da PAEP poderá ter apresentado uma realidade diferente de outras práticas laborais existentes na UFRGS. Desta forma, sinaliza-se que futuras investigações possam utilizar amostras mais amplas como, por exemplo, realizar o estudo de práticas localizadas em diferentes unidades da Instituição, tendo dessa maneira a possibilidade de uma maior abrangência, gerando um resultado com maiores chances de acerto.

Além destes achados já mencionados, identificaram-se outros que talvez possam enriquecer a PAEP na UFRGS, desta maneira sugere-se que a EEP avalie quanto aos



servidores que integram a PAEP, considerou-se que alguns membros que compõem esta prática se encontram em EP; sugere-se refletir quanto ao envolvimento dos mesmos com EAEP, uma vez que esta condição impossibilita os mesmos de compartilharem o período de adaptação com os seus pares. Desta maneira, propõe-se que integrem esta prática os servidores que já tenham alcançado a estabilidade, portanto já passado pelo EP. É importante dizer que tal sugestão não se deve ao fato dos seus diferentes conhecimentos, mas sim devido a importância desses TAES vivenciarem este período.

Ainda com relação à composição da equipe, verificou-se a importância da inclusão de um TAE do cargo de pedagogo, a fim de pensar as ações de acompanhamento, bem como o instrumento de avaliação, os fatores avaliados, as menções e pontuações. Tal necessidade foi verificada ao entender que a prática tem avançado em aprendizagens voltadas para as ações de acompanhamento não conseguindo avançar no aprendizado quanto à avaliação em si. Tendo em vista o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação onde consta na descrição do cargo de pedagogo atividades que permitiriam atender tal necessidade (UFRGS, 2013).

Propõe-se também que haja um investimento relacionado a todos os registros das aprendizagens da prática, permitindo a MO, no sentido de auxiliar no enfrentamento dos desafios atuais e futuros. Verificou-se, também, no decorrer desta pesquisa que outras instituições carecem de aprendizado quanto à avaliação do EP,

Tendo-se verificado nessa prática a aprendizagem a partir do compartilhamento dos diferentes conhecimentos como promotores da criação, propõem-se as trocas de experiências a respeito do tema com outras IFES que possivelmente possam estar enfrentando desafios semelhantes. A promoção dessas trocas pode ser realizada a partir da utilização das ferramentas das novas tecnologias. Para Sousa (2014), os avanços tecnológicos oferecem aos usuários de mídia em geral várias ferramentas de comunicação disponibilizadas na internet, visando oferecer ambiente interativo e adequado à transmissão da informação, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, fatores que possibilitariam promoverem encontros virtuais com outros TAEs que se interessem pelo assunto.

Ressalta-se que, o propósito desse estudo dedicou-se a identificar e analisar as aprendizagens da PAEP. Entretanto, uma vez que se trabalhou e se pensou essa prática como um espaço de memória não se pode desprezar rastros, vestígios traduzidos em sinais importantes que despertam outros questionamentos, direcionando a investigação para outro foco. Enquanto se coletava os dados para o detalhamento da prática, verificava-se que as contribuições dos diferentes conhecimentos compartilhados eram possíveis e, portanto,

poderia se desmistificar quanto a ser uma dificuldade no desenvolvimento das práticas de labor. Mas ao participar de um estudo de campo, cujo público era composto por servidores TAEs ingressantes, não foi possível ignorar a fala expressada com indignação: “É... o problema são os antigos...”. Pensou-se, então, que a fala ocorreu por ocasião de uma atividade vivencial, cujo tema era os diferentes tipos de chefias, dando margem para questões de poder e cultura.

Embora esses temas não tenham sido considerados para esse estudo; como pesquisadora, não se pode ignorá-los, acreditando que, aqui, abrem-se novas possibilidades de estudos sobre as aprendizagens em organizações públicas relacionando-as ao poder e cultura institucional.

Por fim, em se tratando de um mestrado profissional, tinha-se como meta o desenvolvimento de um produto final, assim atendeu-se às exigências desta modalidade, quando da aplicação prática desta pesquisa, cuja construção ocorreu a partir do desenvolvimento do Projeto da Ação de Capacitação, o qual obteve aprovação pela Escola de Desenvolvimento dos Servidores da UFRGS, devendo ser realizado no mês de outubro de 2014.

Considerando que os servidores TAEs ingressantes são contemplados com espaços de reflexão oferecidos pela PAEP, aproveitou-se para construir o produto final voltado para os servidores TAES antigos do quadro da UFRGS, promovendo um espaço de reflexão sobre a integração dos diferentes conhecimentos, a fim de contribuir com um trabalho de qualidade para a instituição.

Espera-se que esta ação seja uma possibilidade de promover no TAE da UFRGS a reflexão sobre a integração e interação dos diferentes conhecimentos, a fim de contribuir com um trabalho de qualidade para a Instituição. Pois acredita-se que é através das pessoas que as organizações se desenvolvem e aprimoram seus conhecimentos. Imagina-se que este espaço também possa provocar um olhar de quem vê outras possibilidades no sentido de fazer deste um momento de transição, onde as experiências das aprendizagens possam ser repassadas com maior tranquilidade, além de poder produzir, em conjunto com os novos servidores, um novo conhecimento capaz de dar respostas às demandas da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ACKERMANN, M.; HALVERSON, C. Considering in organizations memory. Proceedings of the 1998. In: **ACM - Conference on Computer Suported Cooperative Work**. Washington, United States: ACM, 1998, p. 39-48.

ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação da Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

ALMEIDA, Maria da C. de; CARVALHO, Edgard de Assis (Orgs.). **Morin: Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2005.

AMARAL, Antônio Cintra. Agências Reguladoras de Serviços Públicos. In: **REDAE – Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador (BA), n. 14, mai./jun./jul. 2008. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-14-MAIO-2008-ANTONIO%20CARLOS%20CINTRA.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2013.

ANDRADE, C. PASOS. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. Disponível em: <[http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308\\_13.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308_13.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

ANDRADE, Sandra M.; STEFANO, Silvio R. Aprendizagem organizacional em empresas de grande porte de Guarapuava: um estudo de múltiplos casos. In: **Revista Capital Científico – eletrônica (RCCe)**, v. 5, n. 1. 2007.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. In: **Aletheia**, Canoas (RS), n.26, dez. 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-03942007000200013&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-03942007000200013&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Aprendizagem no Local de Trabalho: Identificando Perspectivas e Abordagens**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/124.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2013.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

\_\_\_\_\_. Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, jul./set. 2009. p. 266-281.

ARAÚJO, F. D. Os regimes jurídicos dos servidores públicos no Brasil e suas vicissitudes históricas. In: **Revista da Faculdade de Direito da UFMG**, Belo Horizonte, n. 50, jan./jul.,

2007. p. 143-169. Disponível em: <<http://www.direito.ufmg.br/revista/articles/32.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

ARGYRIS, C. Incompetência hábil. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **On Organizational Learning**. Massachusetts: Blackwell Publisers, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational Learning II**. Addison-Wesley, 1996.

ATWOOD, M. **Organizational Memory, Systems**. Hawaii, **Internacional conference**. 2002.

AZEVEDO, Débora. Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: um balanço de percurso e repercussões organizacionais. In: **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Bahia, v. 2, n. 1, jan./abr. 2013. p. 35-55.

AZEVEDO, Débora. *et al.* Um estudo da simulação computacional para a análise de perfis de aprendizagem organizacional. In: **Produção**. Adaptado de PIDD (1994), v. 20, n. 4, p. 639-56, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop\\_t6\\_0008\\_0132.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop_t6_0008_0132.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2013.

BANDURA, A. Exercise of human agency through collective efficacy. In: **Current Directions in Psychology Science**, 9, 2000. p. 75-78.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, LDA, 2009.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; SOUZA, Elizabeth Regina Loiola da Cruz. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: **RAUSP - Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 3, 2004. p. 220-230.

BATESON, G. **Steps to na Ecology od Mind**. New York: Ballantine, 1981.

BENJAMIN, Walter. O narrador. In: BENJAMIN, Walter. **Magia e Técnica, Arte e Política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1985. v. 1.

BERND, Z. Disciplina Mobilidade Social. **Texto Didático sobre Vestígios, Rastros Memoriais (traces)**. Centro Unilasalle, Canoas, RS. 2013.

BERTOLIN, Rosangela V.; ZWICK, Elisa; BRITO, Mozar J. Aprendizagem organizacional sócio-prática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. In: **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, mar./abr. 2013. p. 493-513.

BISPO, M. de S., Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. In: **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n.6, nov./dez., 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712013000600007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712013000600007)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

BITTENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Tese de Doutorado (UFRGS), 2001.

BOSI, E. **Memória e Sociedade**. São Paulo: USP, 1994.

BRASIL. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003-2012**. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=)>. Acesso em: 13 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 30 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 06 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº. 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial da União, de 28 de dezembro de 2007**. Edição n. 249. p. 43. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/core/consulta.action>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9.527, de 10 de dezembro de 1997**. Altera dispositivos das Leis nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9527.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 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. República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Presidência da República: Brasília, 1995.

BURKE, P. **A Escola dos Annales (1929-1989): a Revolução Francesa da historiografia**. São Paulo: Fundação Editora UNESP, 1997.

CABRAL, C. de A. **Histórias de Aprendizagem: Um estudo de Caso no Setor de Telecomunicações**. 2001. Tese (Doutorado em Administração), PPGA/UFMG, Belo Horizonte, 2001.

CAETANO, Liziane A. S.; SILVA Silvio B. A relação entre a gestão estratégica por meio do bsc e a aprendizagem organizacional nos estudos publicados no enanpad no período de 2007-2011. In: **III Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**. v. 3, n. 3, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/677>>. Acesso em: 16 set. 2013.

CALMON, Kátia M. N. A Avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional. In: **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 19, Jun. 2009. Disponível em: <https://ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/90/99>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

CAMILLIS, Patricia K.; ANTONELLO, Claudia S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. In: **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, 2010. p. 40-42.

CAMPOS, D. M. de S. **Psicologia da Aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1987.

CARDOSO, Jaqueline de F. **Estratégia como Fonte de Mudança Organizacional**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CARVALHO, Antônio Ivo de *et al.* **Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação** / – Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, Renata P. **Universidade Cooperativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CONKLIN, J. **Designing Organizational Memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy**. (1997, 2001). Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2006.

COELHO, M. T; JOSÉ, E. A. **Problemas de Aprendizagem**. São Paulo: Ática, 1999.

CORRÊA, Silvio R.R. **Servidores**. Mensagem pessoal. Mensagem recebida por <rosanibit@yahoo.com.br> em 02 ago. 2010 e 02 set. 2010.

COSTA, Alessandra de S. M.; SARAIVA, Luiz A. S. Memória e formalização social do passado nas organizações. In: **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, nov./dez. 2011. p. 1761-80.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado e Contexto Brasileiro: crítica do paradigma gerencialista**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CUNHA, Maria Helena Lisboa da. **Espaço Real, Espaço Imaginário**. Rio de Janeiro: Editora Uapê Espaço Cultural, 1998.

\_\_\_\_\_. **Nietzsche: espírito artístico**. Londrina: CEFIL, 2003.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. Campinas: Papirus, 2001.

DUARTE, Emeide N. *et al.* Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n.3, set./dez. 2008a. p. 78-95.

\_\_\_\_\_. Gestão hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. In: **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 17. n. 1, 2008b. p. 44-60.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira. 1993.

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira. 1999.

DUBAR, Claude. **La Qualification à Travers les Journées de Nantes**. Sociologie du Travail, Paris. n., p. 3-14, 1987.

ELKAJER, B. Social learning theory. Learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES M. A (Ed.). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: Uk: BlackwellPublishing, 2003.

ELLSTRÖM, P. E. **Integrating Learning and Work**: conceptual issues and critical conditions. Human Resource Development Quarterly, v. 12, nº. 4, 2001.

ESKILDSSEN, J. K., DAHLGAARD, J. J., NORGAARD, A. The impact of creativity and learning on business excellence. In: **Total Quality Management**, 10 (4 & 5), S523-S530, 1999.

FANTINEL, Letícia Dias. **Cultura Organizacional, Lugar e Memória**: representações de espaço e tempo em 2 restaurantes em Porto Alegre. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIATES, G. G. S. *et al.* A Implicação das mudanças organizacionais no contexto da saúde: Um Estudo de Caso Sob a Perspectiva dos Sujeitos em um Hospital do Sul de Santa Catarina. In: **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2010/GPR/2010\\_GPR280\\_2.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/GPR/2010_GPR280_2.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2014.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A. A Inovação como Estratégia em Ambientes turbulentos. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Org.). **Estratégias Formulação, Implementação e Avaliação**: O desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 169-192.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S.; **Gestão**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. PROPAD. ISSN 1669-1827. 2010. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/880](http://www.spell.org.br/documentos/download/880)>. Acesso em: 06 ago. 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. In: **Revista de Administração Contemporânea On-line Version**, vol. 5, Curitiba, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Trad. Joice Elias. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇOIS, E. A fecundidade da história oral. In: AMADO, J.; FERREIRA, M. de M. (Coord.). **Usos & Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

FREIRE, Patricia de S. *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. In: **Revista Ciência da Administração (RCA)**, Florianópolis, v. 14, n. 33, 2011. p. 41. Disponível em: <<http://www.dxdoi.105007/2012v.13n33p41>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

GAGNEBIN, Jeanne Marie. O rastro e a cicatriz: metáforas da memória. In: **Pro-Posições**, v. 13, n. 3 (39), set./dez. 2002. p. 125- 133.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. In: **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1 – 2, p. 153 -180, jan./dez. 2010.

GHERARDI, Silvia. **Aprendizagem Organizacional Baseada no Conceito de Prática**: contribuições de Silvia Gherardi. RAM. Revista MACKENZIE, v.14, nº. 6, Edição Especial, São Paulo. SP. Nov/dez. 2013.

GHERARDI, S., NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J; NONAKA, I. (Orgs.), **The Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University, 2001. p. 35-60.

GOLDENBERG, Miriam. **A Arte de Pesquisar**. Como fazer pesquisa quantitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. In: **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, mar. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000100002>>. Acesso em 30 jun. 2014.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. de. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. In: **Ciência da Informação**, v. 38, n. 1, jan./abr. 2009. p. 57-73.

GRAMSCI, **A Concepção Dialética da História**. 10. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. In: **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Edition, 1996. p. 109-122.



GREEN, Paul. **Desenvolvendo Competências Consistentes:** como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GROPP, Beatrice M. C. De Cascão a Lagartixa: uma abordagem etnográfica focada na perspectiva de comunidades de prática em Aprendizagem Organizacional. In: **Revista Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000158v002De%20Cascao%20a%20Lagartixa-Beatrice.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2013.

GUNS, Bob. **A Organização que Aprende Rápido:** seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

INAZAWA, F. K. O Papel da Cultura Organizacional e da Aprendizagem para o Sucesso da Gestão do Conhecimento. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, set./dez. 2009. p. 206-20.

JORNAL DO SENADO. Edição de 04 de novembro de 2013. **Administração Pública**. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/jornal/edicoes/2013/11/04/qualificacao-dos-trabalhadores-do-setor-publico-vem-crescendo>>. Acesso em: 03abr2014.

JOUTARD, Philippe. Desafios à história oral do século XXI. In: ERREIRA, Marieta de Moraes; FERNANDES, Tânia Maria; ALBERTI, Verena (orgs.). **História Oral:** desafios para o século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

KARAWEJCZYK, Tamára Cecilia. **A Articulação entre Mudança e Aprendizagem Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior:** uma contribuição para o entendimento deste fenômeno organizacional. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2005.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem e Memória organizacional: contribuições teóricas para organizações culturais. In: **Revista Mouseion**, nº 14, Ed. Unilasalle, Canoas (RS), abr., 2013.

KIM, D. H. The link between individual and organisacional learning, In: **Sloan Management Review**, outono, 1993. p. 37-50.

\_\_\_\_\_. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: Klein, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KNELLER, G. F. **Arte e Ciência da Criatividade**. Tradução: De J. Reis. 5. ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

KOLB, D. A. ; RUBIN, I.; McINTYRE, J. **Psicologia Organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo. Atlas, 1990.

KOTTER, J. P. **Leading Change:** why transformation efforts fail. Harvard Business Review, p. 116. 96-103, Jan. 1995.

\_\_\_\_\_. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

KUNSCH, Margarida. Planejamento Estratégico da Comunicação. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul/SP: DMfusão, 2008.

LARA, F. F.; GUIMARÃES, M. R. N. Inovação organizacional estudo de caso comparativos entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas subsidiárias do setor mecânico da região de Sorocaba. In: **Gestão da Produção Operação de Sistema**, n. 1, jan./mar. 2013. p. 95-107.

LE BOTERF, Guy. **De la Compétence**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

LE GOFF, J. **História e Memória**. 3. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1994.

LEHNER, F; MAIER, R.K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? In: **Information Systems Frontiers**, v. 2, n. 3/4, oct./nov. 2000. p. 277-298. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/app/home/main.asp?wasp=04719d45cbf6470c882d44365f0b8cb7>>. Acesso em: 30 out. 2013.

LEVY-LEBOYER, C. **Lêbilian de Compétence**. Paris: Les Editions d' Organisation, 1996.

LOIOLA, E.; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. In: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, ANPAD, v. 7, n. 3, 2003. p.181-201.

LOPEZ, Inmaculada. **Memória Social**. Uma metodologia que conta histórias de vida e desenvolvimento local. São Paulo: Museu da Pessoas/Senac, 2008.

LOZANO, J. E. A. Prática e estilos de pesquisa na história oral contemporânea. In: AMADO, J.; FERREIRA, M. de M. (Coord.). **Usos & Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LUCARELLI, Fábio Dutra Machado; ROCHA, Guilherme Pinho; MACHADO, Daniel. **Comentários ao Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis da União**. 2.ed.. Brasília: Saraiva, 2012.

MACHADO, Elizandra. *et al.* Processos de aprendizagem organizacional em um sistema de franchising: uma análise a partir do framework dos 4IS. In: **Revista Científica Internacional**, v.1, n.1, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.intersciense.org>>. Acesso em: 5 set. 2013.

MAFRA, Francisco. Administração pública burocrática e gerencial. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, nº. 21, maio 2005. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=503](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503)>. Acesso em: ago 2014.

MALCOLM, J. *et al.* The interrelationships' between informal and formal learning. In: **Journal of Workplace Learning**, v.15, n.7-8, 2003. p. 313-318.

MANCEBO, Deise; MAUÉS, Olgaíses; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. In: **Revista Educar**, Curitiba, n. 28, Editora UFPR, 2006. p. 37-53.

MARTENS, Mauro L. **Aprendizagem Organizacional como Ferramenta de Suporte em Metodologia de Melhoria Contínua**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 1999.

MENDES, Alexandre. **Conhecimento Tácito e Explícito**. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia-de-ti/conhecimento-tacito-e-explicito/>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

MENEZES, Elisabeth A. C.; GUIMARÃES, Tomas de A.; BIDO, Diógenes de S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. In: **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, mar./abr. 2011. p. 4-29.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Phénoménologie de la Perception**. Paris: Gallimard, 1966.

\_\_\_\_\_. **L'oeil et l'Esprit**. Paris: Gallimard, 1979.

\_\_\_\_\_. **Le Visible et l'Invisible**. Paris: Gallimard, 1979.

MICHAELIS: **Dicionário Escolar Língua Portuguesa**- São Paulo: Editora Melhoramentos, 2002.

MIGUEL, Lilia A. P.; TEIXEIRA, Maria L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. In: **Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, mar. 2009. p. 36-56.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes. 2012.

MORAES, M. V. E. *et al.* Avanços e desafios na gestão da força de trabalho no Poder Executivo Federal. In: **Estado, Instituições e Democracia: república**. v. 1. Brasília: IPEA, 2010.

MORESI, Eduardo *et al.* Memória organizacional de comunidades de prática como fator de vantagem competitiva das organizações. In: **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, 97-121, jul./dez. 2012.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na Construção da Responsabilidade Histórica e no**

**Resgate da Memória Institucional das Organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

NAZÁRIO, D. C.; ROTTA, E. J. R.; DANTAS, M. A. R. Técnicas de engenharia do conhecimento como apoio organizacional. In: **Revista Produção em Foco**, v. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.socies.org.br/producaofoco/index.php/producaofoco/article/view/52/25>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa Social:** introdução às suas técnicas. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.

NOGUEIRA, Maria Alice; NOGUEIRA, Claudio M. Martins. **Bordieu & a Educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORA, P. Entre Memória e História: a problemática dos lugares. Trad. Yara Khoury. In: **Revista do Programa de Estudos de Pós-Graduados em História e do Departamento de História PUCSP**, São Paulo, n. 10, dez. 1993. p. 21-22.

OPPENHEIMER, J. Robert. Prospects in the arts and Sciences. In: **Perspectives USA**, pp. 10-11, Spring, 1955.

OTTO, Carícia. **Nos Rastros da Memória.** Florianópolis: Núcleo de Publicações do Centro de Ciências de Educação da UFSC, 2012.

PAAS, Leslie C. **A Integração da Abordagem Colaborativa à Tecnologia Internet para Aprendizagem Individual e Organizacional no PPGE.** 2012. (Mestrado em Centro Tecnológico), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

PIAGET, J. **A Formação do Simbolismo da Criança.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975a.

\_\_\_\_\_. **A Equilibração das Estruturas Cognitivas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975b.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. In: **Rev. Adm. Contemp.** Curitiba, v. 2, mai./ago. 1998.

PRADO, Viviane Crevelari do; SILVA FILHO, Cândido Ferreira; SOFFNER, Renato Kraide. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento:** as organizações que aprendem. Campinas: Alínea, 2008.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark *et al.* (Org.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2001. p.41-63.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam.** Disponível em: <<http://www.priberam.pt>>. Acesso em: 16 abr. 2014.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a Técnica do Gravador no Registro da Informação Viva**. 2. ed. São Paulo: CERVE/FFLCH/ USP, 1983.

RANGEL, Carlos A. B.; Canello, Júlio. **Cartilha do Estágio Probatório**. Disponível em <[http://www.sintfub.org.br/arquivos/publicacoes/cartilha\\_estagio\\_probatorio.pdf](http://www.sintfub.org.br/arquivos/publicacoes/cartilha_estagio_probatorio.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2014.

REMOR, Lourdes de C. *et al.* A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processos nas pactuações da comissão intergestores bipartite do Sistema Único de Saúde. In: **Redalyc Sistema de Informação Científic**, v. 1, n. 27, mai. 2009. p. 85-97.

\_\_\_\_\_. Esquecimento organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional. In: **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3. 2010.

RICOEUR, P. **A Memória, a História e o Esquecimento**. Campinas: Unicamp, 2010.

RIGOLIN, Ivan Barbosa, **Comentários ao Regime Único dos Servidores Públicos Civis**, 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de Competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T.; OLIVEIRA, JR, M. (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

SALAMA, A. The use of an organisation's biography as a research method. In: **Management Education and Development**, v. 23, n. 3, Autumn, 1992. p. 225-233.

SANTANA, Silvina. Modelo Integrado para o estudo da aprendizagem organizacional. In: **Análise Social**, v. XL (175), 2005. p. 367-391. Disponível em: <[www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aso/n175/n175a06.pdf](http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aso/n175/n175a06.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2014.

SANTOS, Antônio R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DPA, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SANTOS, Letícia Oliveira. **Capital Intelectual**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual/43567/>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

SASIETA, H. A. M.; BEPPLER, F. D.; PACHECO, R. C. S. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. In: **DataGramZero – Revista de Informação**, v. 12, n. 3, ago. 2011.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. Arte, teoria e prática da organização que aprende. Rio

de Janeiro: Best Seller, 1990.

SETTON, Maria da G. J. **A Teoria do Habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação. Revista Brasileira de Educação, Mai./Jun./Jul./Ago., nº. 20, 2002.

SER SAÚDE – PROGRAMA DE PROMOÇÃO DE SAÚDE. **Então, o que é a Saúde Mental?** Disponível em: <http://sersaude.com/2012/07/03/afinal-o-que-e-a-saude-mental/>>. Acesso em: 06 ago. 2014.

SILVA, Pery Pinto Diniz; SOARES, Mozart Pereira. **Memória da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1934 – 1964.** Porto Alegre: UFRGS. 1992.

SIMON, Herbert. Bounded rationality and organizational learning. In: **Organization Science, Catonsville**, v. 2, 1991, p.125-134.

SHIRAVASTA, P. A. **Typology of Organizational Systems.** Journal of Management Studies, v. 20, nº 1, p. 7 – 28, 1983.

SOARES, M. P.; SILVA, O. P. D. da. **Memória da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – 1934 a 1964.** Porto Alegre: UFRGS, 1992.

SOUSA, Rodrigo Siqueira de. **O aprendizado informal em ambientes de redes sociais virtuais.** Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~ccte/publicacoes/tg%20-%20siqueira.pdf>>. Acesso em: 02 mai 2014.

STACEY, Ralph D. **Complexity and Creativity in Organizations.** San Francisco, CA, US: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

STAINKI, Angela Rolim. **A Socialização dos Técnico-administrativos Ingressantes na UFRGS: análise de um rito de passagem.** 2013. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TAKAHASHI, Adriana R. W.; FISCHER, André Luiz. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTs]. In: **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 3, set./out. 2010. p. 818-35.

TAKEI, Álvaro. **Qualificação X Capacitação.** Disponível em: <<http://sicurezzaeditora.com.br/blog/?p=713>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

TEIXEIRA, Enise B.; WISSMANN Alexandre Dal Molin. O ensino de administração da UNIJUÍ: quatro décadas de história. In: **Revista Gestão Universitária América Gaúcha**, v.6, n. 1, jan. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p156>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

THOMPSON, P. Problems of Method in Oral History PAUL. In: **Oral History Journal**, v. 1, n. 4, 1971.

\_\_\_\_\_. **A Voz do Passado: história oral.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar: a perspectiva da experiência.** São Paulo: Difel, 1983.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS. **Escola de Desenvolvimento de Servidores.** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/escola-de-desenvolvimento-de-servidores>>. Acesso em: 12 ago. 2014a.

\_\_\_\_\_. **Estatuto e Regimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>>. Acesso em: 20 jun. 2014b.

\_\_\_\_\_. **Quem são os Servidores Técnico-administrativos da UFRGS?** Organizado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organograma da Estrutura Administrativa da UFRGS.** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/organograma>>. Acesso em: out. 2013a.

\_\_\_\_\_. **Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento.** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/setores/dima/divisao-de-ingresso-mobilidade-e-acompanhamento>>. Acesso em: 19 nov. 2013c.

\_\_\_\_\_. **Manual do Servidor.** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/manual-do-servidor-1>>. Acesso em: 10 mar. 2014c.

\_\_\_\_\_. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP.** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/>>. Acesso em: 19 nov. 2013b.

UNIVERSITÁRIO. **Universidade sobe quatro posições no Ranking QS.** Disponível em: <http://www.universitario.com.br/noticias/n.php?i=16568>. Acesso em: 30 jun. 2014.

VALENÇA, A. C. **Eficácia Profissional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Sofia L. O discurso sobre a universidade nos anos 80. In: **Cadernos Cedes.** Campinas: Papirus, 1991.

VIEIRA, Adriane; LUZ, Talita Ribeiro. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e competência. In: **Anais, XXVII Enanpad.** São Paulo, 2002.

VILLARDI, B. Q. LEITÃO, S. P. **Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional.** RAP. Rio de Janeiro 34 (3): 53-70, mai./jun., 2000.

VIZEU, Fabio. Em algum lugar do passado: contribuições da pesquisa histórica para os estudos organizacionais brasileiros. In: **Encontro Nacional da Associação dos Programas**

**de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, n. 31, 2007.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. In: **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, 1991. p. 57-91.

YANOW, D. Translating local know at organizational periepheries. In: **British Journal of Management**, v. 15, p. 9-25, 2004. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3810](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3810)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

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

ZANCANARO, Airton *et al.* Memória Organizacional e Ontologias: uma pesquisa bibliométrica. In: **Perspectiva em Ciência da Informação**, UFMG, v. 18, n. 1, Jan./mar. 2013. p. 43-65.

ZANGISKI, Marlene A. da S.; LIMA, Edson P.; COSTA, Sérgio E. G. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. In: **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, set./dez. 2009. p. 142-59.



## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiros de Entrevistas



# UNILASALLE

## CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



Credenciamento: Decreto de 29/12/98 - D.O.U. de 30/12/98  
 Recredenciamento: Portaria 626 de 17/05/12 - D.O.U. de 18/05/12

### **Roteiro de Entrevista Individual em Profundidade com servidores técnico-administrativos que ingressaram a partir de 2004**

O roteiro constitui-se de perguntas abertas sobre a trajetória de mudanças que ocorreram com a prática de acompanhamento de estágio probatório no período de 2006 a 2013. As questões contemplam as categorias de autobiografia, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

#### **Breve autobiografia profissional:**

1. Formação escolar \_\_\_\_\_
2. Motivos que o levaram a ingressar na UFRGS  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. Qual seu atual local de exercício na UFRGS?  
 \_\_\_\_\_
4. Tempo de trabalho na UFRGS  
 \_\_\_\_\_
5. Qual o cargo ocupado  
 \_\_\_\_\_
6. Ocupa ou já ocupou funções de chefia? Sim ( ☐ ) Não ( ☐ )
7. Período que permaneceu na(s) função(ões) de chefia  
 \_\_\_\_\_

#### **Aprendizagem no nível individual:**

8. Comente as principais mudanças que foram percebidas no período relativo ao seu acompanhamento de estágio probatório.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. Qual o papel que você desempenhou nesse período?  
 a.( ☐ ) chefia de servidor ingressante  
 b.( ☐ ) ingressante  
 c.( ☐ ) parte da equipe do ingressante
10. Como você caracteriza as suas experiências de aprendizagem nesse processo de mudanças?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
11. Segundo sua percepção, que fatores contribuíram para o seu processo de aprendizagem?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

12. Segundo sua percepção, que fatores dificultaram o seu processo de aprendizagem?

---

---

---

### **Aprendizagem Organizacional**

13. Na sua opinião, a interação com outros membros da UFRGS propiciou aprendizado?

---

---

---

14. Como você caracteriza o processo de aprendizagem nessa fase de mudança?

---

---

---

15. Segundo sua percepção, que fatores contribuíram para o processo de aprendizagem na UFRGS?

---

---

---

16. Segundo sua percepção, que fatores dificultaram o processo de aprendizagem da UFRGS?

---

---

---

17. Com relação ao seu aprendizado profissional, como você considera o papel da equipe de EP durante esse período? Houve contribuições importantes? Dê alguns exemplos?

---

---

---

18. Durante o mesmo período houve sentimento de que a EP buscava implementar melhorias nas práticas de acompanhamento para atender a demanda solicitada?

---

---

---

19. Você lembra se nesse período, a EP trabalhava as possibilidades de aprendizado dos servidores ingressantes com os servidores antigos?

---

---

---

20. Durante o aprendizado inicial, nesse processo de adaptação, como você buscou a memória organizacional dos processos de trabalho para auxiliar nas suas atividades?

---

---

---

21. De que maneira as práticas organizacionais estimularam a memória organizacional decorrente

---

---

---

22. Na sua opinião como você percebe a trajetória da Equipe de Estágio Probatório durante esse processo de mudanças organizacionais na UFRGS?

---

---

---



# UNILASALLE

## CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



Credenciamento: Decreto de 29/12/98 - D.O.U. de 30/12/98  
 Recredenciamento: Portaria 626 de 17/05/12 - D.O.U. de 18/05/12

### **Roteiro de Entrevista Individual em Profundidade com servidores técnico-administrativos da Equipe de Acompanhamento do Estágio Probatório na UFRGS**

O roteiro constitui-se de perguntas abertas sobre a trajetória de mudanças que ocorreram na prática de acompanhamento de estágio probatório no período de 2006 a 2013. As questões contemplam as categorias de autobiografia, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

#### **Breve autobiografia profissional:**

1. Formação escolar \_\_\_\_\_
2. Motivos que o levaram a ingressar na UFRGS  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. Qual seu atual local de exercício na UFRGS?  
 \_\_\_\_\_
4. Tempo de trabalho na UFRGS  
 \_\_\_\_\_
5. Qual o cargo ocupado  
 \_\_\_\_\_
6. Ocupa ou já ocupou funções de chefia? Sim ( ☐ ) Não ( ☐ )
7. Período que permaneceu na(s) função(ões) de chefia  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### **Aprendizagem no nível individual:**

Contar a história da prática

8. Comente as principais mudanças que foram percebidas no período de 2006 a 2013 a partir do acompanhamento de estágio probatório.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. Qual o papel que você desempenhou nesse período?  
 a. ( ☐ ) chefia de servidor ingressante  
 b. ( ☐ ) ingressante  
 c. ( ☐ ) parte da equipe do ingressante
10. Como você caracteriza as suas experiências de aprendizagem nesse processo de mudanças?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. Segundo sua percepção, que fatores contribuíram para o seu processo de aprendizagem?

---

---

---

12. Segundo sua percepção, que fatores dificultaram o seu processo de aprendizagem?

---

---

---

### **Aprendizagem Organizacional**

13. Na sua opinião, a interação com outros membros da UFRGS propiciou aprendizado?

---

---

---

14. Como você caracteriza o processo de aprendizagem nessa fase de mudança?

---

---

---

15. Segundo sua percepção, que fatores contribuíram para o processo de aprendizagem na UFRGS?

---

---

---

16. Segundo sua percepção, que fatores dificultaram o processo de aprendizagem da UFRGS?

---

---

---

17. Quando a Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório queria implementar novas ideias e ou realizar mudanças na prática quais eram os procedimentos?

---

---

---

18. Qual o papel dos grupos informais no processo de mudanças? Eles eram reconhecidos pela Instituição? Comente:

---

---

---

19. As práticas organizacionais estimularam a memória organizacional decorrente desse processo de mudanças?

---

---

---

20. Na sua opinião como a Equipe de Estágio Probatório se apropriou da trajetória de mudanças organizacionais na UFRGS?

---

---

---

## APÊNDICE B – Produto Final





**ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

---

**PROJETO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO**

**CAPACITAÇÃO: O DESAFIO DE APRENDER AO LONGO DA CARREIRA  
APRIMORANDO AS PRÁTICAS DE TRABALHO**

*A aprendizagem [...] é uma forma de motivar as pessoas para revisão de posturas e sensibilizá-las para a importância do autodesenvolvimento (FLORES, 2002).*

**1 PROPONENTE**

Rosani B. Nicoletti

Telefone e e-mail para contato: 51-96849011 – rosanibit@yahoo.com.br.

**2 APRESENTAÇÃO**

O Curso de Capacitação: O DESAFIO DE APRENDER AO LONGO DA CARREIRA: APRIMORANDO AS PRÁTICAS DE TRABALHO é uma ação pensada especialmente para os servidores técnico-administrativos antigos<sup>51</sup> do quadro da Universidade Federal do Rio Grande do Sul no intuito de promover a reflexão sobre a integração dos diferentes conhecimentos, a fim de contribuir com um trabalho de qualidade para a Instituição.

**3 JUSTIFICATIVA**

As mudanças nas Instituições Federais de Ensino Superior, especificamente as decorrentes da renovação do quadro funcional da UFRGS, tiveram impactos relacionados às práticas de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação. Tal fato gerou o

---

<sup>51</sup> Autodenominação dos servidores técnico-administrativos da UFRGS relacionada ao tempo de serviço.

interesse de um estudo na linha de pesquisa de Gestão Cultural e Memória organizacional no Mestrado de Memória Social e Bens Culturais, amparado na abordagem sobre aprendizagem. Com base nos resultados desse trabalho intitulado “Aprendizagem sobre o Acompanhamento do Estágio Probatório da UFRGS - um estudo com servidores técnico-administrativos em educação”, concluiu-se sobre a necessidade de desenvolver uma ação que contemple os servidores técnico-administrativos antigos<sup>52</sup> da Instituição, no intuito de promover a reflexão sobre as mudanças ocorridas em decorrência da renovação do quadro funcional e a importância de integração das aprendizagens, no sentido de contribuir para um trabalho de qualidade e das aprendizagens organizacionais. Para Antonello (2008), a AO é um processo contínuo de apropriação e geração, de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto da organização.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

- Promover um espaço de reflexão no formato de um curso para que os servidores técnico-administrativos em educação antigos da UFRGS possam pensar e discutir as transformações ocorridas nas práticas de trabalho em decorrência da renovação do quadro funcional, relacionando a importância dos seus aprendizados no sentido de aprimorar suas práticas laborais.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Desenvolver conteúdo programático que provoque a troca de experiências com os colegas;
- Fornecer dados atualizados sobre realidade da Instituição na última década;
- Elaborar atividades, apresentações e materiais atualizados e que estejam de acordo com a abordagem da ação, a fim de promover o aprimoramento das práticas de trabalho.

---

<sup>52</sup> Autodenominação dos servidores técnico-administrativos da UFRGS relacionada ao tempo de serviço.

## 5 METODOLOGIA

As aulas serão expositivas dialógicas, contando também com a prática de exercícios vivenciais. A exposição contará com o auxílio da ferramenta multimídia *prezi*, contendo vídeo institucional, filmes relacionados aos temas propostos, bem como dados e fatos sobre a UFRGS. Serão realizados exercícios vivenciais, ao final das exposições, sempre seguidos de debates e discussões.

A Metodologia Treinamento Vivencial (TEAL) apresenta alguns resultados como:

- Criar um envolvimento, comprometimento e entusiasmo junto aos participantes, que apóiam o desenvolvimento contínuo individual e da equipe;
- Potencializar a troca de experiências entre o time e áreas no dia-a-dia;
- Sensibilizar para superação de desafios e metas de maneira sinérgica;
- Promover a autorreflexão e reflexão da equipe com relação às atitudes e comportamentos que refletem na obtenção de melhores resultados;
- Potencializar os indicadores de resultados nos relacionamentos intra e interpessoais, que englobam as demais competências de um profissional “águia” de alta performance, através da conscientização individual e de equipe;
- Estender o aprendizado e troca de conhecimentos obtidos nas vivências para a vida profissional e pessoal;
- Os *debriefings*<sup>53</sup>, após cada atividade vivencial, auxiliam o time na auto reflexão de: Como estou? Para onde vou? E onde quero chegar?
- Todas as reflexões refletem no individual e nos objetivos que a empresa tem para aquele time, entre outros resultados obtidos.

(<http://www.razaohumana.com.br/servicos/metodologia-treinamento-vivencial/>).

Desenvolvimento - Plano de aula - apresentado em anexo (planejamento das aulas)

## 6 RESULTADOS ESPERADOS/COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS

Espera-se que ao final do curso os servidores técnico-administrativos possam ter uma melhor compreensão do momento atual na UFRGS, podendo fazer uma reflexão sobre as aprendizagens e saberes como possibilidades de aprimoramento nas práticas de trabalho desenvolvidas.

---

<sup>53</sup> Debriefings - esta palavra em português apresenta a seguinte tradução: interrogatório, testemunho, depoimento, relatório oral. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/ingles-portugues/debriefing>. Acesso em: 11ago2014.

**7 PÚBLICO ALVO:**

Servidores técnico-administrativos em educação ingressantes antes do ano de 2004.

**8 CARGA HORÁRIA TOTAL DO EVENTO:**

16 (dezesseis) horas.

**9. HORÁRIO:**

Turno da tarde – das 13h30min às 17h30min.

**10 LOCAL SUGERIDO:**

Campus Saúde.

**11 NÚMERO DE VAGAS:**

20 vagas.

**12 RECURSOS DIDÁTICOS NECESSÁRIOS:**

20 canetas, 20 folhas tamanho flip chart, pincel atômico escrita grossa (5 azuis, 4 pretos, 2 vermelhos).

Sala com bom espaço, que possibilite a movimentação de 20 pessoas para a realização dos exercícios. Com aparelho multimídia e internet.

**13 MODALIDADE:**

Presencial.

**14 CRONOGRAMA SUGERIDO:**

Sugerem-se estes períodos devido à oportunidade de participação em outros eventos<sup>54</sup> junto à UFRGS, podendo desta forma buscar outros espaços de reflexão que venham ao encontro do objetivo inicial desta proposta.

---

<sup>54</sup> Em outubro deste ano, em decorrência do Salão de Iniciação Científica, a EDUFRGS contará com um espaço dedicado aos servidores técnico-administrativos para apresentação de seus trabalhos; desta forma, surge a possibilidade de apresentar o resultado deste curso, bem como a realização de uma oficina a partir de recortes desta mesma atividade.

<b>Preparação do Material</b>	<b>Período de Inscrição</b>	<b>Data de Início</b>	<b>Data Fim</b>	<b>Relatório</b>
junho a julho de 2014	setembro 2014	14 de outubro 2014	23 de outubro 2014	outubro de 2014

## 15 COORDENAÇÃO:

(A ser pactuada em reunião de planejamento político-pedagógico).

## 16 CRONOGRAMA/DATA/CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

<b>Datas:</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Ministrantes</b>
14 de outubro (terça-feira)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentações</li> <li>• Contextualizar sobre a importância de Mudança</li> <li>• Atividades vivenciais</li> </ul>	Cristiane Diffini <sup>55</sup> Rosani B. Nicoletti <sup>56</sup>
16 de outubro (quinta-feira)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• História da UFRGS nos últimos 20 anos</li> <li>• Vídeo Institucional</li> <li>• Atividades Vivenciais</li> </ul>	Cristiane Diffini Rosani B. Nicoletti
21 de outubro (terça-feira)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional e Clima Organizacional</li> <li>• Equipe de trabalho</li> <li>• Conflitos</li> </ul>	Cristiane Diffini Rosani B. Nicoletti
23 de outubro (quinta-feira)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceituando aprendizagem – aprendizagem organizacional</li> <li>• Atividades vivenciais</li> </ul>	Cristiane Diffini Rosani B. Nicoletti

## 17 REFERÊNCIAS

Apresentadas no final do projeto.

## 18 PLANO DE AULA

Anexo 1.

<sup>55</sup> Cristiane Diffini – Servidora Técnico-Administrativa da UFRGS – Diretora da Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento – EDUFRGS.

<sup>56</sup> Rosani B. Nicoletti – Servidora Técnico-Administrativa da UFRGS – Mestranda do Curso de Mestrado de Memória Social e Bens Culturais UNILASALLE-RS.

## ANEXO 1

### PLANO DE AULA

#### 1º encontro

##### Momento 1

Apresentação dos servidores (30 min.):

- nome,
- local atual de exercício,
- falar sobre a sua trajetória na Universidade, incluindo o tempo de serviço, formação e o que faz atualmente.

##### Momento 2

Apresentar objetivo e proposta do curso (10 min.).

Contrato de convivência (5 min.).

##### Momento 3

Com o auxílio de fotos, cada um dos servidores buscará identificar como se sente em relação ao seu trabalho no momento atual. Podendo, dessa forma, abrir espaço para refletir sobre as relações ocorridas a partir da chegada dos novos servidores (50 min.).

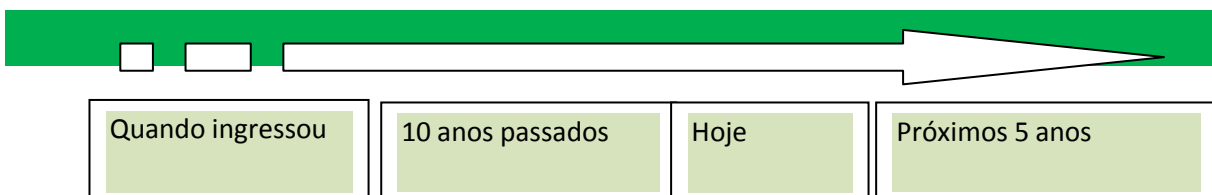
**Intervalo – 15 min.**

##### Momento 4

Construção da linha do tempo (50 min.).

A construção de uma cronologia estimula as pessoas a organizar a sua própria história. Ela permite que cada um visualize a sua trajetória como um todo, ao mesmo tempo em que se vê diante do desafio de fazer escolhas e selecionar o que quer contar ou registrar (LOPEZ, 2008).

A linha do tempo será relacionada a 4 momentos:



Relacionar os momentos às mudanças (qual sentimento quando ingressou, 10 a 20 anos depois, hoje e como acho que estarei daqui a cinco anos.

### **Momento 5**

Apresentação de um filme abordando a necessidade de mudar (10 min.).

Vídeo abordando a necessidade de mudar

Enviado em: 21/05/2012. Disponível em:

[http://www.youtube.com/watch?v=AyKwifyVg\\_g](http://www.youtube.com/watch?v=AyKwifyVg_g). Acesso em: 12 dez. 2013.

### **2º encontro**

Inicia com um resumo da aula anterior (5 min.).

### **Momento 1**

História da UFRGS nos últimos 20 anos, apresentação do vídeo institucional, fazendo uma abordagem sobre a nova realidade da Universidade, relacionada ao ingresso dos novos servidores (30 min.).

Exercícios (15 min.)

Reconhecendo o novo colega, este exercício é proposto no sentido de que além da informação é preciso aprender com o momento vivido, pois,

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 1999, p. 290).

Nesse sentido, a proposta é:

Desenhar, caracterizando o novo colega: nome, idade, cargo, atividades que realiza, como as faz, como tem aprendido.

Debate sobre o perfil do novo servidor (15 min.).

Vídeo musical sobre geração Y (10 min.).

Aborda o encontro de pessoas jovens, de nacionalidades diferentes, que se encontram virtualmente para cantar e tocar os mais diversos estilos de instrumentos musicais.

Vídeo enviado em 26/11/2013 - por The Wall Of Sound World Tour. Disponível em:

<http://www.youtube.com/watch?v=ZYjdemioLR4> – Acesso em: 18 ago. 2014.

**Intervalo (15 min.)****Momento 2**

Trabalho vivencial (40 min.).

**Dinâmica das diferenças**

Material – papel em branco e caneta/lápis

Procedimento:

O condutor da dinâmica distribui as folhas e as canetas para o grupo que estará organizado em um círculo, pede que após dar um sinal todos desenhem “um olho”, após a folha é repassada para que o colega a sua direita prossiga desenhando o “outro olho”. A folha seguirá sendo repassada no sentido horário até que seja finalizado o desenho de um rosto.

No final da dinâmica, o condutor irá pedir para que todos deixem à mostra os desenhos concluídos. Ressaltando que, ao realizar a análise dos desenhos verificam-se rostos bem diferentes; o mesmo rosto com olhos, orelhas diferentes. Nenhum desenho é igual ao outro, cada um fez de uma maneira diferente, pois possuímos percepções diferentes, somos diferentes. O resultado do trabalho mostra que, somos multifacetados com visões de mundo diferente, portanto devemos respeitar o ponto de vista dos outros.

Disponível em: <http://pt.slideshare.net/danielasipert/110-dinmicas-de-grupo>. Acesso em: 26 mar. 2014.

**Momento 3**

Cultura e Clima Organizacional (30 min.).

Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2003, p. 50).

Pensando na importância do clima organizacional, será realizado individualmente o próximo exercício:

Identificar, na tabela, situações relativas ao local de trabalho:

Clima Organizacional Favorável	Clima Organizacional Desfavorável	O que pode ser feito para melhorar




De que forma é possível desenvolver as atividades de trabalho no clima organizacional que vocês possuem?

Discussão em grupo.

Para concluir, um vídeo abordando o tema mudança de paradigmas.

Vídeo enviado em: 25/05/2013 - por el caiman Feliz. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=ctehUwbYGc8>. Acesso em: 12 dez. 2013.

### **3º encontro**

#### **Momento 1**

Resumo do dia anterior (5 min.).

Abordagem inicial sobre Equipe de Trabalho (15 min.).

O que é uma equipe, os benefícios e os cuidados para trabalhar em equipe.

Exercício vivencial (10 min.).

O propósito é verificar o entendimento sobre o objetivo comum da equipe.

Para Antonello *et al* (2005), o que caracteriza o grupo humano é o fato de terem os seus membros um alvo comum, uma finalidade. Nesse sentido, propõe-se o próximo exercício:

#### **Desenvolvimento:**

(Não dizer o objetivo da dinâmica).

Pedir a todos que se coloquem no fundo da sala ocupando toda parede. Pede silêncio absoluto, muita atenção para a ordem que vai ser dada e que sejam rigorosamente fiéis a ela.

Deve-se manter silêncio durante a dinâmica.

A ordem é a seguinte: Vocês deverão procurar como grupo, atingir o outro lado da sala, da forma mais rápida possível e mais eficiente.

Repete-se a ordem várias vezes.

O coordenador dirá que a ordem não foi cumprida, pede ao grupo que recomece.

Repita a ordem várias vezes, pedindo que haja silêncio.

Obs.: É bom que haja obstáculos pelo meio da sala (cadeiras...) dificultando a passagem. Ele considerará a tarefa cumprida quando julgar que o grupo se aproximou do

ideal, alcançando o outro lado unido, obedecendo ao ritmo um dos outros, tendo incluído todos na travessia.

Em círculo, realizar comentários sobre tudo que observaram e sentiram (30 min.):

- Como cada um se sentiu?
- Quem se sentiu esmagado e desrespeitado?
- Quem mais correu ou empurrou?
- De que forma as lideranças foram se manifestando?
- Houve desistência no meio do caminho?
- Surgiram animadores?

Para encerrar o exercício, fazer uma análise dos locais em que trabalham, como estão constituídas as equipes?

**Intervalo** (15 min.).

## **Momento 2**

Uma abordagem sobre conflitos (25 min.).

Conceitos.

De que maneira ocorrem.

Visões.

Debate: Identificando os tipos de conflitos existentes nas equipes de trabalho dos servidores participantes do curso (50 min.).

Para encerrar – vídeo sobre conflito (10 min.).

Vídeo enviado por Cleide Israel em: 05/05/2013

## **4º encontro**

Resumo do encontro anterior (5 min)

Já falamos das transformações, do nosso novo colega e agora, como encarar o desafio de aprender diante do momento que vivemos?

## **Momento 1** (10 min.).

Ao considerar que a aquisição de conhecimento está claramente relacionada com o processo de aprendizagem e é mais ampla e mais profunda do que a mera acumulação de dados e informação Davenport e Prusak, (1998). Por isso a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Este

contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo. Considerar a relação entre conhecimento e aprendizagem também é realçar os diferentes tipos de conhecimento requeridos em situações de trabalho, bem como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem (ANTONELLO, 2003, p. 120)

Antes de propor a próxima atividade, será explanado brevemente o conceito de Aprendizagem Organizacional.

Exercício (50 min.).

Em uma folha, o servidor deverá colocar um exemplo de uma atividade que realiza no seu dia a dia, descrevendo desde quando a faz e como faz (15 min.). Após 15 min., reúne em grupos maiores, onde escolhem uma das atividades para pensarem em novos modos de fazê-la.

Por fim, cada grupo apresentará as atividades, demonstrando num quadro o que sabiam e o que foi possível aprenderem.

Saber	Aprender

O debate deverá ser relacionado às capacidades e talentos diferentes, desejos diferentes, comportamento diferente tanto dos servidores ingressantes quanto dos antigos.

**Intervalo** (15 min.).

## 2º Momento

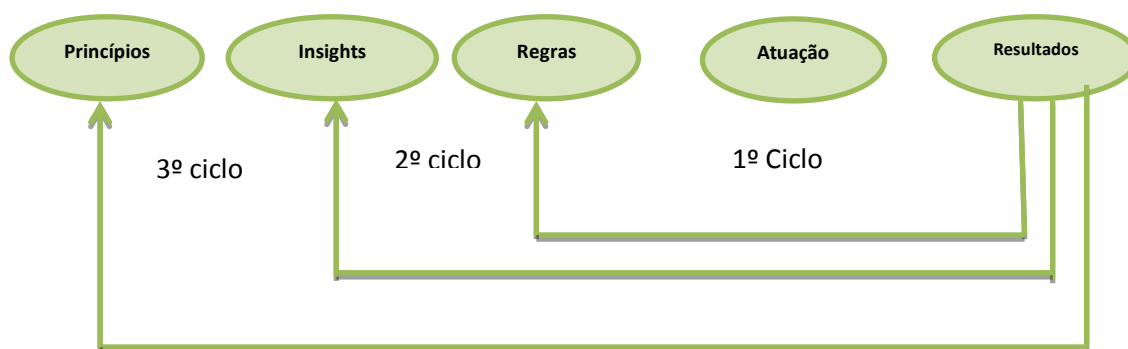
Fala das ministrantes - A UFRGS espera dos servidores excelência nas práticas de trabalho, para o alcance deste estágio é preciso saber construir com a diferença (30 min.).

Nesse momento será feita uma explanação sobre a pesquisa realizada do estudo de caso sobre o acompanhamento de estágio probatório na UFRGS, a fim de demonstrar os diferentes conhecimentos que ajudaram na construção dessa prática, produzindo novas aprendizagens na organização.

Exercício baseado na experiência de Argyris; Schön (1996) (15 min.).

Aprendizagem de Ciclo simples e duplo

Será escolhida uma prática de trabalho para exemplificar o exercício.



A finalidade do exercício é demonstrar que as pessoas já têm em suas mentes modelos de como planejar, implementar e avaliar suas ações, mas que as diferentes teorias podem gerar mudanças nas estruturas mentais, possibilitando rever esses modelos (ANTONELLO, 2007).

Vídeo: Orquestra composta por Roqueiros, Violeiros e Coral em uma só *música* e ao som de *instrumentos* de sopro e saberes diferentes (5 min.).

Vídeo enviado por Gospel Channel em: 21/04/2011 –

Avaliação da Atividade: modelo fornecido pela EDUFRGS, conforme anexo.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.A.; GODOY, A. S.. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ANTONELLO, C. A.; PUJOL JÚNIOR, E.; SILVA, M. V. **Escola das relações humanas**. Disponível em: <<http://gestor.ea.ufrgs.br/adp/RH.html>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.; BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. v. 16, n. 2, São Paulo: EESC-USP, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational Learning II**. Addison-Wesley. 1996.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v. I. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

CHANLAT, J-F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. SP: Ed. Atlas, v. 1, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 5. ed., São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da**

relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1993.

FLORES, Paulo. **Criatividade, o verdadeiro instrumento para mudanças.** Palestra realizada no Auditório do Ministério do Planejamento, Brasília – DF, em 22/04/2002. Disponível em: <<http://www.mare.gov.br>>. Acesso em 10 mai.2002.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

SOUZA, E. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1978.

**ANEXOS**

## ANEXO A – Autorização do Pró-Reitor de Pessoas

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA  
NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre, 01 de novembro de 2013.

Senhor Pró-Reitor,

Eu, Rosani Bittencourt Nicoletti, aluna do curso de Mestrado Profissionalizante em Memória Social e Bens Culturais, do Centro Universitário La Salle, venho pelo presente, solicitar autorização para realizar na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a pesquisa intitulada: "Lugar de Memória e Aprendizagem Organizacional: um estudo da prática de acompanhamento do estágio probatório com servidores técnico-administrativos da UFRGS", sob orientação da Profa. Dra. Tamára Cecília Karawejcyk. Os objetivos desta pesquisa são: identificar e analisar, a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, como os atributos de aprendizagem e memória organizacional das práticas de trabalho, situados em lugares de memória da organização, podem ser referência para a gestão de pessoas dessa Instituição. Os sujeitos da pesquisa serão os servidores técnico-administrativos da UFRGS, que desde 2006 se envolveram com a prática de acompanhamento de estágio probatório.

Inicialmente serão coletados e analisados dados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP/UFRGS, tendo como referência documentos publicados, como nas pastas funcionais, registro no site e material produzido pelos profissionais do acompanhamento do Estágio Probatório. Num segundo momento, os servidores do grupo pesquisado serão contatados e convidados a participarem das entrevistas e atividades coletivas.

Todos os participantes terão conhecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que deverão ser assinados pelos mesmos.





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

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

Assinatura da Pesquisadora: \_\_\_\_\_

Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti

Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.

Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Principal

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Orientador da Pesquisa

De acordo.  
em 08/10/13.  
\_\_\_\_\_  
Mauricio Viegas da Silva  
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas  
URGS

Ilmo. Sr.

Mauricio Viegas da Silva,

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## **APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Programa de Pós-Graduação  
Mestrado Profissional de Memória Social e Bens Culturais

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Você está sendo convidado a participar como voluntário(a), da pesquisa intitulada: “Lugar de Memória e Aprendizagem Organizacional: um estudo da prática de acompanhamento do estágio probatório com servidores técnico-administrativos da UFRGS”, de responsabilidade da pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti, mestranda do Programa de Pós-Graduação Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle de Canoas e sob orientação da Professora Dra. Tamára Cecilia Karawejczyk. Os objetivos desta pesquisa são: identificar e analisar, a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, como os atributos de aprendizagem e memória organizacional das práticas de trabalho, situados em lugares de memória da organização, podem ser referência para a gestão de pessoas dessa Instituição.

Pedimos sua colaboração para participar da pesquisa cujo objetivo é contribuir para a área de gestão de pessoas, sobre tudo de recursos humanos. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a Unilasalle. As informações obtidas através desta pesquisa não serão confidenciais, pois se constituem em importantes informações para o resultado da pesquisa, que não tem fins lucrativos. A identificação dos sujeitos da pesquisa, em função do seu envolvimento com as práticas de acompanhamento dos servidores técnico-administrativos na UFRGS, por meio do uso de imagens como fotos e os depoimentos gravados, será sem qualquer ônus financeiro para nenhuma das partes.

Você receberá uma cópia deste termo e colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos ou dúvidas relativas à pesquisa. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é a mestranda Rosani Bittencourt Nicoletti do Centro Universitário La Salle-Canoas-RS, que poderá ser contatada a qualquer momento para eventuais esclarecimentos ou dúvidas com relação à pesquisa. O presente termo será assinado por

você em duas vias, sendo uma para seu próprio uso e outra para ser arquivada pelo pesquisador.

Após ter sido informado sobre os objetivos da pesquisa, considero-me esclarecido sobre a pesquisa, e aceito participar voluntariamente, entendendo que os pesquisadores terão propriedade intelectual sobre as informações geradas com a pesquisa. Expresso minha concordância com a divulgação pública dos resultados, uma vez que recebi garantias sobre as formas de uso do meu depoimento e imagem, que poderão ser utilizados no material sobre o resultado da pesquisa.

Participante: Elise Loser

Assinatura: Elise

Data: 06/03/2014

Assinatura da Pesquisadora: Rosani Nicoletti

Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti

Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.

Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Contato da orientadora da pesquisa Profa. Dra. Tamára Cecília Karaweczyk

Centro Universitário La Salle - Unilasalle

Av. Victor Barreto, 2288- Centro - Canoas

Fone: (051) 3476 8708



esclarecimentos ou dúvidas com relação à pesquisa. O presente termo será assinado por você em duas vias, sendo uma para seu próprio uso e outra para ser arquivada pelo pesquisador.

Após ter sido informado sobre os objetivos da pesquisa, considero-me esclarecido sobre a pesquisa, e aceito participar voluntariamente, entendendo que os pesquisadores terão propriedade intelectual sobre as informações geradas com a pesquisa. Expresso minha concordância com a divulgação pública dos resultados, uma vez que recebi garantias sobre as formas de uso do meu depoimento e imagem, que poderão ser utilizados no material sobre o resultado da pesquisa.

Participante: HELENISE LOPES EBCASO L  
Assinatura: [assinatura]  
Data: 25/11/2013

Assinatura da Pesquisadora: [assinatura]  
Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti  
Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.  
Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Contato da orientadora da pesquisa Profa. Dra. Tamára Cecilia Karaweczyk  
Centro Universitário La Salle - Unilasalle  
Av. Victor Barreto, 2288- Centro - Canoas  
Fone: (051) 3476 8708

esclarecimentos ou dúvidas com relação à pesquisa. O presente termo será assinado por você em duas vias, sendo uma para seu próprio uso e outra para ser arquivada pelo pesquisador.

Após ter sido informado sobre os objetivos da pesquisa, considero-me esclarecido sobre a pesquisa, e aceito participar voluntariamente, entendendo que os pesquisadores terão propriedade intelectual sobre as informações geradas com a pesquisa. Expresso minha concordância com a divulgação pública dos resultados, uma vez que recebi garantias sobre as formas de uso do meu depoimento e imagem, que poderão ser utilizados no material sobre o resultado da pesquisa.

Participante: MARILYN Z. GROMER  
Assinatura: [assinatura]  
Data: 05/31/2014

Assinatura da Pesquisadora: [assinatura]  
Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti  
Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.  
Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Contato da orientadora da pesquisa Profa. Dra. Tamára Cecília Karaweczyk  
Centro Universitário La Salle - Unilasalle  
Av. Victor Barreto, 2288- Centro - Canoas  
Fone: (051) 3476 8708

você em duas vias, sendo uma para seu próprio uso e outra para ser arquivada pelo pesquisador.

Após ter sido informado sobre os objetivos da pesquisa, considero-me esclarecido sobre a pesquisa, e aceito participar voluntariamente, entendendo que os pesquisadores terão propriedade intelectual sobre as informações geradas com a pesquisa. Expresso minha concordância com a divulgação pública dos resultados, uma vez que recebi garantias sobre as formas de uso do meu depoimento e imagem, que poderão ser utilizados no material sobre o resultado da pesquisa.

Participante: PATRICIA DE OLIVEIRA W2

Assinatura: Paduatu

Data: 06/03/2014

Assinatura da Pesquisadora: Rosani Bittencourt Nicoletti

Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti

Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.

Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Contato da orientadora da pesquisa Profa. Dra. Tamára Cecilia Karaweczyk

Centro Universitário La Salle - Unilasalle

Av. Victor Barreto, 2288- Centro - Canoas

Fone: (051) 3476 8708



você em duas vias, sendo uma para seu próprio uso e outra para ser arquivada pelo pesquisador.

Após ter sido informado sobre os objetivos da pesquisa, considero-me esclarecido sobre a pesquisa, e aceito participar voluntariamente, entendendo que os pesquisadores terão propriedade intelectual sobre as informações geradas com a pesquisa. Expresso minha concordância com a divulgação pública dos resultados, uma vez que recebi garantias sobre as formas de uso do meu depoimento e imagem, que poderão ser utilizados no material sobre o resultado da pesquisa.

Participante: Silvia Chwartzmann  
Assinatura: Silvia C. Helpera  
Data: 6/12/2013

Assinatura da Pesquisadora: Rosani Bittencourt Nicoletti  
Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti  
Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.  
Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Contato da orientadora da pesquisa Profa. Dra. Tamára Cecília Karaweczyk  
Centro Universitário La Salle - Unilasalle  
Av. Victor Barreto, 2288- Centro - Canoas  
Fone: (051) 3476 8708



esclarecimentos ou dúvidas com relação à pesquisa. O presente termo será assinado por você em duas vias, sendo uma para seu próprio uso e outra para ser arquivada pelo pesquisador.

Após ter sido informado sobre os objetivos da pesquisa, considero-me esclarecido sobre a pesquisa, e aceito participar voluntariamente, entendendo que os pesquisadores terão propriedade intelectual sobre as informações geradas com a pesquisa. Expresso minha concordância com a divulgação pública dos resultados, uma vez que recebi garantias sobre as formas de uso do meu depoimento e imagem, que poderão ser utilizados no material sobre o resultado da pesquisa.

Participante: Sergio Luiz Imacio de Souza  
Assinatura: Sergio Luiz Imacio S.  
Data:    /    /   

Assinatura da Pesquisadora: Rosani Bittencourt Nicoletti  
Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti  
Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.  
Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Contato da orientadora da pesquisa Profa. Dra. Tamara Cecilia Karaweczyk  
Centro Universitário La Salle - Unilasalle  
Av. Victor Barreto, 2288- Centro - Canoas  
Fone: (051) 3476 8708

você em duas vias, sendo uma para seu próprio uso e outra para ser arquivada pelo pesquisador.

Após ter sido informado sobre os objetivos da pesquisa, considero-me esclarecido sobre a pesquisa, e aceito participar voluntariamente, entendendo que os pesquisadores terão propriedade intelectual sobre as informações geradas com a pesquisa. Expresso minha concordância com a divulgação pública dos resultados, uma vez que recebi garantias sobre as formas de uso do meu depoimento e imagem, que poderão ser utilizados no material sobre o resultado da pesquisa.

Participante: Victor Leonardo Cervo

Assinatura: Victor Leonardo Cervo

Data: 18/7/2014

Assinatura da Pesquisadora: Rosani Bittencourt Nicoletti

Pesquisadora Rosani Bittencourt Nicoletti

Endereço: Av. Victor Barreto, 2288- Centro, Canoas-RS.

Contato da pesquisadora: [rosanibit@yahoo.com.br](mailto:rosanibit@yahoo.com.br) telefone (51) 96849011

Contato da orientadora da pesquisa Profa. Dra. Tamára Cecília Karaweczyk

Centro Universitário La Salle - Unilasalle

Av. Victor Barreto, 2288- Centro - Canoas

Fone: (051) 3476 8708

## ANEXO C – Relatório EDUFRGS/PROGESP/UFRGS

## RELATÓRIO DA CAPACITAÇÃO

### INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA INGRESSANTES – 2014

**Local de realização:** sala 16 do Prédio Faculdade de Ciências Econômicas/UFRGS

**Datas:** 23, 28, 30 de janeiro e 04 de fevereiro de 2014

**Horário:** 13:30 – 17:30

**Nº de alunos:** 30 inscritos

**Instrutora:** Cristiane Difini

#### CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES:

1ª aula	Apresentação, Programa, Contrato, Ingresso na UFRGS
	<p>Grande parte dos servidores ingressantes desta turma tiveram uma boa acolhida nos locais para o qual foram encaminhados, ou seja nos seus órgãos de exercício. Alguns desses técnicos estão tendo a primeira experiência profissional após sua conclusão do curso de graduação, sendo que a maior parte já tiveram experiências anteriores tanto em empregos públicos (correio, segurança), quanto em empresas privadas.</p> <p>Apareceram algumas insatisfações quanto aos encaminhamentos, tendo gerado um mal estar aos chegar nos locais para o qual foram encaminhados, no sentido de não estarem sendo esperados, e outros não tendo sido atendida suas expectativas quanto ao local e as atribuições que esperavam encontrar. Ex. creche, resistência quanto a formação da servidora (supervisão pedagógica), HCV desconforto em estar num ambiente hospitalar.</p> <p>Outra questão foi a demora com que o servidor foi chamado para dar início ao exercício, desenvolvendo um momento de ansiedade e frustração, principalmente por não ter explicações concretas para tal demora, ao mesmo tempo um servidor falou a respeito do trabalho de estágio probatório, considerando que o acompanhamento é melhor do que em outros tempos.</p> <p>A turma falou a respeito de porque escolheram a UFRGS, as principais respostas estão relacionadas a estabilidade, Instituição de prestígio e pela oportunidade de concurso público no cargo, estes últimos consideram como local de passagem. Neste momento também foi discutido sobre a importância de se pensar somente no lado financeiro, devido a tentativas de realização de outros concursos, buscando melhores salários.</p> <p>Voltou a queixa sobre a dificuldade com os servidores mais antigos, tendo um caso de servidor não ter senhas liberadas para trabalhar nos sistemas, a argumentação é que ela é dada</p>

somente para servidores ??????

Comentaram sobre os processos de trabalho na UFRGS. Eles não estão escritos e são de conhecimento apenas de poucas pessoas. A morosidade sobre alguns processos também foi comentada, além de chamarem a atenção para a disparidade nos sistemas de informática com relação as Instituições privadas.

2ª aula	<b>Histórico UFRGS, Cultura, Clima, Liderança e Equipe</b>
	<p>Inicialmente foi retomada a aula anterior, discutindo-se sobre os aspectos que devem ser melhoradas na Universidade. Foi sugerido o oferecimento de cursos para as chefias; a redução da burocracia (atualmente se abre processo para tudo); melhorar a comunicação interna, espaço nas avaliações para poder avaliar a chefia, alguma punição àqueles servidores descomprometidos com o trabalho, mais servidores concursados, melhor distribuição dos recursos humanos; curso de integração ser mais próximo da data de ingresso; capacitações específicas para trabalhar determinados assuntos; melhorar a infra-estrutura física e acessibilidade; igualdade na carga horária de trabalho, principalmente entre servidores novos e antigos.</p> <p>Após, o encontro tratou do histórico da Universidade, por meio do vídeo institucional, após falou-se a respeito dos fatores que trouxeram a mudança que vive-se hoje, ou seja, o ingresso de novos servidores e os tantos anos que a Universidade ficou sem concurso.</p> <p>Partimos para uma atividade vivencial para que se pudesse refletir a respeito do trabalho em equipe, ajuda mútua, cooperação e de que maneira trabalhamos isso na UFRGS. Os servidores concordaram que se trabalha muito para atingir os objetivos sem buscar auxílio com outras equipes, que as tarefas são separadas e cada um faz a sua parte.</p> <p>Outro tema abordado foi cultura organizacional e clima organizacional e após foi realizada outra atividade, a qual experienciou-se tipos de chefias e lideranças, onde a turma de uma forma geral entendeu que as diferentes formas de lideranças podem trazer resultados positivos aos trabalhos desenvolvidos, mas às vezes também trazem dificuldade de relacionamentos, também argumentaram que numa de equipe de chefia autoritária pode-se conseguir resultados rápidos e eficientes, mas a longo prazo existe a possibilidade de um grande desgaste na equipe.</p> <p>Nas equipes com chefia participativa constatou-se que para atingir seu objetivo num período determinado faz-se necessário um planejamento anterior ao início do trabalho, para que não haja perda de tempo durante a realização da atividade, para que se consiga concretizar a tarefa</p>

em tempo hábil, concordaram que este tipo de chefia faz com que a equipe trabalhe com maior satisfação. Questionaram, também, sobre até que ponto deve-se ser democrático. Às vezes, é necessário ser mais autoritário.

Já na equipe que teve a chefia desligada, foi entendido que alguns se sentem mais liberdade para realizar o trabalho à vontade, embora na equipe apareça algumas lideranças natas. Ao mesmo tempo é importante relatar que alguns componentes nas equipes demonstraram gostar de trabalhar com diferentes tipos de chefias conforme seus perfis.

No vídeo sobre liderança surgiu o caso do chefe que é jovem. A servidora que possui o cargo de supervisora pedagógica comentou que se identificou muito com àquela chefia.

No final deste encontro foi relatado por 2 servidores o quanto estavam satisfeitos com o tipo de atividade desenvolvida e que estava superando suas expectativas.

3ª aula	Conflito, Percepção, Comunicação
<p>Identificou-se uma preocupação grande dos técnicos com relação ao período de estágio. Alguns informaram que não demonstram ainda os seus pontos de vista às chefias por ser novo na Universidade, estar em estágio probatório.</p> <p>Abordaram sobre a greve na UFRGS. Uma servidora informou que sua chefia insinuou que para ingressantes é arriscado entrar em greve. Disse também que sua chefia pediu para não ir de salto para o trabalho pois atrapalha quem está trabalhando. O detalhe é que a sua chefe está sempre de salto.</p>	

4ª aula	Atendimento
<p>Muitos relataram da importância de atender bem o seu público. Um servidor informou que quando ingressou no seu local de trabalho, pediu para não atender o telefone, no primeiro mês, pois não se sentia preparado para prestar as informações</p> <p>No encerramento da aula um servidor informou que este curso fez ele refletir sobre o seu ingresso na UFRGS e ficou com a certeza de que fez a escolha certa.</p>	

Porto Alegre (RS), Fevereiro, 2014.

## ANEXO D – Formulários Descritivos de Avaliação (até o ano de 2006)





**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**ANEXO I**

**ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

**INSTRUÇÕES:**

Este formulário subsidiará a Avaliação do Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos durante o período de Estágio Probatório, devendo ser encaminhado à PRORH durante o mês de...../.....

Serão objetos desta avaliação, prevista no artigo 20 da Lei 8112/90, a aptidão e a capacidade do servidor para o desempenho do cargo que ocupa, observados os fatores de responsabilidade, produtividade, capacidade de iniciativa, disciplina e assiduidade.

A avaliação do servidor no Estágio Probatório será de competência da Chefia imediata e da Direção, devendo haver a ciência do avaliado. A contar desta ciência caberá recurso, no prazo de 30 dias, do parecer da Chefia à PRORH que emitirá o parecer final, ouvida a CPPTA e considerada a análise descritiva, realizada pelo servidor, sobre as condições de trabalho.

Quando o servidor houver desempenhado suas funções em mais de uma Unidade, serão ouvidas todas as Chefias a que esteve subordinado, sendo a avaliação final de competência da PRORH.





**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO II

**ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

NOME:  
CATEGORIA FUNCIONAL:  
LOTAÇÃO (UNIDADE):  
DEPARTAMENTO OU SETOR:  
NOME DA CHEFIA IMEDIATA:  
DATA DE INGRESSO NO DEPARTAMENTO OU SETOR:  
PERÍODO DE ACOMPANHAMENTO:

\* Descreva o trabalho que desenvolveu no período de estágio probatório.

\* Avalie o seu desempenho, identificando os aspectos positivos e as dificuldades encontradas, bem como as alternativas de solução encontradas.

\* Avalie as condições de trabalho de sua Unidade, considerando os seguintes aspectos: coordenação, planejamento e avaliação do trabalho; espaço físico, equipamentos e materiais; higiene, segurança e relações de trabalho e outros.

\* Faça uma análise do processo de avaliação do estágio probatório, apontando problemas existentes e sugerindo alterações.

Data:

Ass. do servidor



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

**I. IDENTIFICAÇÃO:**

NOME:

CATEGORIA FUNCIONAL:

LOTAÇÃO (UNIDADE):

DEPARTAMENTO OU SETOR:

NOME DA CHEFIA IMEDIATA:

DATA DE INGRESSO NO DEPARTAMENTO OU SETOR:

PERÍODO DE ACOMPANHAMENTO:

**II. ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO/SETOR:**

**III. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SERVIDOR:**

IV. PARECER DESCRITIVO SOBRE O DESEMPENHO:

Avalie o desempenho do servidor durante o período, considerando as atividades por ele desenvolvidas e relacionando os aspectos positivos, as dificuldades encontradas e as providências tomadas para solucioná-las.

V. PARECER FINAL:

O servidor é considerado ( ) APROVADO  
( ) REPROVADO

Data:


Ass. Servidor

Ass. Chefia Imediata

Ass. Diretor da Unidade

## ANEXO E – Formulários de Avaliação do Estágio Probatório



	Universidade Federal do Rio Grande do Sul Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DIMA
---	--

## Ficha - Auto-Avaliação Estágio Probatório

## I - IDENTIFICAÇÃO

Nome:	Cargo:
Lotação(Unidade/Depto/Setor):	Período de Avaliação:
	1º ( ) 2º ( ) 3º ( ) 4º ( )

## II – DESEMPENHO NO CARGO:

Serão objetos desta avaliação, prevista no artigo 20 da Lei 8112/90, a aptidão e a capacidade do servidor para o desempenho do cargo que ocupa, observados os seguintes fatores:

Fatores de Desempenho	Indicadores
<b>Assiduidade:</b> avalia a frequência, pontualidade diária no trabalho	
<b>Disciplina:</b> avalia o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia	
<b>Capacidade de Iniciativa:</b> avalia a capacidade do servidor em tomar providências por conta própria dentro de sua competência	
<b>Produtividade:</b> avalia o rendimento compatível com as condições trabalho produzido pelo servidor e o atendimento aos prazos estabelecidos	
<b>Responsabilidade:</b> avalia como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas, a conduta moral e a ética profissional.	
Soma da Pontuação	

Indicadores de Desempenho:	Pontuação
Acima do esperado – Apresenta resultados acima do esperado em relação ao Padrão de Desempenho definido.	5
Dentro do Esperado – Apresenta resultados conforme o esperado em relação ao Padrão de Desempenho definido.	3 - 4
Abaixo do esperado - Apresenta resultados muito abaixo do Padrão de Desempenho definido.	1 - 2

## III. Este espaço destina-se a sugestões e/ou manifestações que você queira fazer

---



---



---


Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Servidor

\_\_\_\_\_  
 Chefia Imediata

\_\_\_\_\_  
 Diretor da Unidade



	Universidade Federal do Rio Grande do Sul Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DIMA

Ficha - Avaliação Estágio Probatório a ser Preenchido pela Chefia Imediata

### I - IDENTIFICAÇÃO

Nome:	Cargo:
Lotação(Unidade/Depto/Setor):	Período de Avaliação:
	1º ( ) 2º ( ) 3º ( ) 4º ( )

### II – DESEMPENHO NO CARGO:

Serão objetos desta avaliação, prevista no artigo 20 da Lei 8112/90, a aptidão e a capacidade do servidor para o desempenho do cargo que ocupa, observados os seguintes fatores:

Fatores de Desempenho	Indicadores
<b>Assiduidade:</b> avalia a frequência, pontualidade diária no trabalho	
<b>Disciplina:</b> avalia o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia	
<b>Capacidade de Iniciativa:</b> avalia a capacidade do servidor em tomar providências por conta própria dentro de sua competência	
<b>Produtividade:</b> avalia o rendimento compatível com as condições trabalho produzido pelo servidor e o atendimento aos prazos estabelecidos	
<b>Responsabilidade:</b> avalia como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas, a conduta moral e a ética profissional.	

Indicadores de Desempenho:	Pontuação
Acima do esperado – Apresenta resultados acima do esperado em relação ao Padrão de Desempenho definido.	5
Dentro do Esperado – Apresenta resultados conforme o esperado em relação ao Padrão de Desempenho definido.	3 - 4
Abaixo do esperado - Apresenta resultados muito abaixo do Padrão de Desempenho definido.	1 - 2

III – RECOMENDAÇÕES: Quais os aspectos precisam ser aprimorados para que o servidor apresente melhor desempenho?

\_\_\_\_\_

Que orientações foram dadas pela chefia para solucionar as falhas do servidor?

\_\_\_\_\_

Que tipo de capacitação o servidor deve receber?

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Servidor

\_\_\_\_\_  
Chefia Imediata

\_\_\_\_\_  
Diretor da Unidade

ANEXO F – Portaria nº. 2583, de 13 setembro de 2006





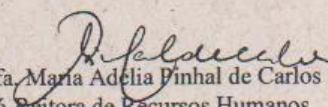
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

PORTARIA Nº 2583 DE 13 SET 2006

O PRÓ-REITOR DE RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, no uso das atribuições que lhe foram conferidas, tendo em vista o disposto no par. 1º e 2º do art. 20 da lei 8.112, de 11 de setembro de 1996.

RESOLVE:

Designar as servidoras Ana Lucia Cunha Godoy, Rosani Bittencourt Nicoletti e Silvia Cawartzmann Haltern para comporem a Comissão de Avaliação de Estágio Probatório dos Servidores Técnico-administrativos, que tem por finalidade avaliar e emitir parecer para homologação do Estágio Probatório.

  
Profa. Maria Adélia Pinhal de Carlos  
Pró-Reitora de Recursos Humanos

## ANEXO G – Linha do Tempo da Avaliação do Estágio Probatório

## Estágio Probatório de servidores técnico-administrativos na UFRGS

Período: 36 meses

