

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES - AVM
MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL

BASE DE CONHECIMENTOPARA UMA
GRÁFICA UNIVERSITÁRIA FEDERAL
Colaboração da Gestão do Conhecimento à
Pedagogia Empresarial em um Estudo de Caso

MARINA VASCONCELOS MALUF DE BARROS

Rio de Janeiro
2018

DOCUMENTO PROTEGIDO PELA LEI DE DIREITO AUTORAL

MARINA VASCONCELOS MALUF DE BARROS

BASE DE CONHECIMENTO PARA UMA
GRÁFICA UNIVERSITÁRIA FEDERAL:
Colaboração da Gestão do Conhecimento à
Pedagogia Empresarial em um Estudo de Caso

Trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em
PEDAGOGIA EMPRESARIAL DA UNIVERSIDADE
CÂNDIDO MENDES – AVM, como exigência parcial
para a obtenção de diploma.

Rio de Janeiro

2018

MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM PEDAGOGIA EMPRESARIAL

MARINA VASCONCELOS MALUF DE BARROS

BASE DE CONHECIMENTO PARA UMA
GRÁFICA UNIVERSITÁRIA FEDERAL:
Colaboração da Gestão do Conhecimento à
Pedagogia Empresarial em um Estudo de Caso

ORIENTADORA: Prof^ª Glória Jesus

Rio de Janeiro
2018

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos professores e equipe do Programa de Pós-Graduação da Escola Superior de Desenho Industrial da Universidade Estadual do Rio de Janeiro – PPD EsdiUerj (2016-2018), especialmente aos professores: Prof. Dr. André Monat, e ao meu orientador Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira. Também agradeço aos Diretores das incubadoras universitárias (EsdiUerj, Prof. Dr. Alessandro Valério e Agir Uff, Prof. Dr. Thiago Renault) que frequentei em etapas iniciais de projeto.

Finalmente todo o meu agradecimento à minha orientadora Glória Jesus, aos professores e equipe da UCAM / AVM que tornaram possível essa monografia.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Dedico o presente trabalho à minha amada família: minha mãe Sílvia, por seu apoio incondicional aos meus estudos e minha vida; meu pai Murilo, pela confiança em mim; meu irmão Bruno e minha cunhada Priscilla por toda colaboração despendida, meu filho Cássio, pela inspiração e força que permitiram mais esta realização. Aos meus muitos outros familiares por sempre estar ao meu lado com suas palavras de apoio que tanto valor tiveram, tem e terão. Aos também muitos amigos, colegas e pessoas especiais com os quais tive a satisfação de conviver nesta caminhada.

Gratidão também a todos os profissionais e colegas que fiz na Universidade Federal Fluminense – UFF na qual sou Técnica do quadro estável desde 2012 e onde sempre fui apoiada incondicionalmente para meu aperfeiçoamento pessoal, profissional e acadêmico.

RESUMO

Nesta monografia, foi identificado como um problema de pesquisa a perda de capital intelectual e a falta de registros de processos profissionais de uma gráfica universitária federal. A partir do desafio de salvar o conhecimento tácito dos funcionários ainda em atividade viabilizando o treinamento de futuros trabalhadores foi proposta como questão de pesquisa qual a importância em desenvolver uma base de conhecimento em uma gráfica universitária federal? Para atingir esta meta, foi proposto pesquisar sobre Bases de Conhecimento e Gestão do Conhecimento e propor um repositório de informações dos profissionais e processos empregados na referida gráfica.

Palavras-chave: Pedagogia Empresarial. Gestão do Conhecimento. Base de Conhecimento. Gráfica Universitária federal.

METODOLOGIA

Este tópico descreve o percurso teórico-metodológico adotado no desenvolvimento desta pesquisa monográfica para uma gráfica universitária federal no tocante aos seus conhecimentos setoriais do corpo funcional para a manutenção adequada de suas atividades (uma vez que sua força de trabalho vem se perdendo a altas taxas devido a aposentadorias, falecimentos, demissões). Igualmente apresenta o modelo da pesquisa; que para TASHIZAWA E MENDES (2005) se constituiria de uma monografia de estudo de caso por apresentar “uma análise específica da relação entre um caso real e modelos e/ou teorias”. O método estudo de caso, segundo a Wikipedia (2018), surgiu “na Harvard Business School, na década de 1920”.

O Estudo de Caso foi associado ao método de coleta de informações da observação participante, pesquisa bibliográfica e entrevistas *in loco* com cinco funcionários selecionados que aceitaram participar da pesquisa de campo realizada no próprio Parque Gráfico e na Secretaria, sendo eles:

- 1 Encadernador de 79 anos, servidor federal;
- 1 técnico funcionário da empresa terceirizada para manutenção das máquinas de impressão e acabamento da DIG 71 anos;
- 1 terceirizado de 65 anos, impressor offset;
- 1 encadernador de 57 anos, servidor federal;
- 1 diretor de 57 anos, funcionário da DIG desde os 23 anos.

Podemos destacar os autores que foram relevantes para o desenvolvimento dessa pesquisa quanto à pesquisa teórica em Gestão do Conhecimento, sendo eles: Fábio Ferreira Batista (2012), Marcos Cavalcanti e Carlos Nepomuceno (2007), Maria Antonieta Rossatto (2002). Já na pesquisa específica que amparou a metodologia do Estudo de Caso se destacaram os seguintes autores e seus respectivos argumentos fundamentadores deste tipo de abordagem em pesquisa acadêmica:

- Robert Yin (2015) para quem:
 - “ pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros [métodos em pesquisas sociais] em situações nas quais (1) as principais questões da pesquisa são “como?” ou por quê?”; (2) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico)”.

- Ainda em TakeshyTachizawa e Gildasio Mendes (2005), encontra-se a declaração de que estudos de caso sejam desenvolvidos mais comumente a partir da análise de uma determinada organização o que novamente se alinha à proposta de YIN (2015) como fundamentação de que “Estudo de caso é comumente encontrado tanto nas disciplinas das ciências sociais como no exercício de suas respectivas profissões”.

Humberto Eco (2016) aponta que:

“Com efeito, elaborar uma tese [no sentido de escrita acadêmica, geral] significa: (1) identificar um tema preciso; (2) recolher documentação sobre ele; (3) pôr em ordem esses documentos; (4) reexaminar em primeira mão o tema à luz da documentação recolhida; (5) dar forma orgânica a todas as reflexões precedentes; (6) empenhar-se para que o leitor compreenda o que se quis dizer e possa, se for o caso, recorrer à mesma documentação a fim de retomar o tema por conta própria”.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Impressora offset produzida na extinta Checoslováquia modelo 712 ano 1973 série 1 146	23
Figura 02	Encadernadora (ou coladeira) produzida na Bélgica	23
Figura 03	Impressora de fabricante alemã, montada no Brasil	24
Figura 04	Página “Inicial” do repositório de conhecimento	29
Figura 05	Página com descrição de “Método de Trabalho / Capa A3...”.	30
Figura 06	Divisão de Impressão Gráfica da UFF, Parque Gráfico (térreo)	34
Figura 07	Armário de encadernações brochuras disponíveis para retirada	36
Figura 08	Exemplo da produção diária da DIG UFF	38

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AVM	A Vez do Mestre
BC	Base de Conhecimento
DI	Design Instrucional
GC	Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

Introdução.....	13
Capítulo I Gestão do Conhecimento e base do conhecimento	15
1.1 Gestão do Conhecimento	15
1.2 Bases de Conhecimento.....	19
Capítulo II Repositório de Conhecimento.....	22
Capítulo III Estudo de Caso.....	32
Considerações Finais	40
Bibliografia.....	41
ANEXO – Base de conhecimento – Serviços Gráficos	42

INTRODUÇÃO

A Universidade Federal Fluminense - UFF possui uma gráfica própria em funcionamento. Tal estrutura, atualmente, constitui um diferencial em sua instituição, dado que o serviço público brasileiro em geral vem fechando sucessivamente suas unidades de impressão gráfica off-set - em nível municipal, estadual, federal além das autarquias - ao priorizar contratos de terceirização de serviços de impressão com empresas privadas em um processo de terceirização de serviços conhecido como *outsourcing*.

O problema atualmente percebido e que motivou a questão de pesquisa é a sucessiva perda de capital intelectual na referida gráfica devido à saída de funcionários das unidades ainda em atividade (operação de guilhotina industrial, operação de maquinário de impressão offset, encadernação e acabamentos manuais como a dobragem de folders e séries de cadernos para publicações em brochura, operação de maquinário de encadernação – máquina de cola quente semi-automatizada, máquinas serrilhadeira e dobradeira). Identificado este problema, foi pensada como questão de pesquisa o quão importante seria desenvolver uma base de conhecimento em uma gráfica universitária federal? Isso refletindo sobre a perda de capital intelectual e difícil reposição de mão de obra qualificada para um setor gráfico que envolve processos administrativos, de pré-produção, off-set, impressão digital, encadernação, acabamentos de corte em guilhotina industrial, dobragem mecânica e manual.

A partir de tal indagação parte-se à propositade conhecer o corpo teórico da Gestão do Conhecimento para estudar as Bases de Conhecimento como possível solução e testar esta proposta com a criação de um repositório digital online do conhecimento tácito remanescente dos funcionários em atuação que viabilizasse a formalização do conhecimento setorial que pudesse registrar os atuais processos e operações de trabalho e assim constituir parte da formação de futuros colaboradores

O objetivo geral deste projeto de pesquisa é analisar a criação de uma base de conhecimento (BC) para uma gráfica universitária do setor público.

Assim foi percebido que reunir o conhecimento organizacional da mencionada gráfica em uma base de conhecimento *online* - de modo urgente - somada à visão da Gestão do Conhecimento poderia contribuir para a passagem de conhecimentos tácitos (em vias de novas perdas) em conhecimentos explícitos contribuindo para a manutenção satisfatória das atividades do setor e permitindo seleção, treinamento e aperfeiçoamento de novos

trabalhadores com uma Base de Conhecimento setorial que explicitasse conhecimentos tácitos e os dispusesse online.

Tal opção de pesquisa, desenvolver uma base de conhecimento em uma gráfica universitária federal com a criação de um repositório de informações (a partir de conhecimentos tácitos reunidos junto aos seus profissionais) se fundamenta na necessidade específica e também contemporânea de geração de registros educativos especializados setorialmente destinados à formação profissional. O objetivo geral deste projeto de pesquisa é analisar a teoria da Gestão do Conhecimento (GC) como possível fundamentação para a criação de uma base de conhecimento (BC) para uma gráfica universitária do setor público. O objetivo específico deste projeto de pesquisa é pesquisar junto ao corpo teórico da Gestão do Conhecimento informações sobre Bases de Conhecimento e testar tais informações na criação de um repositório com os conhecimentos coletados (www.diguff.wordpress.com.br) para um público de profissionais em uma gráfica universitária federal. São também estratégias alinhadas ao corpo teórico da Pedagogia Empresarial desta especialização.

CAPÍTULO I

GESTÃO DO CONHECIMENTO E BASES DE CONHECIMENTO

A partir do exposto na Introdução, sobre uma gráfica universitária federal que vem perdendo seu capital intelectual devido a fatores como:

- setorial interno: aposentadorias, falecimentos, afastamento por motivo de doença, baixa reposição de mão de obra por concursos, falta de treinamento formal especializado na área gráfica (existem muitos treinamentos promovidos pela Progepe – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, porém, não específicos na área necessária);
- setorial geral: apenas dois cursos na área de impressão offset do Senai, localizados na Tijuca Rio de Janeiro-RJ e Barreto Niterói-RJ além de uma unidade móvel que percorre as diversas unidades do Senai, baixo interesse dos jovens em investir nessa formação, permanência dos impressores e encadernadores mais velhos que ainda resistem no mercado.

Diante de tal cenário, foi possível estabelecer como teoria de apoio à monografia pesquisas em Gestão do Conhecimento e Bases de Conhecimento como fornecedoras do saber necessário à tomada de decisão.

1.1 Gestão do Conhecimento

A exposição detalhada dos motivos apresentados para a proposta do artefato apresentado na Introdução permite elucidar o porquê da pesquisa teórica ter sido realizada em “Gestão do Conhecimento” (GC): gestão de conhecimento é o campo de saber setorial que se beneficiaria do possível sucesso de tal projeto. Por essa razão o termo gestão do conhecimento está sendo estudado de maneira extensiva nesta pesquisa monográfica.

Constituem atividades chave do setor em questão, citadas no Capítulo III – Estudo de Caso sobre a caracterização da empresa: integrar seus processos à plataforma Sei, calcular custos de obtenção de insumos e gerir seus estoques, geração de orçamentos gráficos em impressão a laser e offset, manipulação e manutenção preventiva de maquinário gráfico, buscar manutenção corretiva junto à empresa terceirizada indicada em pregão, atender às normas e equipamentos de segurança, treinar e repor um quadro de funcionários de formação

específica, buscar soluções ambientalmente responsáveis, registro e análise da engenharia de métodos de seus processos e operações.

“No meio empresarial costumamos ouvir que “os funcionários são o nosso ativo mais importante”. A ideia parece boa [...] Se as pessoas são o ativo mais importante, é estranho que a maioria das empresas pouco faça para se manter informada, compreender e tirar proveito das capacidades plenas das pessoas” (WARDMAN, 1996, pg27)

Organizar tais questões e respondê-las de modo acessível em termos de informações e de disponibilidade a um grupo de variada formação educacional presente entre os funcionários atuais constitui o início de uma base de conhecimento setorial para a referida unidade produtiva. E ao conhecer tal base de conhecimento, seria possível também mapear e descrever processos e atividades úteis a realização de suas obrigações profissionais permitindo assim que funcionários sejam admitidos e se sucedam com o menor impacto organizacional o possível. Por essa razão uma apresentação sobre gestão do conhecimento se fez necessária, porém, é importante relevar que:

“Obviamente, existe uma enorme resistência cultural e um receio de compartilhar o poder, quando sugerimos que daremos poder de voz a todos os atores envolvidos no crescimento das instituições” (CAVALCANTI e NEPOMUCENO, 2007, pg 67)

No contexto dessa monografia, envolvendo a administração pública federal devido o setor envolvido para a pesquisa e desenvolvimento do artefato EaD proposto, a gestão do conhecimento recebe como atribuição:

“Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”. (BATISTA, 2012, pg 39)

Todas as afirmações supramencionadas foram tacitamente compreendidas pela autora ao longo de seis anos de atuação profissional no setor apresentado. E o conhecimento setorial em questão já começou a desaparecer em diversas situações do cotidiano profissional tal como a geração de orçamentos após a aposentaria dos dois antigos orçamentistas no ano de 2017.

“A criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, que podem ser descritos como a seguir: Socialização: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências diretas. Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação. Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática”. (NONAKA e TAKEUSHI, 2008, pg 23)

Dada a situação do setor, o modo proeminente de conversão do conhecimento será o “combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação” em que se buscará através da coleta de dados por observação direta participante e entrevistas dos atuais funcionários (sendo dois em destaque) e a posterior compilação das informações em um repositório que possa vir a constituir uma base de conhecimento setorial acessível de conhecimento de todos os funcionários.

Porém, a mesma citada obra *Criação de Conhecimento na Empresa* traz uma advertência relevante ao escopo deste trabalho de investigação e produção científica:

“Por fim, Nagashima disse simplesmente: “É preciso sentir”. Esse episódio questiona a premissa, muito comum no Ocidente, de que se pode transmitir o conhecimento através de educação e treinamento” (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, pg9).

Diante de tal desafio, lembramos que o artefato online para educação à distância que se pretende desenvolver é totalmente alimentado por funcionários atuais para ser acessado por outros funcionários (atuais e a ser contratados), um grupo que partilha do mesmo ambiente, atividades e relacionamentos diretamente relacionados ao conhecimento, dados e informações que se pretende organizar, compartilhar e ensinar. Por tal razão, este trabalho partilha de um pensamento mais ocidental de confiança nos processos educacionais disponíveis:

“Soluções baseadas em conhecimento, contudo, focam na aplicação de novas respostas inovadoras em um ambiente de trabalho volátil [...] Conhecimento deve ser internalizado e co-existe com inteligência e experiência e emana do ponto onde as decisões são tomadas. Por esta razão, o repositório primário para o conhecimento é a cabeça das pessoas”. (FRAPPAOLO, 2006, pg9, livre tradução)

Tal opção de embasamento conceitual dentro do campo do saber da GC nesta dissertação se propõe pelas necessidades explicitadas no início deste tópico, resumidamente, a necessidade setorial de encontrar inovação capaz de explicitar conhecimentos necessários às realizações de tarefas pertinentes à gráfica em um ambiente de trabalho sujeito às mudanças institucionais e contingenciais.

O termo gestão do conhecimento teria despertado interesse pela imprensa de negócios em torno dos anos 1997-1999 e tendo sido substituído por outros temas de interesse desde então. Porém, ressurgiu na forma de “portais, e-learning, e-analysis e conteúdo de gestão” (FRAPPAOLO, 2006, pg2, livre tradução). “O cenário que se discute a GC é marcado pelo surgimento da economia ou sociedade do conhecimento” (BATISTA, 2012, pg 39). Essa visão se alinha a esse trabalho de dissertação por, em um cenário de economia do conhecimento, se valer do repertório teórico do design instrucional voltado ao ambiente

online para contribuir a gestão do conhecimento do referido setor. O conceito de gestão do conhecimento encontra muitas definições diferentes na literatura gerencial. Nesta dissertação será compreendido como:

“um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento” (ROSSATTO, 2002, pg7).

ROSSATTO (2002, pg3) define como balanço patrimonial intangível de uma organização o conjunto dos três ativos intangíveis formados pelo capital intelectual (conhecimentos, competências, habilidades, experiências e rede social de cada indivíduo associado à organização); capital de relacionamento (rede extensiva de *stakeholders* envolvidos) e capital estrutural (patentes, conceitos, métodos, modelos, metodologias, manuais, normas, padrões, documentos, atitudes, sistemas administrativos e computacionais, estilo gerencial, cultura, estrutura e estratégia organizacionais, infra-estrutura tecnológica e processos de negócios da empresa). Esse balanço patrimonial intangível seria rico em conhecimento tácito e explícito sendo identificado por NONAKA e TAKEUCHI (2008, pg 23) como conhecimento tácito aquele de tipo “não codificado, corporal” e conhecimento explícito como de tipo “codificado, registrado”.

GOMES e BRAGA (2004, pg 24-25) diferenciam conceitualmente os termos dados (a informação mais básica, pública, quantitativa), informação (os dados organizados de forma significativa e útil, particular do especialista, qualitativa) e inteligência (a informação ativa e que permite a tomada de decisão, particular do executivo, qualitativa). Esta última definição, TAKEUCHI e NONAKA a (re)nomeiam como conhecimento sendo esta palavra então caracterizada de três maneiras:

“Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à *ação*. É sempre conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional” (1997, pg 63).

Encerra-se este tópico com uma visão sobre a GC e suas possíveis contribuições (e desafios) para o desenvolvimento do setor apresentado, no caso, uma gráfica universitária federal através do citado processo de “combinação”, em que seja possível sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação, permitindo a continuidade de suas atividades em um cenário de redução de quadro de funcionários especializados e de investimentos setoriais (como a aprovação da PEC 241 em 2016 de congelamento de gastos governamentais em saúde e educação e outros fatores conjunturais que se expressam em escassez de recursos).

1.2 Bases de Conhecimento

No início do ano de 2018 a autora da monografia foi indicada como representante da DIG UFF junto à comissão multidisciplinar responsável por integrar cada setor da Universidade Federal Fluminense à plataforma governamental Sei que visa reduzir o consumo de papel em órgãos públicos com o triplo objetivo de: economia financeira, menor produção de resíduos e impacto ambiental, transparência e agilidade de processos.

Nesse momento a DIG foi consultada por sua Base de Conhecimento e não possuindo uma foi orientada pela comissão a elaborar uma conjuntamente. Todo esse processo está disponível no link <http://www.uff.br/?q=node/10932> e o conjunto de bases de conhecimento formado para esta finalidade se encontra organizado na página eletrônica “Material de Apoio SEi” acessível em <http://www.uff.br/?q=material-de-apoio-sei> Tal atitude organizacional é definida por HERRING como SIC- Sistema de Gestão Competitiva em que a organização coleta e analisa sistematicamente suas informações que serão repassadas a usuários ou utilizadas em apoio à tomada de decisão (Caderno Gestão do Conhecimento AVM, Aula 3, pg67).

As próprias bases de conhecimento são alimentadas por outras Bases de Conhecimento setoriais da UFF em um processo de transparência organizacional crescente. Esta foi a inspiração inicial que fomentou o tema de tal monografia. Wikipedia define base de conhecimento como:

“bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Essas informações podem ser utilizadas na solução dos problemas apresentados pelos clientes, por meio de ferramentas de Inteligência Artificial (I.A.) ou sistemas especialistas. Base de Conhecimento é utilizada também em help desk ou de suporte técnico como, por exemplo, em uma central de atendimento telefônico” (Wikipedia, acessado em 28/10/2018).

Com esta idéia inicial foi possível pensar na observação participante direta, nas entrevistas informais e na pesquisa bibliográfica em Gestão do Conhecimento como apoio teórico para um método de trabalho em Estudo de Caso que reunisse informações de processos e operações de trabalho na forma estruturada de uma base de conhecimento como as que vêm sendo elaboradas pela própria UFF e apresentada no Anexo da pesquisa.

Todas as informações coletadas assim como sua organização estão disponíveis para consulta em www.diguff.wordpress.br e são analisadas no Capítulo II Repositório de Conhecimento.

Conceitualmente, a geração de bases de conhecimento como as apresentadas, se alinha à NONAKA e TAKEUSHI (1997) e sua noção de que a contínua conversão de conhecimentos de tipo tácito para uma situação explícita (definidos nas formas de socialização, externalização, internalização e combinação) alimentaria virtuosamente a “espiral do conhecimento” da organização reiterando a possível validade da proposta dessa pesquisa.

Esta pesquisa lida conceitual e praticamente com a forma de conversão de conhecimento chamada combinação em que ocorre “troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia da informação”, envolvendo documentos e protótipos, “Combinação é a padronização do conhecimento, é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho” (Caderno Gestão do Conhecimento AVM, Aula 3, pg62). As bases de conhecimento (documentos) organizados no endereço eletrônico www.diguff.wordpress.com (protótipo em tecnologia da informação na forma de um site de internet) são a versão acabada de tal conceito.

Reunir informações setoriais de uma organização, seja ela pública ou privada, e apresentá-las publicamente com livre acesso constitui tarefa sensível pois mexe com informações e ao poder relacionado à circulação das mesmas como explicitado anteriormente por CAVALCANTI e NEPOMUCENO no tópico 1.1 Gestão do Conhecimento. Porém, em tempos de transparência das ações de governo e suas instituições públicas como instrumento de combate à corrupção tendo por base o clamor da sociedade civil por diferentes fontes; as bases de conhecimento tais como elaboradas pela Universidade Federal Fluminense se apresentam como medidas simples com possibilidades de resultados de amplo alcance.

Tomando ainda como exemplo a DIG UFF, a pesquisa de conhecimentos tácitos de seus funcionários com posterior organização e apresentação estruturada na página www.diguff.wordpress.com viabilizaria:

- Setorialmente, na DIG: visualizar seus processos, aperfeiçoando-os;
- Internamente, na UFF: melhorar a documentação referente à DIG, especialmente na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e seus registros utilizados em concursos públicos;
- Externamente, junto aos *stakeholders*: visualizar potenciais contribuições a ser ofertadas nos pregões organizacionais;

- Externamente, junto à população brasileira: permitir que qualquer pessoa venha a conhecer a realização de processos na área Gráfica por interesse pessoal ou profissional, aumentando as chances de ingresso na área Gráfica em geral.

Por todo o exposto, considerou-se que a questão qual a importância em desenvolver uma base de conhecimento em uma gráfica universitária federal? Possui uma resposta afirmativa e pertinente ao momento atual das organizações públicas.

CAPÍTULO II

REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTO

Os motivos apresentados para a produção do repositório de conhecimento apresentado no capítulo Introdução permite elucidar o porquê da dessa pesquisa ter sido realizada na AVM Educacional. A razão em se realizar tal pesquisa visando uma transmissão do conhecimento e manutenção de informações aos diferentes *stakeholders* - especialmente os funcionários da gráfica, mas não somente - ao invés de, por exemplo, apenas diagramar e imprimir uma apostila com manuais das diferentes máquinas empregadas são:

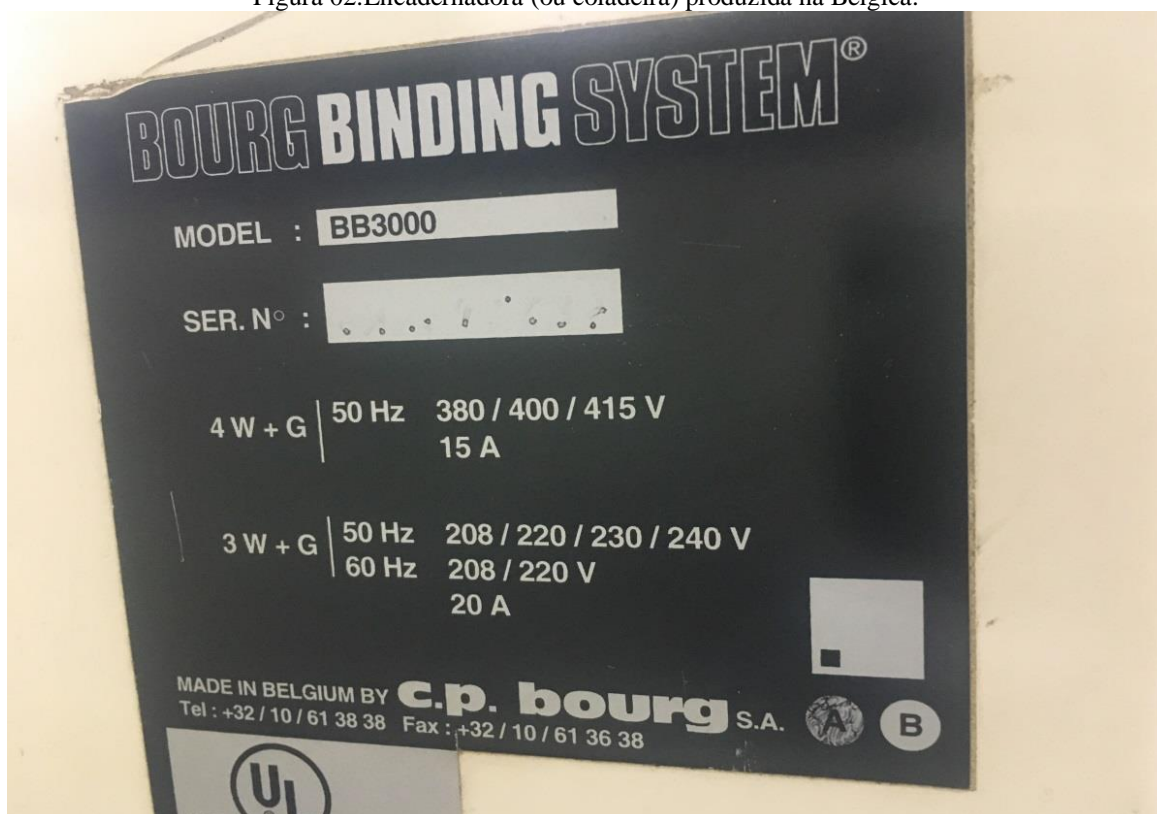
- Acesso para estudo remoto, ajudando pessoas em processo seletivo para admissão a encontrar material de treinamento adequado.
- Permite que funcionários mudem de função com rápido acesso às informações necessárias para mudanças de cargo ou função.
- Facilita a constante atualização de informações sem geração de custos.
- Evita que se “perca” o material impresso como justificativa para “não se saber” algo relevante à realização das atividades profissionais.
- Permite troca de conhecimento entre outras gráficas do setor público, estimulando a criação de uma rede setorial (comunidade de prática) em um momento em que as mesmas vêm sendo fechadas sucessivamente em todos os níveis de governo (momento em todos os níveis de governo priorizam contratações com gráficas privadas por contrato de terceirização ou *outsourcing*).
- O maquinário de gráficas públicas não costuma ser atual e muitos fabricantes já encerraram suas atividades e algumas máquinas gráficas foram importadas de nações que já não existem mais, sendo difícil encontrar fontes com informações de manutenção e aprendizado das mesmas.

Figura 01: Impressora offset produzida na extinta Checoslováquia modelo 712 ano 1973 série 1 146.



Fonte: a autora

Figura 02: Encadernadora (ou coladeira) produzida na Bélgica.



Fonte: a autora

Figura 03: Impressora de fabricante alemã, montada no Brasil.



Fonte: a autora

- Justamente devido a situação de precariedade progressiva em que se encontram as mesmas, tarefas já automatizadas de grandes grupos gráficos, como jornais de grande circulação, são realizadas manualmente em setores públicos. O registro de uma “engenharia de métodos” de suas atividades pode ser de grande valia para a continuidade de suas tarefas.
- Buscar colaboração no tocante a práticas ambientalmente responsáveis, como a reciclagem de restos de papel e correto descarte de tinta e outros insumos de impressão e acabamentos.
- Publicitar doações de maquinários e insumos ainda em estado de uso de gráficas públicas fechadas para outras unidades em atividade.
- Firmar parcerias com as secretarias de graduações para programas de estágio e contratação de terceirizados para a gráfica.
- Que décadas de conhecimento do setor gráfico simplesmente não desapareçam, pois o antigo quadro funcional formado por quase uma centena de funcionários em atividade simultânea até a década de 1990 vem se perdendo a altas taxas. Isso ocorre, principalmente, devido a aposentadorias por idade e invalidez, falecimentos e em menor número

desligamentos voluntários (normalmente trocas por concurso em outras instituições de salários mais altos) e suspensão de programa de bolsistas.

- Constituem conhecimentos vitais do setor em questão: calcular custos de obtenção de insumos, geração de orçamentos gráficos, manipulação de maquinário gráfico, normas e equipamentos de segurança, manutenção preventiva, manutenção corretiva, registro e análise da engenharia de métodos para as tarefas manuais. Tais informações pertencem à vivência de pessoas que trabalham lá e precisam chegar aos novos ou futuros funcionários para viabilizar a existência do referido setor inclusive num futuro próximo.
- Os concursos para reposição de funcionários se tornaram quase inexistentes, tendo o último ocorrido em 2012 para contratação de servidor “Técnico em Artes Gráficas”, após um longo tempo sem nenhuma reposição de servidores segundo os profissionais do setor. Apesar de ofertadas três vagas, apenas os dois primeiros colocados foram admitidos. Algumas falhas puderam ser notadas logo no edital, justamente por falta de base de conhecimento interno a ser consultado e também pelo edital ter sido gerado sem consultoria aos profissionais da gráfica. É perceptível que para apenas um cargo, solicitam conhecimentos de diversos perfis profissionais do setor gráfico. Apesar da iniciativa do departamento de Gestão e Lotação de Cargos da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas em modernizar os cargos de nível técnico da DIG UFF, a mesma se deu com um documento que funde em uma mesma função diferentes perfis profissionais, como detalhado:

Programa e bibliografias

26. TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS

(1) Princípios Fundamentais das Artes Gráficas, Fundamentos Teóricos e Conceituais de projeto Gráfico. Papel: Formatos de Papéis AA e BB. – Aproveitamento de Papéis para Corte e Impressão. – Tipos de Papéis e Gramaturas. Composição das Tintas para a Indústria Gráfica: Cálculo de Tintas para a Impressão. Tintas de Escala. Organização e Normas das Indústrias Gráficas. Conceito de Reprodução Gráfica das Cores. Controle de Qualidade na Indústria Gráfica. Conceito de Cálculos para Orçamento de Peças Gráficas. (2) Pré-impressão: Síntese Aditiva e Subtrativa. Princípios fundamentais da Luz. (1) Gravação de Chapas Pré-sensibilizadas. Imposição de Páginas. Fundamentos de Retículas. Fitolitos. (2) Separação e Gerenciamento de Cores. Sistema Eletrônico de Editoração (DTP – Desktop Publishing): Conceitos de Editoração Eletrônica. Softwares de Processamento de textos, Montagens de Páginas e Desenhos. Scanner. Conceito e Relação Pixel / Resolução de Imagem. Linguagem Post Script. (1) Sistemas de Impressão: Direta e Indireta. Segurança no Local de impressão. Controle de Ph da Água do Sistema de molhagem de Impressoras Off-Set. Sequência de Cores para Impressão. (2) Impressão Digital: Princípios da

Reprografia. (3) Acabamento Editorial e Carto técnico. Sugestões Bibliográficas: BAER, Lorenzo. Produção Gráfica. Editorial Senac, 2ª Edição, São Paulo, 1999. CARRAMILLO NETO, Mário. Produção Gráfica II: papel, tinta, impressão e acabamento. Ed Global, São Paulo, 1997. COLLARO, Antônio Celso. Produção Gráfica, arte e técnica da mídia impressa. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2007. WHITE, Jan V. Edição e Design. JSN Editora, São Paulo, 2006. FERNANDES, Amaury. Fundamentos de Produção Gráfica para quem não é produtor gráfico. Rio de Janeiro: Livraria RubioLtda, 2003. VILLAS-BOAS, André. Produção Gráfica Para Designers. Rio de Janeiro: 2AB, 2008. BANN, David. Novo Manual de Produção Gráfica. Porto Alegre: Bookman, 2010. SAMARA, Timothy. Elementos do Design: Guia de Estilo Gráfico. Porto Alegre: Bookman, 2010. AMBROSE, Gavin; Harris, Paul. Design Básico: Formato. Porto Alegre Bookman, 2009. AMBROSE, Gavin; Harris, Paul. Design Básico: Grids. Porto Alegre Bookman, 2009. (Fonte: <http://www.coseac.uff.br/concursos/uff/2012/programas/UFF-Edital-297-2011-Programas.pdf>)

Legendas para entendimento do que o excerto supramencionado apresenta sobre o programa e bibliografia que avaliarão os pretendentes ao cargo, mas contendo perfis distintos em sua composição: (1) Impressor offset. (2) Operador de computador. (3) Encadernador. Não há citação a um possível funcionário de nível superior, colaborador dos quadros de ensino, manutenção de qualidade e tecnologias ou designer gráfico/programador visual sugerido nas atribuições do cargo apresentado no edital, que reproduz os mesmos erros, contradições e omissões.

CARGO: TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS Requisitos: (1) Formação completa de Nível Médio Profissionalizante na área de artes gráficas, realizado em Instituição reconhecida pelo Ministério da Educação, ou Ensino Médio completo mais Curso Técnico na área de artes gráficas, realizados em Instituição(ões) reconhecida(s) pelo Ministério da Educação. Atribuições do Cargo: (2) Realizar programações visuais gráficas, buscando alternativas para melhoria em tecnologias e matérias-primas e implantar novas tecnologias; (1) operar máquinas e equipamentos de pré-impressão de produtos gráficos, (3) planejar e controlar o processo de produção; realizar controle de qualidade das matérias-primas e do produto final; (4) assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (Fonte: <http://www.coseac.uff.br/concursos/uff/2012/UFF-Edital-297-2011-Tecnico-Administrativos.pdf>)

Legendas para entendimento do excerto supramencionado: (1) Sugere a atuação de um impressor offset. (2) Sugere a atuação de um designer gráfico ou programador visual. (3) Sugere a atuação de um profissional de nível superior, talvez um engenheiro de produção ou

administrador. (4) Atividade inexistente. Dessa vez não há citação ao possível funcionário de perfil Operador de computador e Encadernador – funções altamente demandadas no cotidiano da DIG UFF e constantes no programa de provas e bibliografia. O mesmo edital não contempla os outros “perfis” citados.

Tais informações poderiam estar disponíveis para consulta, por exemplo, na Base de Conhecimento da própria DIG UFF, à disposição para consulta dos técnicos especializados do Progepe UFF, em especial da Divisão de Lotação de Cargos. Tal medida, simples e sem custos, facilitaria acesso e uniformização do conhecimento ideal para a contratação de futuros servidores estáveis para a Gráfica.

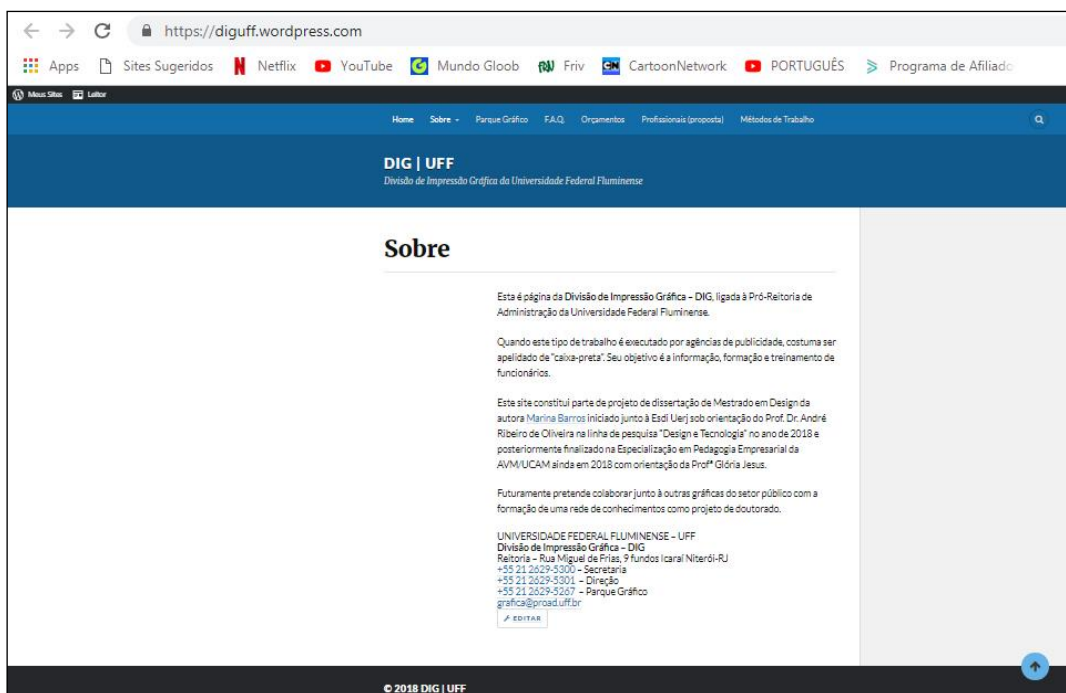
A única base de conhecimento realizada em conjunto com o setor da DIG foi o modelo criado em abril de 2018 presente no ANEXO que esboça o trâmite de um pedido de “serviço gráfico” na plataforma de processos digitais Sei elaborada pelo governo federal para reduzir uso de papel (e seu decorrente gasto e poluição ambiental).

Encerra-se este tópico sobre as possíveis contribuições que a criação de uma base de conhecimento interna em serviços gráficos para o desenvolvimento do setor apresentado, no caso, uma gráfica universitária federal. Espera-se assim que seja possível recolher conhecimento tácito junto ao corpo funcional e registrá-lo na forma explícita de um repositório de informações. Futuramente, gerar um AVA completo. O capítulo 3 desenvolverá uma RSL direcionada às pesquisas recentes sobre Ambientes Virtuais de Aprendizagem- AVAs, especialmente na área do Design Instrucional, visando conhecer propostas teóricas e tecnologias e práticas disponíveis ao desenvolvimento de tais propostas, permitindo através de treinamento contínuo de seus funcionários a continuidade de suas atividades em um cenário de redução de quadro de funcionários especializados e de investimentos setoriais (como a aprovação da PEC 241 em 2016 de congelamento de gastos governamentais em saúde e educação e outros fatores conjunturais que se expressam em escassez de recursos).

Com a percepção de que os conhecimentos profissionais referentes a processos e operações realizados de forma tácita pelos profissionais envolvidos da referida Gráfica poderiam ser registrados de maneira explícita de forma a gerar Bases de Conhecimento que contribuiriam à gestão e viabilidade futura da mesma; foram inicialmente tomadas algumas medidas:

1. Solicitar à Direção da Gráfica permissão para realizar o trabalho e conversar com funcionários registrando seus depoimentos no site de conteúdo aberto www.diguff.wordpress.com
2. Ir até o Parque Gráfico e solicitar ao funcionário da firma terceirizada que presta manutenção das máquinas gráficas da UFF explicações sobre o maquinário que o mesmo estivesse manuseando no momento e registrar suas falas com gravações e imagens posteriormente compiladas no site de conteúdo aberto www.diguff.wordpress.com. O mesmo concordou e se interessou em colaborar.
3. Ainda no Parque Gráfico, repetir o pedido ao funcionário mais antigo em atuação no setor de Encadernação de 79 anos, ex-funcionário do Ministério de Minas e Energia até o governo Fernando Collor. O mesmo também concordou e se interessou em colaborar.
4. Com a possibilidade de abordar alternadamente dois funcionários muito experientes e em plena atividade foi possível manter um registro mais ou menos constante de diversas etapas durante o mês de abril de 2018. Como o site utilizado é gratuito, não foi possível incluir vídeos dos processos. Dessa maneira os textos foram organizados de forma a proporcionar uma sequência lógica idealizada dos processos; pois na realidade a cada demanda os grupos de trabalho são formados com os trabalhadores disponíveis o que gera grande disparidade entre a realização prática de cada trabalho. Cada trabalho pode ser organizado em bancada ou máquina para ser executado por apenas um operador ou grupos de até dez pessoas (incluindo revezamento entre funcionários que chegam pela manhã cedo e os que chegam no período da tarde).
5. Com a prática profissional da autora, servida do quadro estável do setor desde 2012, também foi possível realizar registros dos processos de trabalho do setor de Secretaria. As Figuras 05 e 06 a seguir apresentam as páginas “Inicial” e “F.A.Q.” como alguns desses exemplos.

Figura 04: Página “Inicial” do repositório de conhecimento.



Fonte: a autora

Figura 05: Página com descrição de “Método de Trabalho / Capa A3...”.

Home Sobre Perguntas Gráficas FAQ Orçamentos Profissionais (proposta) Métodos de Trabalho


DIG | UFF
Divisão de Impressão Gráfica da Universidade Federal Fluminense

Capa A3 com aba para papel A4

Características
Capa formato A3 com aba para suporte de papel A4. Normalmente são solicitados pedidos de 5 mil capas para ser utilizadas ao longo de um ano letivo. Pode ser feito por 1 pessoa, mas é recomendável no mínimo 3 profissionais, sendo o ideal 5 profissionais (trabalhando lado a lado em atividades similares, agilizando a produção). As tarefas aqui descritas explicam as atividades manuais de produção de capas posteriores à etapa de impressão offset e acabamento em guilhotina e contam com uma média de 4 funcionários trabalhando manhã e tarde durante 2 dias.

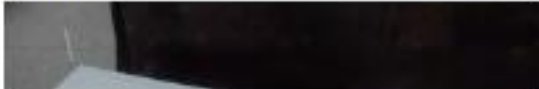
Atividade de cada funcionário

- 1: Separar todas as abas de papel em uma sequência formato "espilha de pelica" e ir empilhando como "secadinhas" para o segundo profissional.
- 2: Aplicar cola em duas laterais e colar cada aba em um capa aberta sobre a mesa, dispor as pilhas de pastas dobradas para o terceiro profissional.
- 3: Produzir a dobra central ao fechá-la com a ajuda de uma espátula de caso, dispor as pilhas de pastas dobradas para o quarto profissional.
- 4: Contar as pastas de 50 em 50, prendendo-as com cintas de papel e as empilhando alternadamente em relação à dobra para equilibrar a pilha de pastas.



Passo a Passo

ETAPA 1 - Formar a "espilha de pelica": pegue uma pequena quantidade de abas (pode ser umas 10) e as balance o sentido horizontal para criar um desnivelamento de suas bordas. Repita o mesmo no sentido vertical.
ATENÇÃO: ao reposicionar a "espilha de pelica" sobre a mesa, observe em qual lateral a aba será colada para aplicar a camada de cola no verso das duas laterais necessárias.



Fonte: a autora

Uma página como a retratada na Figura 05, representa o cerne da proposta de criação do Repositório de Conhecimento, pois trata da formalização em texto e registro fotográfico de acesso online e irrestrito dos processos de trabalhos reais empregados por funcionários já aposentados e que permaneceram em atividade por razões peculiares. A hipótese de afastamento definitivo por aposentadoria, longe de representar uma “renovação” do corpo de trabalho muito mais seria uma ameaça de permanecer com o posto de trabalho vazio devido a fatores como baixa formação nas duas escolas especializadas do Senai (na Tijuca Rio de Janeiro-RJ e no Barreto Niterói-RJ) para reposição e ainda assim, tratam de aspectos mais sofisticados de teoria que não correspondem à realidade prática concreta vivenciada pelos operários de um espaço como a DIG UFF.

Unindo as informações do Capítulo I – Gestão do Conhecimento e Base do Conhecimento a uma aplicação prática e real como a apresentada neste Capítulo II – Repositório de Conhecimento tal artefato online parece corroborar as expectativas de transparência de processos (fato relevante à modernização dos serviços públicos) e circulação da informação demandados pelos processos de globalização e revolução tecnológica (fatos relevante à sociedade do conhecimento).

CAPÍTULO III

ESTUDO DE CASO

Este tópico descreve o percurso metodológico adotado no desenvolvimento desta pesquisa monográfica. Considerando que o referido estudo visa atender à uma demanda do mundo, no caso, uma gráfica universitária federal no tocante aos seus conhecimentos setoriais do corpo funcional para a manutenção adequada de suas atividades - uma vez que sua força de trabalho vem se perdendo a altas taxas devido a aposentadorias, falecimentos, demissões. Igualmente apresentou conjunto metodológico (metodologias de trabalho e de coleta de dados).

O modelo de pesquisa apresentado, segundo TASHIZAWA E MENDES (2005), se constituiria de uma monografia de estudo de caso por apresentar “uma análise específica da relação entre um caso real e modelos e/ou teorias”. Tais autores organizam a pesquisa de estudo de caso em uma seqüência de estudo exploratório (no caso específico deste trabalho, a própria vivência do ambiente de trabalho da autora), conteúdo básico e apresentação geral da monografia (como apresentado em 1.1 Apresentação do problema de pesquisa), caracterização da empresa (tópico 1.2), elaboração do anteprojeto de trabalho (1.4.2 – Proposta de Artefato para formação de Base de Conhecimento). Partindo dessa premissa, de que o estudo de caso seria um método de pesquisa adequado às pesquisas no mundo real, encontra-se consonância com a afirmação de YIN (2015) de que:

“A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros [métodos em pesquisas sociais] em situações nas quais (1) as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; (2) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico)” (pg. 02).

Ainda em TASHIZAWA E MENDES (2005, pg. 61), encontra-se a declaração de que estudos de caso sejam desenvolvidos mais comumente a partir da análise de uma determinada organização o que novamente se alinha à proposta de YIN (2015, pg. 05) como fundamentação de que “Estudo de caso é comumente encontrado tanto nas disciplinas das ciências sociais como no exercício de suas respectivas profissões”.

Em uma primeira etapa foram consultadas fontes bibliográficas tradicionais (publicações editoriais) localizadas em sites de busca, livrarias e bibliotecas orientadas à questão de pesquisa (como a gestão do conhecimento poderia colaborar para a criação de bases de conhecimento setorial?).

Para a geração do artefato online foi realizada comunicação do interesse da proposta à direção da Gráfica que concordou com a realização do projeto e em apoiá-lo em sua realização no tocante a permitir que os funcionários cedessem depoimentos, os processos produtivos fossem fotografados e filmados e os dados fossem sucessivamente arquivados em um site a princípio provisório www.diguff.wordpress.com. A autora participou ativamente dessa fase recebendo ela própria os diversos treinamentos solicitados a cada funcionário quando realizando suas respectivas funções no mês de abril de 2018.

Finalmente, foi registrado um endereço eletrônico gratuito www.diguff.wordpress.com em que gradualmente as conversas e observações de processos de trabalho junto aos funcionários da Secretaria e do Parque Gráfico começaram a ser reunidas e organizadas com o apoio de registro fotográfico autorizado.

3.1 Caracterização da Empresa

Segundo TASHIZAWA E MENDES (2005, pg. 66) constitui etapa de interesse em uma pesquisa de tipo Estudo de Caso descrever os aspectos que caracterizam a empresa estudada, sugerindo os mesmos um roteiro de cinco partes:

1. Natureza do Negócio

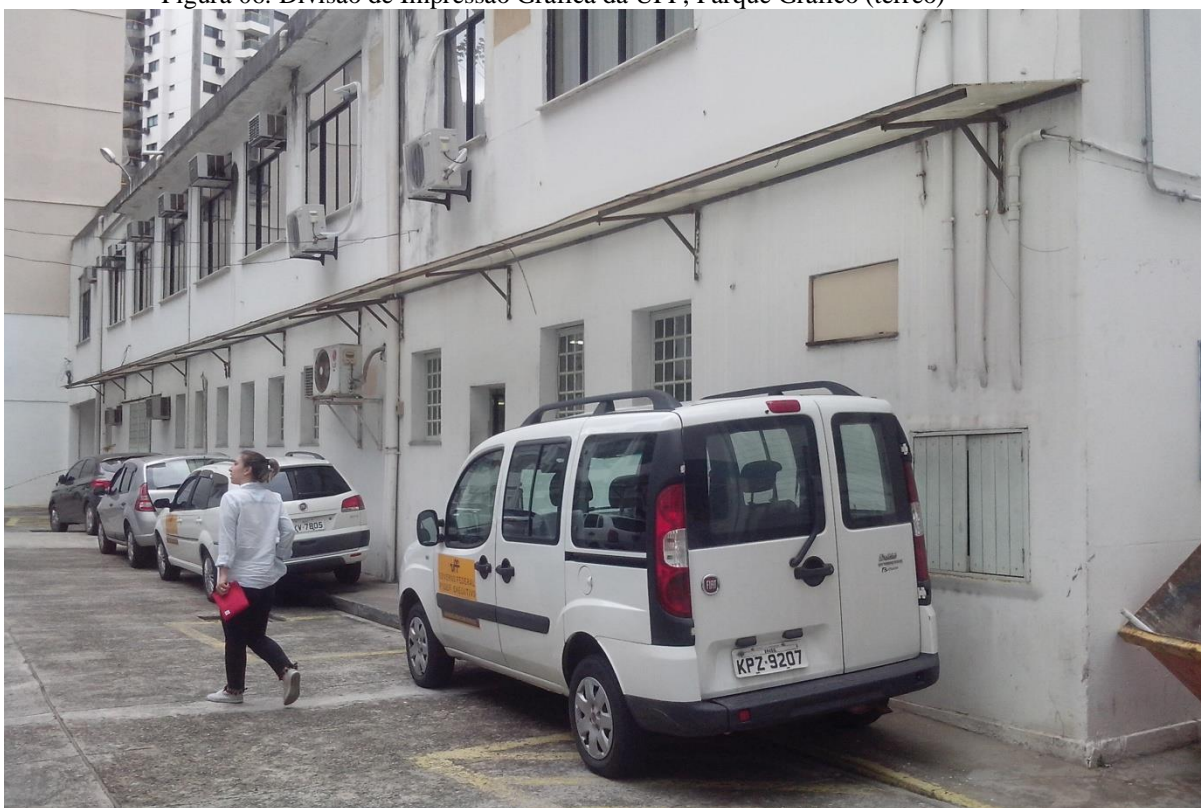
A fundação da atual DIG – Divisão de Impressão Gráfica é desconhecida, porém, é possível obter alguns marcos de referência a respeito de sua fundação como a fundação da própria UFF em 1960 e os dois funcionários mais antigos da gráfica terem sido admitido no começo dos anos 1970 em um setor já consolidado. A DIG está localizada desde então na área térrea da Reitoria da UFF, Rua Miguel de Frias, 9 fundos, Icaraí Niterói-RJ CEP 24220-900 telefone: 21 2629-5300 (secretaria), 2629-5301 (direção) e 2629-5267 (parque gráfico).

Toda a área dos fundos da Reitoria da UFF já pertenceu no passado aos setores da Imprensa Universitária. Ao longo dos anos, a Gráfica Universitária teve seus espaços sistematicamente desativados para criação de salas para outras unidades da UFF. Atualmente a DIG conta com uma pequena sala de Secretaria e um outro espaço (maior e em frente) para o parque gráfico. No ano de 2015, durante o processo de reestruturação do organograma institucional pela nova

gestão eleita no ano de 2014, esta gráfica foi rebatizada como DIG – Divisão de Impressão Gráfica, mas no dia a dia ainda é chamada de Gráfica Universitária. Alguns funcionários mais antigos ainda a chamam de Imprensa Universitária (nome original da unidade).

Organizacionalmente, ao contrário de um empresário de uma gráfica privada, uma gráfica universitária federal é gerida por um diretor servidor público estatutário do quadro estável; porém, hierarquicamente submetido ao Pró-reitor de sua unidade (no caso, a Proad – Pró-Reitoria de Administração da UFF – Universidade Federal Fluminense), que por sua vez está submetido ao Reitor que se reporta ao Ministro da Educação que se dirige ao Presidente da República.

Figura 06: Divisão de Impressão Gráfica da UFF, Parque Gráfico (térreo)



Fonte: a autora

2. Porte e instalação, se pública ou privada

A DIG UFF pode ser caracterizado como um setor pequeno em número de funcionários mas que ocupa ainda um espaço relativamente grande dentro do *campus* da Reitoria da UFF que representa um conjunto de indivíduos do porte de uma cidade média se totalizado o número de docentes (graduação, pós graduação, à distância, ensino infantil, fundamental e médio),

alunos (graduação, pós graduação, à distância, ensino infantil, fundamental e médio), técnicos administrativos (concursados, terceirizados e aposentados) espalhados em diversos campi e nas unidades do Estado do RJ e em Oriximiná-PA.

Pela DIG UFF possuir uma natureza pública, muitos confundem essa característica com a obtenção de “serviços de graça” o que não constitui realidade. Todos os serviços da DIG são reembolsados de alguma maneira: pagamento em dinheiro mediante fatura ao receber de particulares e pagamento via transferência de recursos entre as unidades da UFF que solicitam serviços – o que é o mais comum. Os únicos trabalhos que não são cobrados são os da própria Pró-Reitoria de Administração aos qual a DIG é vinculada e do Gabinete do Reitor por se considerar em ambas a submissão hierárquica direta.

Uma tentativa de modernização recente ocorreu em 2012 quando o atual diretor solicitou todas as máquinas do Parque Gráfico do TCE-RJ que havia sido desativado como doação para a DIG UFF. Tal fato incrementou a planta atual com mais equipamentos, porém, desatualizados em relação aos avanços do mercado gráfico mais atuais como impressoras offset de policromia com 4 castelos de impressão (o que agiliza a produção), impressoras que também realizam etapas de montagem e acabamento (dispensando processos manuais e conferindo agilidade e melhor qualidade), entre outros.

3. Principais mercados

O principal “mercado” da DIG são:

- Centro de Artes UFF: cartazes unitários, cartazes para murais, folders, catálogos e outros;
- Hospital Universitário Antonio Pedro: receituários, blocos de atendimento médico e administrativo, sempre em altas tiragens (acima de dez mil) e outros;
- Os setores da UFF: blocos, pastas com abas, cartilhase outros;
- Projetos extensionistas realizados por docentes: cartazes, folders, pastas com abas, livros, marcadores de livros e outros;
- Encadernações de trabalhos finais em brochura.
- Mais raramente, empresas e particulares externos à comunidades universitária também solicitam serviços.

Figura 07: Armário de encadernações brochuras disponíveis para retirada



Fonte: a autora

4. Perfil dos empregados

O corpo de funcionários é o menor desde sua fundação, incluindo 11 servidores (sendo desses 9 servidores - quase todos chefias - e já em condições de aposentadoria) e 5 terceirizados em outubro de 2018. Desse total de 16 funcionários apenas 2 funcionárias possuem nível superior (em Design Gráfico e Administração obtidos nos anos de 2014 e 2015 respectivamente).

A redução de dezenas de funcionários em seu auge entre os anos 1980-1990 – segundo relatos dos funcionários remanescentes - e os números atuais de hoje somente não refletem problemas porque antigas unidades de trabalho foram gradualmente desativadas por diretores indicados exclusivamente para a extinção de setores (fotocomposição, composição de linhas de caracteres para tipografia, oficina serigráfica, revelação de filmes e chapas de gravação). O atual diretor constitui uma exceção por ser um antigo funcionário do setor de encadernação.

5. Principais processos

Constituem atividades chave do setor em questão, uma gráfica universitária federal:

- integrar seus processos à plataforma governamental SEi de “fim de desperdício de papel” e integração de informações de órgãos públicos (realizado em abril 2018);
- calcular custos de obtenção de insumos e gerir seus estoques;
- geração de orçamentos gráficos em impressão a laser e offset;
- manipulação e manutenção preventiva de maquinário gráfico;
- buscar manutenção corretiva junto à empresa terceirizada indicada em pregão;
- atender às normas e equipamentos de segurança;
- treinar e repor um quadro de funcionários de formação específica;
- buscar soluções ambientalmente responsáveis;
- registro e análise da engenharia de métodos de seus processos e operações.

Seus principais *stakeholders* são:

- Comunidade Universitária da UFF;
- Público externo contratante;
- Empresa *outsourcing* que mantém as máquinas impressoras e fotocopiadoras à laser da marca Xerox que também presta regularmente os serviços de fornecimento de tonners coloridos e fotorreceptores, esvaziamento de cartucho de resíduos de impressão e manutenção técnica corretiva no local;
- Empresa terceirizada de manutenção mecânica das máquinas de propriedade da DIG;
- No momento a DIG não possui uma empresa terceirizada que preste manutenção de seus microcomputadores e máquinas laser próprias da DIG (estando as mesmas desligadas por falta de tonner).

É relevante salientar que embora a DIG não costume lidar diretamente com valores em espécie; as atividades da mesma contribuem diretamente ao reforço do caixa da Universidade Federal Fluminense de formas diversas:

- Quando os setores da UFF “pagam” os serviços da DIG com verba interna não há evasão de recursos para outros entes, como no caso das terceirizações;
- Quando os setores da UFF “pagam” os serviços da DIG com verba interna não há assinaturas de contratos que rotineiramente a imprensa apresenta como nocivos à saúde do setor público e à transparência dos negócios públicos;

- Quando agentes externos à UFF (alunos, empresas, profissionais liberais) “pagam” os serviços da DIG com dinheiro mediante fatura numerada todos os valores são depositados integralmente a conta corrente institucional da UFF;
- Quando a DIG UFF necessita de quaisquer recursos para pequenas melhorias como obras de manutenção ou reposição de papel, a mesma não possui acesso direto aos próprios recursos. Assim, recebe sempre uma fração menor do montante financeiro destinado à Reitoria ao longo de cada ano.

Apesar da aparente “contra-mão” do fato da DIG UFF ainda existir em um cenário sistemático de fechamento de gráficas do setor público e operar diariamente no máximo que sua capacidade produtiva (tão negligenciada institucionalmente, ressalte-se) lhe permite; somente atesta a lisura e benefícios de sua presença e atuação ao seu órgão-mãe UFF ligada ao Ministério da Educação.

Figura 07: Exemplo da produção diária da DIG UFF



Fonte: a autora

Observa-se junto à pesquisa teórica em Gestão do Conhecimento, a coleta de informações junto aos funcionários em atividade na referida gráfica com uma observação participante e pesquisa de elementos tais como o edital do último concurso ocorrido em 2012 que selecionou cinco funcionários no quadro de servidores estáveis na lotação DIG – Divisão de Impressão Gráfica e o roteiro proposto de atividades à atividade de tipo Técnico em Artes Gráficas – classificação D para o desenvolvimento de seu resultado prático tal como proposto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar uma pesquisa acadêmica não constitui tarefa das mais triviais. Porém, redigir “Base de conhecimento para uma gráfica universitária federal: colaboração da gestão do conhecimento à pedagogia empresarial em um estudo de caso” foi especialmente gratificante e motivador para a autora pela mesma ser parte do corpo funcional desde o último concurso realizado em 2012; ver nessa oportunidade um modo de atrair a atenção organizacional para um setor muito ativo e constantemente esquecido dentro do quadro da Universidade Federal Fluminense. Tudo isso ao mesmo tempo em que retribui a gratidão por sua acolhida ao quadro profissional estável da UFF e à possibilidade de seu desenvolvimento acadêmico e profissional associado à mesma.

Espera com isso também assentar sua contribuição no esforço coletivo da construção do saber em Gestão do Conhecimento assim como às boas práticas do setor governamental brasileiro; como são as Bases do Conhecimento da esfera pública.

BIBLIOGRAFIA

BATISTA, F. F. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como Implementar a Gestão do Conhecimento para Produzir Resultados em Benefício do Cidadão. Pós Doutorado, 2012.

Base de Conhecimento – Serviços Gráficos DIG/CMC UFF <http://www.uff.br/sites/default/files/base_de_conhecimento_-_servicos_graficos.pdf> Acessado em 29/11/2018.

Caderno Gestão do Conhecimento AVM, Aula 3, pg 62

CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. O Conhecimento em Rede. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2007.

COSEAC, Edital Concurso UFF 2012 <<http://www.coseac.uff.br/concursos/uff/2012/programas/UFF-Edital-297-2011-Programas.pdf>> Acessado em 28/10/2018.

FRAPPAOLO, C. Knowledge Management. Atrium: Wiley, 2006.

GOMES, E.; BRAGA F. Inteligência competitiva: como transformar informações em um negócio lucrativo. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERRING *apud* Caderno Gestão do Conhecimento AVM, Aula 3, pg 67, Rio de Janeiro.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROSSATTO, M. A. Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: interciência, 2002.

TACHIZAWA, T. e MENDES, G. Como fazer monografia na prática. 12 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WARDMAN, K. T. Criando Organizações que Aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

WIKIPEDIA, Base de Conhecimento <https://pt.wikipedia.org/wiki/Base_de_conhecimento> Acessado em 28/10/2018.

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

ANEXO

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

BASE DE CONHECIMENTO

SERVIÇOS GRÁFICOS

QUE ATIVIDADE É?

Realização de serviços de impressão em papel e encadernação para setores da UFF. Este processo não abrange a confecção de materiais para particulares. No caso de particulares, não é necessária a abertura de processo.

QUEM FAZ?

DIG - Divisão de Impressão Gráfica da UFF

COMO SE FAZ? POSSUI FLUXO JÁ MAPEADO?

No SEI, o **interessado** cria o processo **Material: Serviços Gráficos**, indica o interessado e o nível de acesso: público.

Interessado preenche o memorando de solicitação de serviço gráfico (com as seguintes informações: tipo – cartaz, folder, filipeta etc; quantidade; impressão – preto ou colorido; dimensões e o dia em que o e-mail com o modelo de arte foi encaminhado) em seguida, encaminha o processo para **DIG**;

Interessado envia a arte final em pdf por e-mail graficauff@gmail.com e preenche o assunto do email com interessado e número do processo eu criei no SEI;(etapa externa ao SEI);

DIG elabora orçamento e encaminha ao interessado para aprovação;

Interessado solicita autorização e indicação do recurso para execução do serviço, por meio de despacho, ao **Responsável pelo Recurso da Unidade Solicitante** (geralmente gestor máximo da Unidade);

6) **Responsável pelo Recurso da Unidade Solicitante** informa ao **Interessado**, por meio de despacho, a existência de recurso na fonte (indicar se 8250 ou 8112);

6.1 Caso não tenha recurso próprio o Responsável pelo Recurso da Unidade Solicitante solicita a PLOR;

6.2 PLOR indica a fonte do recurso;

6.2.1 Fonte 8250

6.2.1.1 **PLOR/PROPLAN** envia o processo ao **DAF/DCF**;

6.2.1.2 **DAF/DCF** indica a reserva do recurso, por meio de despacho, e envia o processo à **DIG**;

6.2.2 Fonte 8112

6.2.2.1 **PLOR/PROPLAN** envia o processo à **DEO/DCF**;

6.2.2.2 **DEO/DCF** verifica saldo, emite NC (externo ao SEI), informa os dados da NC, por meio de despacho, e envia o processo à **DIG**;

- **Interessado** elabora despacho para execução do serviço mencionando a fonte do recurso à **DIG**;
- **DIG** analisa processo;

Se o recurso tiver sido indicado pela PLOR, ir para **item 9**

8.1 Recurso Próprio (indicado pelo Responsável pelo Recurso da Unidade Solicitante)

DIG identifica a fonte do recurso e solicita verificação do recurso da fonte, por meio de despacho;

8.1.1 Fonte 8250

8.1.1.1 **DIG** envia o processo ao **DAF/DCF**;

8.1.1.2 **DAF/DCF** indica a reserva do recurso, por meio de despacho, e envia o processo à **DIG**

8.1.2 Fonte 8112

8.1.2.1 **DIG** envia o processo à **DEO/DCF**;

8.2.2.2 **DEO/DCF** verifica saldo, emite NC (externo ao SEI), informa os dados da NC, por meio de despacho, e envia o processo à **DIG**;

9) **DIG** executa o serviço e informa o interessado por e-mail sobre a execução e a data provável de entrega;

9.1. Fonte 8250

9.1.1 **DIG** elabora fatura (externo ao SEI); anexa fatura ao processo e solicita atesto da nota ao **Interessado**, por meio de despacho;

9.1.2 **Interessado** atesta o serviço, por meio de despacho, envia processo ao **DAF/DCF**

9.1.3 **DAF/DCF** transfere o recurso (externo ao SEI), informa a realização da transferência de recurso, por meio de despacho, e envia processo à **DIG**

9.2 Fonte 8112

Ir para **Item 10**

10) **DIG** elabora despacho informando em que data realizou a entrega do material solicitado e conclui o processo.

QUE INFORMAÇÕES/CONDIÇÕES SÃO NECESSÁRIAS?

Necessário autorização da chefia/ordenador do recurso durante o processo.

Necessário informar fonte do recurso junto para autorização da execução do serviço.

Obs: A impressão só será realizada após autorização do responsável pelo recurso e verificação junto ao DCF.

QUAIS DOCUMENTOS SÃO NECESSÁRIOS?

Necessário memorando de solicitação para a abertura do processo.

Necessário enviar arte gráfica por e-mail.

QUAL É A BASE LEGAL?

Não há legislação aplicável.