



## **RESGATE HISTÓRICO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO UNIVERSITÁRIO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ - USJ/SC**

**MILEIDE MARLETE FERREIRA LEAL SABINO**

Centro Universitário Municipal de São José - USJ

[mileide.sabino@gmail.com](mailto:mileide.sabino@gmail.com)

**MARISTELA DENISE COELHO**

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

[maricoelho\\_adm@hotmail.com](mailto:maricoelho_adm@hotmail.com)

**MARILDA TODESCAT**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[marildat@gmail.com](mailto:marildat@gmail.com)

**JUAREZ PERFEITO**

Centro Universitário Municipal de São José - USJ

[juarez.perfeito@gmail.com](mailto:juarez.perfeito@gmail.com)

**ANA PAULA PERES**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[ana.peres@ufsc.br](mailto:ana.peres@ufsc.br)

### **RESUMO**

As universidades atualmente estão em destaque como local privilegiado para a geração, disseminação e utilização de conhecimento dentro de uma nova sociedade. O objetivo deste estudo é realizar o resgate histórico da trajetória do Centro Universitário Municipal de São José (USJ) para a preservação de sua memória organizacional. Nas universidades, a memória organizacional é de suma importância para a recuperação de informações que são armazenadas e transformadas em conhecimento. Quanto à metodologia adotou-se o estudo de caso de abordagem descritivo-exploratória e com caráter qualitativo. A coleta de dados se deu por meio de levantamento bibliográfico, documental e de observação participativa, além da aplicação de entrevista semiestruturada. Os principais resultados tratam do pioneirismo do USJ quanto à oferta do ensino superior em nível municipal e dos desafios para sua manutenção, desde a definição de sua sede até o repasse de verbas e pressões políticas. Portanto, o resgate de sua memória organizacional é valioso para a construção de sua história a longo prazo, considerando-se sobretudo as inovações experimentadas em relação à gestão universitária, o desenvolvimento regional e a inclusão social promovidos e a necessidade de gerir o conhecimento institucional de modo a potencializar seus resultados.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento.

## **1. INTRODUÇÃO**

A sociedade atual, baseada em alta tecnologia e denominada “sociedade do conhecimento” destaca-se pelo capital intelectual considerado fator crítico, estratégico e diferenciador entre as organizações, países e regiões. Isto coloca as instituições de ensino superior, por definição “organizações do conhecimento”, no centro das mudanças.

Ackerman e Malone (1990, p.31) conceituam memória organizacional como “uma capacidade da organização para se beneficiar de experiências passadas, respondendo de forma mais efetiva, rápida ou acurada, diante de um problema do presente”.

O Centro Universitário Municipal de São José (USJ) está inserido neste contexto, visto que se vincula à administração pública e que, na visão de Sguissardi (2004), as universidades deveriam possuir diretrizes muito bem definidas, processos de gestão e de práticas altamente especializadas, e profissionais com aptidão de gerenciar instituições de ensino superior e com habilidade e competência para enfrentar os obstáculos que surgirão. Para isso, é necessário o resgate histórico do USJ visando o compartilhamento de seus conhecimentos e de sua memória organizacional existente, a fim de permitir que todo o conhecimento acumulado em sua trajetória histórica e sua experiência contribua para um espaço de pesquisa.

No tocante, Sveiby (2001) elucida que os trabalhadores do conhecimento são os principais responsáveis pela criação de riqueza organizacional. O sucesso e a sobrevivência das organizações dependem de seus colaboradores e da trajetória construída pelos mesmos.

Nessa perspectiva, o artigo busca responder o seguinte problema de pesquisa: qual a importância da memória organizacional para a trajetória histórica do USJ? Para tanto, o objetivo do estudo é realizar o resgate histórico da trajetória do USJ para a preservação de sua memória organizacional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo visa à compreensão dos temas abordados, por meio de uma revisão da literatura específica. Apresenta conceitos de diversos autores referente aos temas gestão universitária e gestão do conhecimento nas universidades.

### **2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

As mudanças vertiginosas de uma realidade instável, dinâmica e em evolução, provocadas pela globalização, têm se colocado como desafio à gestão universitária (FERRARESI, 2004). Nas universidades públicas observa-se a limitação na continuidade de programas de médio e longo prazo, sendo característica a descontinuidade administrativa. Após quatro anos de dedicação à universidade reitor deixa seu mandato e pode-se dedicar a outros projetos, enquanto isso a universidade inicia uma nova gestão (FINGER, 1991).

Grillo (2001) por sua vez, salienta que se devem respeitar as especificidades das instituições universitárias, pois se trata de uma instituição complexa, com objetivos diversos e especializados, visando à criação e transmissão do conhecimento, visto que a mesma se diferencia de todas as demais organizações e apresenta características peculiares que conduzem, naturalmente, a sua gestão para o uso de princípios e modelos próprios capazes de

imprimir o necessário dinamismo as suas ações. Não se pode equiparar a universidade a empresas públicas ou privadas no sentido do uso de métodos administrativos.

No cenário atual se observam mudanças contínuas em diversos setores e, no âmbito da educação superior não haveria de ser diferente, requerendo de seus gestores a percepção de que é necessário não apenas a implementação de programas políticos, mas também a adoção de uma visão de gestão gerencialista (SGUISSARDI, 2004).

Há que se interromper o imobilismo gerencial das universidades, o qual se baseia na premissa de que a maioria dos problemas institucionais é externa, atreladas às políticas governamentais equivocadas; entendendo que as soluções dos principais problemas institucionais são de longo prazo e de difícil viabilização devido à legislação engessada que inibe a criatividade (MEYER JUNIOR, 2002). O autor alega, ainda, que “na tarefa de se reverter este quadro, as habilidades dos administradores e por consequência a competência da administração universitária, tornam-se, cada vez mais, fatores críticos do processo de mudança nas instituições” (MEYER JUNIOR, 2002, p. 142).

As universidades carecem de um modelo de gestão capaz de interpretar as exigências do mercado o mais rápido possível, que seja ágil na administração de suas informações além de cumprir a sua missão de oferecer um serviço de ensino da mais alta qualidade.

Percebe-se, assim, que o emprego do conhecimento científico e empírico dos processos, ferramentas e funções administrativas, permite uma administração profissional e otimização da gestão das organizações, bem como o consequente alcance dos resultados propostos nos objetivos da mesma (AZEVEDO, 2011).

Pessoa (2000) alerta que as práticas contemporâneas gerenciais e a atuação destas organizações frente ao ambiente de competição acirrada na qual estão inseridas está tão distante do ideal que qualquer tentativa de aprimoramento significa esforço incalculável. O autor salienta ainda que a compreensão das universidades ultrapassa o relacionamento desta com a sociedade, não só em âmbito nacional, mas o relacionamento em termos microrregionais. Desta forma, os gestores podem aproximar a sua visão da realidade e poderão gerir de forma mais eficiente e eficaz estas instituições, maximizando inclusive o potencial de atuação destas.

Diante deste cenário, o estudo do campo de gestão universitária torna-se de suma importância, já que consente a qualificação dos profissionais envolvidos nas instituições de ensino superior e questiona padrões de gerenciamento já arraigado nesta. A preocupação quanto à gestão destas instituições é maior quando se trata de universidades públicas, uma vez que os recursos mantenedores são provenientes do cidadão que, em contrapartida, aguarda pelo retorno de seu investimento no país (AZEVEDO, 2011).

Rumble (2003) corrobora esse pensamento ao entender que o papel da gestão nas instituições de ensino superior é essencial para a utilização dos recursos de maneira eficiente e eficaz, considerando-se a escassez de tais recursos e o impacto para o alcance dos objetivos.

Meyer Junior (2000) aponta, na mesma linha de raciocínio, as habilidades fundamentais requeridas do gestor universitário, como: visão de futuro, disposição para mudança, domínio e uso da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, *empowerment*, empreendedorismo, gerenciamento informações e participação.

A discussão sobre a indispensabilidade da qualidade e competência na gestão universitária é muito pertinente pois, conforme afirma Meyer Junior (2000), há uma procura acirrada ao acesso dos serviços educacionais, redução dos custos operacionais, exigência de qualidade dos trabalhos acadêmicos, demanda por flexibilidade na oferta dos cursos, programas e outras atividades acadêmicas. Assim, a efetividade no uso dos recursos torna-se uma questão de sobrevivência, competitividade e prestação de serviços com qualidade.

Meyer Junior (2000) assevera ainda que deve haver modelos diferenciados de gestão para as universidades e indaga o fato de que apesar de as universidades serem organizações

que produzem e compartilham conhecimento, na prática não o utilizam para seu proveito institucional. O autor ainda salienta que as universidades formam administradores para gerenciar e prestar consultorias a diversos tipos de organizações, ao mesmo tempo em que negligenciam teorias, técnicas, processos na sua própria administração, ou seja, não recorrem à teoria no momento de se colocar em prática o que aprendeu nas universidades.

Os desafios a serem superados na gestão universitária brasileira são inúmeros, mas além deles, o aperfeiçoamento da gestão das universidades públicas é fundamental. Para Pessoa (2000) as deficiências e os obstáculos apenas consolidam as possibilidades de melhorias diversificadas dos serviços prestados por este tipo de instituição, sobretudo no que diz respeito ao refinamento da utilização dos recursos disponíveis. Neste contexto, Pessoa (2000) adverte que é imprescindível a implantação de estratégias que funcionem neste cenário.

Sendo assim, faz-se precípua a necessidade uma abordagem administrativa que pondere não somente as funções acadêmicas, mas igualmente as necessidades gerenciais, sobretudo as funções econômico-financeiras, educacionais e sociais da instituição, com o intuito de propiciar efetividade, agilidade e flexibilidade (MEYER JUNIOR, 2000).

Deste modo, o ensino superior deve ater-se ao desafio global de construção da nova sociedade baseada no conhecimento. Para tanto, deve-se dar particular atenção à consolidação dos pilares geradores dessa evolução, designadamente o pilar da cidadania, o pilar da cultura, o pilar da ciência e o pilar da inovação, integrando este último à qualidade e competitividade, o que pressupõe modelos de gestão eficiente e de avaliação oportuna. (SIMÃO; SANTOS; COSTA, 2002).

Cavalcanti (2001, p.25) afirma que “o conhecimento passa a ser o novo motor da economia e se transforma no principal fator de produção”. Outra característica da globalização é a construção de redes de informações e a utilização das tecnologias da informação nas universidades, principalmente no que se refere à educação a distância.

A fim de subsidiar a discussão sobre a imprescindibilidade de administração das universidades, cabe analisar a questão sob a ótica da Gestão do Conhecimento.

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES

As universidades atualmente estão em destaque como local privilegiado para a geração, disseminação e utilização de conhecimento dentro de uma nova sociedade. Desse modo, resgate dos aspectos relativos à sua memória são imprescindíveis visando, sobretudo, preservar o conhecimento existente na universidade, bem como gerar novos conhecimentos subsidiando-se no conhecimento existente (FREITAS JUNIOR; MENEZES, 2013).

De acordo com Solino (1996), as universidades priorizam a excelência do saber aumentando, assim, sua capacidade para traduzir em ações concretas as necessidades emergentes da sociedade por meio de suas funções básicas (ensino, pesquisa e extensão). As demandas e pressões por uma universidade mais competitiva, flexível, atualizada e com uma capacidade proativa para gerar ciência, tecnologia e adaptação às mudanças no ambiente dos negócios, culminam na necessidade de uma eficiente gestão do conhecimento.

Na visão de Cerante e Santos (2000), houve uma mudança significativa dentro das organizações nas últimas décadas no que se refere à gestão do conhecimento, em que o capital intelectual passa a ser mais importante do que capital patrimonial. A busca de vantagens competitivas pelas organizações por meio da valorização dos recursos humanos e da adaptação de sua Tecnologia da Informação (TI) vem acarretando o surgimento das organizações baseadas no conhecimento. Neste caso, as organizações oportunizam-se da TI para compartilhar o conhecimento e, com isso, dinamizar o capital intelectual da organização.

Esse novo contexto exige das universidades mais destaque no gerenciamento do conhecimento e não somente na administração de dados e informações, sendo necessário

identificar, gerenciar e compartilhar todos os recursos de informação, incluindo bancos de dados, políticas e procedimentos, visando atingir plenamente os objetivos da instituição (FREITAS JUNIOR; MENEZES, 2013).

Decorrente da complexidade existente no processo de gerência das universidades é de suma importância o desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento por parte dos gestores, que devem tratar a informação como recurso chave para promover a inovação e manter a universidade em pleno desenvolvimento (GUIMARÃES, 2013).

A Gestão do Conhecimento nas Universidades propõe alcançar os melhores resultados possíveis em termos de produtividade e capacidade de inovação. É um processo que envolve os processos de gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento já existente, tornando a instituição mais inteligente e competitiva. No entanto, é imprescindível reunir elementos básicos visando construir o conhecimento organizacional, como: informação, tecnologia da informação, comunicação e capital intelectual individual (TERRA, 2000).

As universidades estão inseridas numa conjuntura que a exige capacidade constante de adaptação e desenvolvimento, principalmente em decorrência do surgimento de novos parâmetros de qualidade e de novas competências organizacionais (LIMA; MAGINI, 2013).

A gestão universitária passa por transformações para incorporar ganhos de desempenho e competência, agilidade e velocidade de resposta às demandas da sociedade, melhorando a relação custo/benefício e a produtividade, a efetividade do ensino e dos serviços prestados à comunidade (GUIMARÃES, 2013).

Neste sentido, a memória organizacional “é um conhecimento que deve ser preservado, pois contribui para que os procedimentos de experiências que deram certo possam ser retomados, acrescentando novos conhecimentos e, o mais importante, evitando e aprendendo com os erros já cometidos” (FREIRE et al, 2012, p. 50).

A memória organizacional constitui-se em um dos principais pilares dessa emergente preocupação com a gestão do conhecimento. A metáfora da memória organizacional não seria válida para representar um cérebro ao qual a organização tem acesso ou faz uso; mas significa tão somente que colaboradores e outras partes interessadas da organização criam percepções e registros, transmitem informações, geram conhecimentos que são passíveis de serem recordados ou esquecidos (PEREIRA, 2013, p. 2).

Para Walsh e Ungson (1991, p. 61) a memória organizacional se refere à informação armazenada a partir da história da organização capaz de ser recuperada para suportar decisões do presente. Essa informação “é armazenada como uma consequência de decisões implementadas, pelas recordações individuais, e através de interpretações compartilhadas”.

A era do conhecimento impõe uma transformação cultural voltada à preparação de gestores capazes de liderar com esse processo de transição para que as universidades subsidiem impactos positivos no panorama socioeconômico e político (GUIMARÃES, 2013).

### **3. METODOLOGIA**

Nesta seção são abordadas as fases concretizadas na execução do estudo, proporcionando maior efetividade na busca pela realização dos objetivos propostos. Em relação ao objetivo da pesquisa, a presente investigação classifica-se como pesquisa descritiva, pois procurou “obter informações e descrever características de determinado [população ou] fenômeno” (VERGARA, 2010, p. 47). Essa forma de estudo “[...] procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas” (ZANELLA, 2007, p.32). No que tange à caracterização da pesquisa, adotou-se abordagem exploratória mediante o levantamento bibliográfico das áreas de Gestão Universitária e Gestão do Conhecimento.

Quanto ao método utilizado para a realização da investigação, a pesquisa adquiriu caráter qualitativo, caracterizando-se pela análise, desenvolvimento e compreensão acerca da realidade estudada, proporcionando maior entendimento sobre as relações entre os indivíduos, comportamentos e estrutura organizacional (RICHARDSON, 2007).

A coleta e análise de dados para viabilizar e legitimar o processo de realização da pesquisa deu-se fundamentalmente por meio de levantamento documental, bibliográfico, estudo de caso e observação participativa, tendo em vista que uma das pesquisadoras se encontrou imersa na realidade estudada, atuando como professora universitária da instituição.

Ademais, o estudo contempla aplicação de entrevista semiestruturada como forma de observação e coleta de dados. Nesse sentido, verificou-se junto ao entrevistado registro da trajetória histórica do Centro Universitário Municipal de São José, a fim de preservar a memória organizacional da instituição. A entrevista foi realizada no dia 14 de agosto de 2017 e teve a duração de 42 minutos, sendo as respostas gravadas com a devida autorização do entrevistado, servidor da USJ desde o segundo semestre de funcionamento da instituição.

## 4 RESULTADOS

A seguir passa-se a apresentar os dados coletados bem como sua análise.

### 4.1 A TRAJETÓRIA DO USJ: DO PIONEIRISMO AOS DESAFIOS

O USJ é pioneiro no Brasil no que tange o ensino superior público e gratuito promovido no âmbito do município. Sua criação no ano de 2005 foi antecedida pela homologação da Lei Complementar 14/2004 que estabeleceu sua instituição mantenedora, a Fundação Educacional de São José (FUNDESJ), subordinada à administração pública indireta do município, a fim de garantir a sustentabilidade financeira por meio de recursos advindos da Prefeitura, sobretudo.

A FUNDESJ destina-se à oferta da educação complementar visando a ampliação de oportunidades de formação e aperfeiçoamento técnico, profissionalizante e universitário, principalmente para os municípios de baixa renda (SÃO JOSÉ, 2015, p. 10).

Assegurada a sua autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar, a USJ está enquadrada no regime jurídico celetista, sendo seus funcionários empregados públicos que contribuem ao regime geral de previdência e têm seu ingresso mediante concurso público (SÃO JOSÉ, 2015, p.111) ou processo seletivo para professores substitutos.

A contar de sua criação pela Lei Municipal nº 4.279 de 15 de maio de 2005 até o início das atividades pedagógicas no primeiro semestre de 2006, inúmeros trâmites para homologação do amparo legal foram necessários, bem como demais atos homologatórios para funcionamento dos cursos, conforme retrata o Quadro 1.

Quadro 1: Cronologia da criação e atos homologatórios para funcionamento do USJ

<b>Data</b>	<b>Providências</b>
Maio/2005	Solicitação de credenciamento no Conselho Estadual de Educação
Junho/2005	Lei Ordinária 4.310/05 - dispõe sobre a reserva de vagas para alunos egressos da rede pública de ensino localizada no município
Julho/2005	Homologação do credenciamento junto ao Conselho Estadual de Educação (Resolução 035/CEE) e autorização para o funcionamento dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Pedagogia
Agosto/2005	Homologação do Governo do Estado do credenciamento para a oferta dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Pedagogia
	Iniciam as atividades pedagógicas dos Cursos de Administração, de Ciências Contábeis e de Pedagogia

	Ocorre o primeiro vestibular da USJ
Novembro/2005	Credenciamento junto ao sistema ACADE
Janeiro/2007	Lei Ordinária 4491/2007 que cria empregos ao quadro de pessoal da administração indireta e dá outras providências.
Maio/2007	Renovação de credenciamento (Parecer 122/2007 CEE/SC)
Outubro/2007	Criação do Curso de Ciências da Religião
Dezembro/2008	Reconhecimento do Curso de Pedagogia
Fevereiro/2009	Reconhecimento do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis
Abril/2009	Reconhecimento do Curso de Bacharelado em Administração
Dezembro/2009	Lei Ordinária 4915/2009 que dispõe sobre a criação de empregos no quadro de pessoal da Administração indireta
Abril/2010	Lei 4955/2010 que dispõe sobre a contratação de professores substitutos para o USJ
Setembro/2010	Lei 5006/2010 que dispõe sobre a isenção da taxa de inscrição em concursos públicos aos candidatos desempregados
	Reconhecimento do curso de Ciências da Religião
Junho/2012	Renovação de credenciamento
Maio/2013	Renovação de credenciamento por meio de avaliação externa
Março/2014	Renovação do Reconhecimento do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis
	Renovação do Reconhecimento do Curso de Bacharelado em Administração
Abril/2014	Alteração das Leis 4491/2007, 4915/2009 e 4955/2010 que dispõe sobre a contratação dos professores para os cursos de Pós-Graduação, ampliação de carga horária de concurso para os docentes do Centro Universitário Municipal de São José, contratação de professor visitação, possibilidade de prorrogação do período das admissões em caráter temporário, concessão por promoção por nova titulação
Junho/2014	Criação do Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
Maio/2015	Renovação de reconhecimento do curso de Licenciatura em Ciências da Religião

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado no Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.

Apesar de iniciar suas atividades há 12 anos, há indefinição quanto à aquisição de infraestrutura própria para realização de suas atividades. Sem possuir sede própria, a USJ inaugurou com seus serviços prestados no prédio do atual Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), na época ainda denominado Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET/SC). Todavia, em razão da falta de infraestrutura para comportar a demanda, já no segundo semestre de 2006 transferiu suas atividades para o Centro de Educação Municipal Antônio Francisco Machado, conhecido como Colégio Forquilha, permanecendo por cerca de 3 anos no local. Na visão do entrevistado, esse período de utilização da estrutura do colégio foi de significativa contribuição ao bairro, sendo notórias as melhorias de infraestrutura e comércio e, dessa maneira, tornando perceptível o fomento que o ensino superior traz ao desenvolvimento local.

Por fim, em seu processo de expansão da graduação, houve novamente a necessidade de mudança para melhorar a localização e para aumentar o número de salas de aula, vista as limitações de estrutura interna do colégio anterior. Logo, a USJ passou a compartilhar das instalações do Colégio Maria Luiza de Melo, permanecendo até hoje. Válido destacar que todas as mudanças de localização foram intermediadas pela FUNDESJ, buscando a otimização da infraestrutura predial escolar existente no município que pudesse comportar, no período noturno, as demandas do USJ.

Quanto à sede própria, o entrevistado tem como perspectiva a distribuição dos cursos pelas escolas do município, almejando com isso a economicidade dos recursos públicos, a aproximação com a comunidade e as melhorias advindas pelo compartilhamento da estrutura predial do USJ com a rede básica de educação.

(...) Penso, aliás, que o USJ não deva ter uma sede própria e sim distribuir seus cursos pelos bairros, sobretudo aqueles mais carentes, sendo uma forma de

aproveitar a infraestrutura de escolas públicas que ficam ociosas no período noturno, além de gerar economia de recursos públicos e favorecer a inclusão social, aproximando a universidade do cidadão. Um exemplo interessante foi a cooperação entre a gestão escolar do Melão [Escola Maria Luísa de Melo] e do USJ para arrecadar recursos para a compra de ar condicionado para as salas de aula, visto que a Prefeitura não dispunha de recursos. Foram feitas, para isso, a promoção de festas típicas, venda de rifas e iniciativas de professores tanto do nível básico, cujo funcionamento é diurno na escola, quanto dos professores da USJ.

Tais ações conjuntas, promovidas pela gestão escolar de nível básico e a gestão universitária, podem também ser entendidas como inovação no âmbito nacional, uma vez que o compartilhamento de infraestrutura física tem possibilitado melhorias para toda a comunidade acadêmica, favorecendo o uso assertivo de recursos públicos e engajamento de discentes e docentes de ambos os níveis de educação.

Os trâmites burocráticos para efetivação das atividades do Centro Universitário, explicitados no Quadro 1, revelam o processo de crescimento e reconhecimento institucional ao longo de seus 12 anos de atividade. Idealizada na gestão do ex-prefeito Fernando Elias, o USJ lançou-se ao desafio de se consolidar como uma instituição de ensino superior visando atender as demandas da comunidade local e promover o desenvolvimento do município de São José e seu entorno (SÃO JOSÉ, 2015, p. 8).

Para tanto, a instituição oferta vagas nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências da Religião, Pedagogia e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, alcançando no segundo semestre de 2016 o número de 1200 acadêmicos egressos (SÃO JOSÉ, 2017), além de 2 cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de pedagogia.

O grande desafio da proposta de ofertar educação superior em nível municipal esteve presente desde o princípio da concepção do USJ, visto que de acordo com o texto constitucional compete ao município tão somente a garantia da oferta de educação básica, assim como compete ao Estado assegurar a educação em nível médio e à União o ensino superior (BRASIL, 1996; 1999).

Não obstante, da necessidade de inovar e de tornar o município de São José um diferencial, o USJ pode ser entendida como uma exceção no cenário nacional, uma vez que até o momento de sua criação a legislação brasileira referente às instituições de ensino superior públicas abarcava exclusivamente as esferas federal e estadual. Nesse sentido, sequer as cidades mais desenvolvidas, como São Paulo, dispunham de amparo legal e/ou iniciativas que fomentassem a criação de instituições públicas municipais de ensino superior. Com isso, na percepção do entrevistado, tal condição trouxe destaque e possibilitou novos horizontes para a educação superior do país.

Segundo o entrevistado, a criação do USJ surgiu a partir de uma deliberação da municipalidade em investir no ensino superior a partir da compreensão de que ao formar profissionais em diferentes áreas há, inevitavelmente, contribuição para o desenvolvimento local. Esses profissionais, ao atuarem no mercado ou empreenderem localmente, favorecem o fluxo circular da renda, aquecem a economia, atraem novas empresas, criam novos postos de trabalho e, assim, contribuem para a arrecadação municipal que, por sua vez, poderá investir em infraestrutura e melhorias no município. É importante destacar que financeiramente o USJ é dependente, sobretudo, do repasse orçamentário pela Prefeitura de São José, o que torna a capacidade de retenção dos egressos no município, para desenvolverem suas atividades profissionais, um fator imprescindível ao aumento do percentual de verbas destinado ao USJ.

Em contrapartida, devido ao fato de a instituição se caracterizar como uma inovação no sistema educacional brasileiro, conforme outrora mencionado, observam-se algumas deficiências no amparo legal, principalmente quanto à regulação de situações no contexto trabalhista. Nessa seara, o entrevistado elucida as dificuldades encontradas para lotação de



professores nas atividades vinculadas à Reitoria, haja vista a falta de normatização que regularize a situação funcional desse servidor.

(...) como regularizar a situação funcional e trabalhista de um professor da rede municipal que venha trabalhar na reitoria? Na falta de uma legislação que defina as condições trabalhistas desse professor, hoje a solução é a alocação dele em um cargo comissionado, ou seja, o professor não desenvolve suas atividades na reitoria mediante a manutenção de seu vínculo como servidor no cargo de docente com o recebimento de uma gratificação; ele é contratado para ocupar um cargo comissionado, pois hoje não há legislação que possibilite esse tipo de ajuste (ENTREVISTADO).

Considerando-se as condições socioeconômicas dos munícipes, o USJ tem como função principal suprir as demandas educacionais locais (SÃO JOSÉ, 2015, p. 9), sobretudo em razão de seu corpo discente ser, majoritariamente, oriundo da rede pública municipal de ensino e com baixa renda familiar (SÃO JOSÉ, 2017,p.3). O contexto apresentado tenderia à exclusão dos alunos ingressantes no USJ da concorrência de vagas em universidades públicas federais e estaduais, devido aos déficits na educação básica, assim como da concorrência nas universidades particulares, devido ao aspecto financeiro (ENTREVISTADO). Ainda, de acordo com o entrevistado, este avalia que:

(...) hoje os cerca de 1300 egressos não teriam nível superior se não fosse pelo USJ e estariam contribuindo com o município com conhecimentos de ensino médio, na melhor das hipóteses. O nosso município gasta, em média, 32% do seu orçamento com o ensino básico, no entanto gasta menos de 1% para formar cidadãos no ensino superior.

Nesse prisma é que, com o objetivo de minimizar a desigualdade social existente no município, o USJ adotou a política pública de ação afirmativa a partir da reserva de vagas para ingresso via vestibular da ACAFE (SÃO JOSÉ, 2017). Atualmente, 70% das vagas ofertadas são destinadas a alunos que cursaram todo o ensino na rede pública (nos níveis fundamental, médio e técnico) no município de São José. Assim, estudantes que comprovem seu vínculo em escolas públicas situadas no município, independentemente da esfera - estadual ou federal, têm direito a concorrer no vestibular pelo sistema de cotas, sendo este o único requisito exigido para o enquadramento dos candidatos no perfil de reserva de vagas.

O entrevistado faz, contudo, uma ressalva importante quanto à concepção desse sistema:

Para ter direito às vagas reservadas é preciso vínculo na rede pública, mas não se trata de escolas do município e sim no município. No entanto é importante perceber que algumas situações podem levar a exclusão de um contribuinte do município da vaga por cota e, por outro lado, a inclusão de um não contribuinte município. Por exemplo: um estudante residente no município, cuja família é contribuinte em São José, por uma questão geográfica pode estudar em um município vizinho e, com isso, não ter assegurada a concorrência de vagas por cota no USJ, já que não concluiu o ensino no município de São José. Já um estudante de outro município, cuja família não é contribuinte em São José, mas que estuda aqui no município, terá garantida a disputa de vaga no percentual das cotas.

Mais a frente o entrevistado relata seu posicionamento quanto ao direito à concorrência no sistema de cotas para alunos da rede privada localizada em São José:

A meu ver, o critério mais justo, por assim dizer, seria a oferta de vagas por cotas para contribuintes e, assim, até os cidadãos que mantêm os filhos em escolas particulares e que pagam os tributos no município também teriam direito a concorrer à cota. Esses cidadãos, na verdade, estão contribuindo duplamente ao município, já que além de serem contribuintes ainda abdicam de uma vaga no ensino público e

que pode ser ofertado a outro cidadão que necessite. Por isso vejo que a questão das cotas, no formato que temos hoje, ainda dá margem a discussões.

Nessa ótica, o sistema de cotas foi concebido para beneficiar a população residente no município e, dessa forma, atuar com foco na inclusão social local:

Pode-se afirmar que esse sistema de cotas proporciona a diversos estudantes, oriundos da escola pública, o acesso ao ensino superior. Estudantes esses que, historicamente, estão em condições reduzidas de acesso e/ou permanência no ensino superior público e gratuito, seja por motivos financeiros, deslocamento geográfico, emprego, família, etc. E, concomitantemente, esse sistema possibilita o fortalecimento da Educação Básica pública, na medida em que ela garantirá o acesso ao Ensino Superior Público e gratuito (SÃO JOSÉ, 2015, p. 62).

Esse objetivo está traduzido na missão do USJ que busca “ofertar ensino superior gratuito e de qualidade, prioritariamente aos cidadãos josefenses oriundos de escolas públicas, além de promover atividades de Pesquisa e Extensão destinadas ao incremento da qualidade de vida no município de São José”. Ademais, seus reflexos são também observados na visão de futuro da instituição que almeja “ser reconhecida como instituição de ensino superior público e gratuito que fomenta o desenvolvimento e a inclusão social para a melhoria da qualidade de vida no município de São José” (SÃO JOSÉ, 2015, p.15).

Muitos são os desafios que envolvem os aspectos educacionais, sobretudo por se tratar de uma instituição com história recente e inovadora quanto à oferta de ensino superior no âmbito municipal. Contudo, tais desafios vêm sendo superados pelo alto padrão de qualidade do ensino apresentado pelo USJ, atestado pelo Conselho Estadual de Educação e retratado pelos resultados satisfatórios obtidos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes.

Não obstante, os avanços da educação superior promovidos pelo USJ têm recebido repercussão no cenário regional e nacional, culminando no reconhecimento por seu excelente desempenho na avaliação de ensino superior feita pelo Ministério da Educação e representado pelo Prêmio Elpídio Barbosa, além do posicionamento de seus cursos no Guia do Estudante.

Entretanto, em relação aos aspectos financeiros, há de se destacar as limitações orçamentárias a que o Centro Universitário está sujeito, haja vista a dependência na arrecadação tributária municipal e reajustes do percentual repassado ao USJ pela Prefeitura (SÃO JOSÉ, 2017, p. 8) conforme outrora mencionado. Válido observar que dos recursos financeiros repassados à instituição, mais de 90% do total está comprometido com o pagamento da folha de pagamento dos servidores (SÃO JOSÉ, 2017, p. 5).

O aspecto financeiro é um fator de significativa preocupação por parte dos gestores para manutenção das atividades do USJ, diretamente afetado pelas restrições orçamentárias do município e pela instabilidade econômica do país, comprometendo a expansão e qualidade de ensino. Por essa razão está em discussão em repensar o curso de Ciências da Religião, haja vista a baixa demanda de candidatos nos vestibulares e o alto custo *per capita* anual que o curso representa em relação aos demais cursos de graduação, ao escasso orçamento institucional (SÃO JOSÉ, 2017).

Para o futuro, aliado ao desenvolvimento local e regional, além das melhorias de infraestrutura (biblioteca, equipamentos de informática e multimídia, brinquedoteca, ampliação de salas de aula etc), discute-se a transformação do Colégio Maria Luiza de Melo em Colégio de Aplicação para uso como sede própria ou de gestão compartilhada.

Ainda, o fortalecimento do tripé ensino-pesquisa-extensão é entendido como caminho para o cumprimento da função social do USJ e para sua projeção acadêmica (SÃO JOSÉ, 2015, p. 27). Nesse sentido, a política de internacionalização mostra-se fundamental para a maior visibilidade institucional, principalmente a partir da firmação de convênios com outras

universidades no exterior, como a Universidade de Salamanca, na Espanha, e a aproximação com a Universidade de Henan, na China (SÃO JOSÉ, 2015, 40). Estas irão possibilitar a mobilidade acadêmica, estreitando laços e parcerias para produções científicas e intercâmbio cultural.

Entretanto, a maior dificuldade a ser enfrentada refere-se às barreiras culturais e pressões políticas quanto à existência de um Centro Universitário Municipal. Muito embora o USJ esteja consolidado como instituição de ensino superior reconhecida legalmente por todas as instâncias deliberativas municipal, estadual e nacional, o viés político exerce influência constante devido ao fato da não obrigatoriedade do município de investir em ensino superior.

A percepção de que a criação da instituição é uma vantagem competitiva ao município de São José é retratada na fala do entrevistado quando questionado de o porquê de sua criação:

(...) Para quê se precisa de uma escola? É para melhor preparar o cidadão e consequentemente desenvolver o município, a região e o país. Essas perguntas são recorrentes porque acredito que estamos acostumados a fazer somente aquilo que somos obrigados e policiados, mas a legislação não obriga o município a ofertar o ensino superior. Se não obriga, temos aí uma decisão estratégica da municipalidade; não falo sequer em termos de gestão e sim de inovação, diferença para o município.

Ademais, além da projeção econômica do município a partir do retorno trazido pela oferta do ensino superior e da formação de profissionais qualificados, os benefícios sociais também podem ser percebidos por meio das ações de extensão que visam o atendimento comunitário (SÃO JOSÉ, 2015). A criação do USJ implica, portanto, não somente na inclusão social dos munícipes no ensino superior senão, em uma visão alargada, no desenvolvimento de todo o município e na melhoria da qualidade de vida do cidadão de São José.

O desafio permanente do USJ esteve menos em sua criação, em 2005, do que em sua manutenção nos dias atuais. Isso porque mantê-lo requer uma mudança cultural que envolve a necessidade de apoio político para o aumento de repasse de verbas e, até mesmo, a disputa de mercado com instituições privadas na região, bem como a mudança de paradigma quanto à oferta de ensino superior de qualidade pelo município e sua respectiva vantagem competitiva.

A história recente do Centro Universitário Municipal de São José é exemplo de avanço na oferta e na gestão do ensino superior brasileiro, alcançando sua missão por meio dos importantes resultados obtidos e inovando na prestação de serviços públicos gratuitos e de qualidade.

## 5 CONCLUSÃO

O papel das universidades públicas no atendimento aos cidadãos é resposta aos investimentos recebidos dos contribuintes. O ensino gratuito e de qualidade para formar profissionais deve também promover a aproximação da universidade da comunidade.

Nesse sentido, o USJ adotou o sistema de reserva de vagas para alunos da rede pública no município visando o desenvolvimento local e regional, oportunizando a inclusão social de seus cidadãos no ensino superior. Corroborando o pensamento de Pessoa (2000), essa aproximação possibilita que a gestão universitária seja mais efetiva e, assim, os resultados alcançados potencializados.

Ao estudar a trajetória do USJ e estabelecer seu resgate histórico, é notória a evolução institucional ao longo de seus 12 anos de existência. A busca por melhores condições de infraestrutura representada pelo deslocamento da sede, a utilização compartilhada de escolas da rede pública municipal, a economicidade dos recursos públicos repassados são exemplos.

No entanto, o pioneirismo que envolve o USJ enfrenta as incertezas da instabilidade econômica quanto à arrecadação tributária no âmbito municipal, fonte principal que subsidia suas atividades e programas.

A necessidade de inovar não pode olvidar a necessidade de construir e observar a memória organizacional como meio de aprendizado. Nesse processo de construção o conhecimento gerado anteriormente é constantemente ativado, faz-se presente nas decisões futuras e permite o compartilhamento de saberes que, invariavelmente, contribuirão para a melhoria das ações e da gestão universitária como um todo. Gerir o conhecimento institucional a partir do resgate da memória organizacional implica uma nova visão sobre gestão universitária, uma nova visão de gestão pública e coordena esforços que envolve o capital intelectual para mudanças que atentam as experiências passadas.

Do pioneirismo de sua criação à manutenção de suas atividades frente às dificuldades encontradas e à concorrência existente na área, o USJ busca soluções encorajadoras para sobreviver no cenário nacional, alcançando representativa frente aos seus resultados.

Esse estudo contribuiu para entender que, apesar de recente, o USJ tem trilhado um caminho inovador e desafiador no que tange a gestão universitária brasileira. Fazê-lo a partir do resgate de sua memória organizacional motivará a perseguição de seus objetivos ao longo dos tempos de modo a gerir o conhecimento institucional.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Paulo F. de. **Nova economia institucional**. Agricultura, São Paulo, v. 47, n.1, p.33-52, 2011.

ACKERMAN, M. S.; MALONE, T. W. **Answer Garden**: a tool for growing organizational memory. In the Proceedings of the ACM Conference on Office Information Systems. Cambridge: April, 1990; p. 31-39. Disponível em: [www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/90b03/cois90.final.pdf](http://www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/90b03/cois90.final.pdf). Acesso em 09 Ago. de 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; NETO, A. P. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Editora Campus Eslevier, 2001.

CERANTE, L. L.; SANTOS, E. G. **Gestão do Conhecimento**: um estudo para facilitar sua implantação nas empresas. 2000. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso - Ciência da Computação) - UFRJ, setembro.

FERRARESI, A.L. **Sugerindo estratégias de gerencia para IFES**. In: Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade. Florianópolis; Insular, 2004. p.327-342.

FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma Universidade. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: EDUFSC, 1991.

FREITAS JUNIOR, Olival de G; MENEZES, André Luiz P. Domarques de.

**Um Framework de Integração entre Sistemas de Informação e Sistemas de Gestão do Conhecimento para Organizações Universitárias.** Disponível em: <

[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=um%20framework%20de%20integra%C3%A7%C3%A3o%20entre%20sistemas%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20sistemas%20de%20gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20para%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20universit%C3%A1rias&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iiwtiifes.ufrgs.br%2Ftrabalhos%2FTRAB10943\\_CPE55250\\_36\\_Artigo\\_PortalUFAL-cgtic.pdf&ei=Ng9kUdGgEYb88QSErIF4&usg=AFQjCNEXjL8WOL4-kxEnS4BdmTypIRCQw&bvm=bv.44990110.d.eWU](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=um%20framework%20de%20integra%C3%A7%C3%A3o%20entre%20sistemas%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20sistemas%20de%20gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20para%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20universit%C3%A1rias&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iiwtiifes.ufrgs.br%2Ftrabalhos%2FTRAB10943_CPE55250_36_Artigo_PortalUFAL-cgtic.pdf&ei=Ng9kUdGgEYb88QSErIF4&usg=AFQjCNEXjL8WOL4-kxEnS4BdmTypIRCQw&bvm=bv.44990110.d.eWU)>. Acesso em: 09 de Ago. de 2017.

GUIMARÃES, Giovana Maria Mesquita de Paula. **Gestão do Conhecimento: valores e o papel da IES na produção do conhecimento.** Disponível em:

<<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/m%C3%B3dulos/qualidade-no-ensino-superior/gest%C3%A3o-do-conhecimento-valores-e-o-papel-da-ies-na-produ%C3%A7%C3%A3o-do-#.UWQMtoYe8a9>>. Acesso em: 09 de Ago. de 2017.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária.** Florianópolis: [s.n.], 2001.

MEYER JUNIOR., Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, Gazelas e Tigres.** Novas abordagens da Administração Universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

PEREIRA, Cláudio de Souza. **Memória Organizacional: conceito e práticas em construção.** Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ADI471.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf). Acesso em: 09 de Ago. de 2017.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard.** 2006. 304f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>>. Acesso em: 09 Ago. de 2017.

RUMBLE, Greville **A gestão dos sistemas de ensino a distância.** Paris: UNESCO, 1993.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÃO JOSÉ. PREFEITURA DE SÃO JOSÉ. (Org.). **CENTRO UNIVERSITÁRIO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ – USJ:** São José: Textual, 2017. 14 slides, color.

SÃO JOSÉ. **A Lei Municipal de São José n °4915,** de 09 de dezembro de 2009.

SÃO JOSÉ. USJ. (Comp.). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 - 2019.** São José, 2015. 247 p.

SVEIBY, E. K. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SIMÃO, José Veiga; SANTOS, Sérgio Machado dos; COSTA, Antônio de Almeida. **Ensino Superior**: uma visão para a próxima década. Lisboa. Editora Gradiva, 2002.

SOLINO, A. Silva da. **Planejamento e gestão na instituição universitária**: um enfoque multidimensional. São Paulo: EAESP/FGV,1996. (Tese de Doutorado).

SGUISSARDI, V. **Fundações privadas na universidade pública** – a quem interessam? Avaliação, Campinas, v. 7, n. 4, p. 43-72, dez. 2002b.

WALSH, J.P. y UNGSON, G.R. **Organizational Memory**. In Academy of Management Review. New York: Vol. 16, nº 1, p. 57-91. January 1991.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2007.