



PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COORDENADORIA DE TRABALHO DE CURSO DE GRADUAÇÃO.

JÚLIA FERNANDES TESTAS GONÇALVES

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

juliaftg@hotmail.com

KATIA DENISE MOREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

katia.denise@ufsc.br

LUCI MARI APARECIDA RODRIGUES

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

luci.mari@ufsc.br

CIBELE BARSALINI MARTINS

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

cibele.martins@ufsc.br

RESUMO

Observa-se contemporaneamente que as organizações estão exigindo além de domínio sobre as atividades técnicas outras habilidades, como, por exemplo, a de planejar. Contudo, acredita-se que ao exigir algo a mais é preciso também, em contrapartida, ofertar ou possibilitar treinamento adequado para tanto. Sabe-se que nem sempre o treinamento com pessoa *expert* é possível e, é a partir de tal pressuposto que se baseia o objetivo deste estudo, qual seja, padronizar os procedimentos de trabalho na Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC. O intuito é detalhar todas as atividades da Coordenadoria, visto que, devido a aspectos específicos da gestão universitária, nem sempre é possível que o sujeito ocupante da vaga (estagiário) repasse as informações ao que lhe sucede. No que se refere à metodologia utilizou-se a abordagem qualitativa e descritiva quanto aos objetivos. Quanto à estratégia trata-se de um estudo de caso e em relação às técnicas de coleta de dados optou-se pela bibliográfica e, também, pela observação. A pesquisa resultou na elaboração de um manual de procedimentos, no qual se procurou padronizar atividades e tarefas do ambiente de estudo, com vistas a evitar a descontinuidade das rotinas de trabalho.

Palavras-chave: Gestão Rotinas; Padronização; Manual de Procedimentos

1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente as organizações estão exigindo cada vez mais dos profissionais que compõem seu quadro funcional. Além do domínio sobre o cumprimento de tarefas rotineiras, a habilidade de planejar é requerida (ARRUDA, 2015). A partir dessa postura organizacional acredita-se que, em contrapartida, as organizações e instituições precisam desenvolver planos de ação no que se refere à oferta de treinamento adequado em termos de sucessão nas funções constantes em suas estruturas. Em outras palavras, ofertar ao sujeito que ingressa ou, até mesmo, àquele que é promovido, orientação e treinamento adequados, visando à agilidade no desenvolvimento de suas atividades.

Todavia, observa-se que tal ação não é algo passível de aplicação contínua, ou seja, há situações em que não há a possibilidade do sujeito que ocupava a vaga anteriormente, demonstrar ao novo ocupante dela o fluxo de trabalho prejudicando assim a efetividade dos processos. Nesse sentido, cabe ressaltar o dito por Arruda (2015), sobre a necessidade de se observar quem faz bem feito e comparar com o que se está fazendo, aplicando uma espécie de *benchmark*. “*Benchmark* não é ensino, não é evento, não é palestra. É reflexão” (ARRUDA, 2015, p. 45).

Ao se considerar o pressuposto no parágrafo anterior, compreende-se que o ideal seria haver, além do treinamento, um manual de procedimentos para que o colaborador pudesse absorver as informações e então dar início as suas atividades com um menor número de dúvidas ou dificuldades. Contudo, a elaboração de um manual de procedimentos não é uma tarefa simples e o autor do instrumento precisa ter conhecimento sobre o que está sendo divulgado e, de preferência, ter experiência/vivência com as atividades que nele estão sendo explicadas (OLIVEIRA; SILVA, 1994).

A esse contexto insere-se a gestão universitária, mais especificamente, naquilo que diz respeito à organização da Coordenadoria de Trabalho de Curso (TC) do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), núcleo em que há, segundo a Coordenadora do Curso, significativa rotatividade de estagiários e, como consequência, a intermitência dos processos de trabalho. Ponderada tal evidência, emerge como questão de estudo: como padronizar os procedimentos de trabalho na Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC?

No intuito de responder o questionamento tem-se como objetivo deste estudo padronizar os procedimentos de trabalho na Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC. Como elementos balizadores para concretização do proposto delineou-se: i) verificar quais são as rotinas de trabalho no ambiente em estudo; ii) elaborar fluxograma das etapas que compõem as rotinas da Coordenadoria e iii) desenvolver um manual de procedimentos.

No caso de estudo, considera-se importante que o novo estagiário absorva todo o conhecimento possível, principalmente sobre as rotinas de trabalho daquele que ocupava a função anteriormente, a fim de que ele inicie suas atividades na coordenadoria e consiga executar as suas tarefas satisfatoriamente. Todavia, tal ação, pelas características específicas do contexto universitário, não é fato concreto e, sendo assim, na ausência de treinamento, acredita-se que um manual de procedimentos detalhado, poderá suprir as necessidades do novo estagiário, uma vez que no documento seriam inseridas informações necessárias para realizar as tarefas ou dirimir dúvidas.

Outra contribuição do estudo vai ao encontro das reflexões de Choo (2003, p. 27) sobre a informação desempenhar papel importante no crescimento e na capacidade de

adaptação da organização, promovendo sentido às mudanças do ambiente externo. E também, a promoção da padronização da informação, por meio de um manual, articula-se aos valores Institucionais, em especial, no que se refere ao alcance de “Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas” (UFSC, 2015).

Quanto à estruturação deste estudo, após esta introdução, tem-se o arcabouço teórico que, traz noções sobre o conhecimento e sua disseminação e acerca da padronização de procedimentos de rotinas de trabalho. Na sequência, estão os procedimentos metodológicos e, em seguida, a análise e discussão dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NOÇÕES SOBRE O CONHECIMENTO TÁCITO, CONHECIMENTO EXPLÍCITO E CONHECIMENTO COLETIVO

De acordo com Mendes (2005), o conhecimento tácito é algo difícil de ser formalizado por meio de manuais ou explicado a outro indivíduo (quase impossível de se ensinar, segundo o autor), pelo fato de ser subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como “*know how*”. É também conhecido como “verdadeiro conhecimento”, pois devido a sua difícil captura e estar ligado à experiência de vida das pessoas (conhecimento adquirido com o passar dos anos), ele é considerado mais valioso do que o conhecimento explícito (MENDES, 2005).

Ainda, conforme o autor, a melhor forma de tentar transmiti-lo é por meio da convivência, interação e comunicação oral (contato direto com as pessoas). Esse é o conhecimento que a pessoa adquiriu ao longo da vida e como indica o próprio significado da palavra: tácito (do latim *tacitus*) “não expresso por palavras”, (MENDES, 2005, n.p.).

Nessa perspectiva, Kirchof (2011, n.p.) expõe que:

O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar e, portanto, torna difícil a sua transmissão e compartilhamento. São as conclusões, “insights” e palpites subjetivos. Esse tipo de conhecimento está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como suas emoções, valores e ideias.

Nessa dimensão, apresenta-se o conhecimento explícito, que segundo Mendes (2005) é claro, objetivo, metódico, formal e, diferentemente do tácito, é fácil de ser transmitido. Pode ser formalizado por meio de manuais, textos, desenhos, fluxogramas, diagramas, etc. Também pode ser armazenado em bases de dados e/ou publicações.

Goldman (2011), na mesma linha teórica de Mendes (2005), diz que o conhecimento explícito é: i) formal e metódico; ii) pode ser expresso por números e palavras; iii) é comunicado com facilidade e iv) pode ser processado, armazenado e transmitido em materiais didáticos como textos, livros, apostilas e por computadores.

Kirchof (2011, n.p) conceitua o conhecimento explícito como aquele “[...] facilmente disseminado, fornecendo informações rápidas e confiáveis e conectando pessoas para sua utilização. Pode ser expresso através de palavras e números e facilmente compartilhado”.

Sintetizando o exposto, compreende-se que o conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo dos anos e, geralmente, é difícil de ser repassado, já o explícito pode ser adquirido a

qualquer instante, os sujeitos podem absorvê-lo com mais facilidade, pois, geralmente, são repassados por meio de treinamento ou, até mesmo, de uma simples explicação.

Do conhecimento explícito, constitui-se o coletivo (PICOLO, 2014). Em outras palavras, o primeiro transforma-se no segundo e pode ser demonstrado, documentado e transmitido a outras pessoas de maneira clara e objetiva. Ressalta-se que a construção do conhecimento coletivo não é formada a partir do indivíduo, mas se correlaciona com um todo (PICOLO, 2014).

Ao se considerar o contextualizado, traz-se como exemplo, o apontado por Allegretti et al (2012), quando dissertam sobre as pessoas reconhecem a rede social como um ambiente favorável para a concentração de informações, pois nela há espaço para organizar conteúdos, informações e todo o tipo de conhecimento. A concentração na rede social possibilita a interação e favorece a aprendizagem colaborativa. Pode-se verificar que uma forma de tornar conhecimento coletivo mais evidente no dia-a-dia é por meio da internet, mais especificamente por intermédio das redes sociais, como *Facebook*, *Twitter* etc. É importante ressaltar que as pessoas devem procurar fontes confiáveis para realizarem suas buscas.

2.2 A PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS.

Observa-se no contexto organizacional que os procedimentos de trabalho, às vezes, não estão formalizados de maneira efetiva e, sendo assim, os colaboradores desconhecem as tarefas, normas, regras etc. Sobre tal situação, a Métodos Consultoria Empresarial (2012) explica que a falta de processos de trabalho bem definidos tem como consequência cada funcionário agindo de acordo com conhecimento próprio, sem um padrão.

Acredita-se que quando não existe (ou não está organizada de maneira correta) a gestão de rotinas de uma empresa é preciso que ela seja desenvolvida, a fim de se alcançar a efetividade das atividades e o compartilhamento coletivo do conhecimento é umas das ferramentas para tal fim. Tonet e Paz (2006, p. 2) atestam o posto quando afirmam que:

Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam.

Sobre as rotinas, destaca-se que para Cruz (2002, p. 114),

[...] o termo utilizado pelos analistas de O&M para descrever passo a passo como as pessoas interagem dentro das empresas ou entre elas e os clientes. Genericamente, seria para identificar um conjunto de ações que tinham como principal preocupação o fluxo de papelada dentro das organizações.

Complementando o teorizado por Cruz (2002), Guio (2006, p. 16) diz que: “as rotinas administrativas são os procedimentos diversos de uma empresa que envolve os processos e métodos. No estudo das rotinas, a sequência mais comum, das etapas necessárias é a seguinte: escolher a rotina a ser trabalhada, coletar dados e desenhar a rotina”.

Vale ressaltar, que as rotinas podem ser organizadas, tal qual os processos, por fluxogramas, que consistem em um conjunto de símbolos, que permitem o mapeamento de forma mais rápida de um fluxo, sem a exigência de documentação detalhada (Guia BPM CBOOK® 2013), Pavani, Júnior e Scucuglia (2011) lembram que por ser de simples entendimento, o fluxograma é facilmente interpretado e compreendido pelos colaboradores de todos os níveis organizacionais.

Quanto à formalização das rotinas/procedimentos, existem diversas formas dos processos de trabalho serem padronizados, como, por exemplo: gravações, vídeos tutoriais, textos, etc. Todavia, Costa (2010) comenta que utilizando-se um manual obtêm-se melhor eficiência no trabalho, minimiza-se os desperdícios e melhorar-se os cumprimentos de prazos.

Ainda sobre os manuais, Cònsolo Filho (2012) diz que as principais vantagens do uso são: i) configuram-se como uma importante fonte de informação a respeito dos trabalhos da empresa; ii) facilitam a efetivação de procedimentos, normas e funções administrativas; iii) auxiliam a fixar critérios e padrões; iv) tornam possíveis a adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos pelas unidades organizacionais da empresa; v) diminuem as discussões e equívocos; vi) tornam possíveis treinamentos aos atuais e novos colaboradores e vii) efetivam crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos; entre outras.

Nesse sentido, Koch (2009) apresenta o *Standard Operating Procedure*, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), conceituado por Colenghi, em 1997, como a descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de um determinado procedimento, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade. Ainda segundo o autor, o POPs tem como objetivo básico, garantir, mediante uma padronização, os resultados esperados em cada tarefa executada “o pop é uma ferramenta de gestão da qualidade que busca a excelência na prestação do serviço, procurando minimizar os erros nas ações rotineiras” (KOCH, 2009, n.p.).

Vale destacar ainda sobre os benefícios da padronização o posto por Zago (2011, p. 01),

[...] Os benefícios da padronização podem ser: Qualitativos, que permitem: utilizar adequadamente os recursos; uniformizar a produção; facilitar o treinamento da mão de obra, melhorando seu nível técnico; registrar o conhecimento tecnológico e facilitar a contratação ou venda de tecnologia. Quantitativos, que permitem: reduzir o consumo de materiais; reduzir o desperdício; padronizar componentes; padronizar equipamentos; reduzir a variedade de produtos; aumentar a produtividade; melhorar a qualidade e controlar processos. [...].

Diante do exposto, acredita que um manual precisa ser objetivo, formal e ao mesmo tempo de fácil compreensão. Vale destacar ainda, o dito por Tosseto (2010) sobre as organizações enxergarem a uniformização como uma ferramenta benéfica, principalmente, naquilo que se refere a suas atividades fins. Em outras palavras, a padronização interfere na qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos.

3 METODOLOGIA

A escolha dos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho levou em consideração o alcance do objetivo proposto. Assim, trata-se de pesquisa com abordagem qualitativa, uma vez que se pretende desenvolver um manual de procedimentos, sem apresentar resultados quantitativos, mas sim, interpretar as necessidades de um espaço específico e buscar soluções para elas.

No que se refere aos objetivos, o estudo é descritivo, concordando com o definido por Gil (1991, p.46), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”

Quanto à estratégia, optou-se pelo estudo de caso, que de acordo com Yin (2015, p. 17), trata-se “[...] de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. Neste estudo, o ambiente do

caso aplicado é a Coordenadoria de Trabalho de Curso (TC) do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e foi realizado no segundo semestre do ano de 2015.

Em termos de técnicas de coleta de dados, utilizou-se a bibliográfica fundamentada em livros, periódicos e dissertações, disponíveis tanto de forma impressa, como eletrônica. Buscou-se no escopo teórico deste estudo elementos que permitiram o entendimento da padronização de procedimentos e disseminação do conhecimento, fato que possibilitou a aplicação do teorizado, nas atividades realizadas no ambiente organizacional foco da pesquisa. Realizou-se também entrevista semiestruturada com a Coordenadora da Coordenadoria de TC, visando buscar informações sobre o funcionamento do local e com o ex-estagiário a fim de compreender as rotinas de trabalho.

Outro elemento da coleta de dados foi a observação participante, que para Gil (1994) significa a real participação do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada, ou seja, o observador assume papel efetivo no grupo. Complementa o posto por Gil (1994), Richardson (1989, p.215) quando diz que durante uma observação participante “o observador não é apenas o espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado”.

Ressalta-se que no caso em análise não foram encontradas objeções para inserção de uma das pesquisadoras no ambiente, inclusive, assumindo o papel de estagiária do local. Tal conveniência oportunizou a percepção da importância da padronização de processos, para fins de organização e efetividade dos trabalhos na Coordenadoria em estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

A Coordenadoria de Trabalhos de Curso (TC) do curso de Ciências da Administração localizam-se no espaço físico no Centro Sócio Econômico (CSE) da UFSC, as atividades da coordenadoria estão diretamente ligadas a missão da Universidade que consiste em “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2015, n.p.).

A partir dos anos 1980, a instituição começou a investir na expansão da pós-graduação e pesquisa, além de apoiar a criação de centros tecnológicos no estado de Santa Catarina e desenvolver vários projetos de extensão voltados à sociedade. Em 2009, a universidade expandiu o ensino por meio da criação de três *campi* nas cidades catarinenses de Araranguá, Curitiba e Joinville, e, em 2013, Blumenau.

A estrutura da UFSC é dividida em 11 centros de ensino e passa por uma ampliação e qualificação da estrutura física, equipamentos e laboratórios, além de um processo que visa à humanização do *campus*. O Centro Socioeconômico (CSE), local em que se insere o ambiente desse caso, é um dos 11 centros de ensino da UFSC.

O Centro Socioeconômico (CSE) oferece cinco cursos de graduação, na modalidade presencial: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social e no ensino à distância, são oferecidos quatro cursos de graduação: Administração, Administração Pública, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Além da graduação são ofertados também cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

O ambiente de estudo está ligado diretamente ao Departamento de Administração, que atualmente oferta quatro modalidades de cursos presencial e a distância, de Capacitação, Aperfeiçoamento, Graduação e Especialização, além dos cursos *stricto sensu*: Mestrado Profissionalizante em Gestão Universitária, Mestrado Acadêmico em Administração e Doutorado Acadêmico em Administração.

A coordenadoria estudo de caso é responsável pela divulgação, registro, orientação e acompanhamento dos TCs dos alunos do curso de Ciências da Administração presencial. No período de realização da pesquisa, a coordenadoria contava com cinco colaboradores, sendo dois coordenadores e três estagiários.

4.2 DISCUSSÃO DOS DADOS

Retomando o posto por Guio (2006) sobre as “rotinas administrativas são os procedimentos diversos de uma empresa que envolve os processos e métodos. No estudo das rotinas, a sequência mais comum, das etapas necessárias é a seguinte: escolher a rotina a ser trabalhada, coletar dados e desenhar a rotina.”. Embasado em tal sequência, esse estudo buscou desenvolver as etapas para gestão das rotinas de trabalho da Coordenadoria, as quais foram, depois, disponibilizadas em um manual.

Primeiramente, realizou-se entrevista semiestruturada com a Coordenadora de TC, a fim de se conhecer, previamente, a situação organizacional da Coordenadoria. Dos questionamentos feitos, compreendeu-se que havia considerável rotatividade de estagiários no setor e que tal ação ocorria pelas características da gestão universitária, a qual permite que o estagiário atue por no máximo 24 (vinte e quatro meses) no ambiente institucional universitário.

Por meio da entrevista com a Coordenadora compreendeu-se também que a rotatividade representava, na maioria das vezes, a descontinuidade dos trabalhos/rotinas, uma vez que nem sempre havia a possibilidade de o ex ocupante da vaga repassar os procedimentos para o novo estagiário.

Ao final da entrevista apresentou-se a proposta da padronização das rotinas e criação de um manual para o setor e solicitou-se autorização para que uma das pesquisadoras pudesse atuar como observadora participante no local, visto que era necessária, além do conhecimento teórico sobre padronização de procedimentos, a vivência empírica para a criação do manual, conforme destacaram Oliveira e Silva (2006).

A Coordenadora, com base nos marcos teóricos institucionais, Resolução 017/CUn/1997, Resolução Normativa nº 73/2016/CUn, e Lei 11.788, autorizou a pesquisadora a atuar como estagiária no local, fato que, conseqüente, promoveu a aplicação da técnica observação participante.

Na sequência, iniciou-se o processo de mapeamento das atividades, para tanto, realizou-se, primeiramente, uma entrevista semiestruturada com o ex-estagiário do setor a fim de conhecer o funcionamento dos processos de trabalho da coordenadoria de TC. Observa-se que pelo fato de o ex-estagiário ter interagido, nesse momento, ele transmitiu além de conhecimento explícito, também o tácito, ou seja, aquele que ele adquiriu ao longo do tempo (MENDES, 2015) em que trabalhou na coordenadoria.

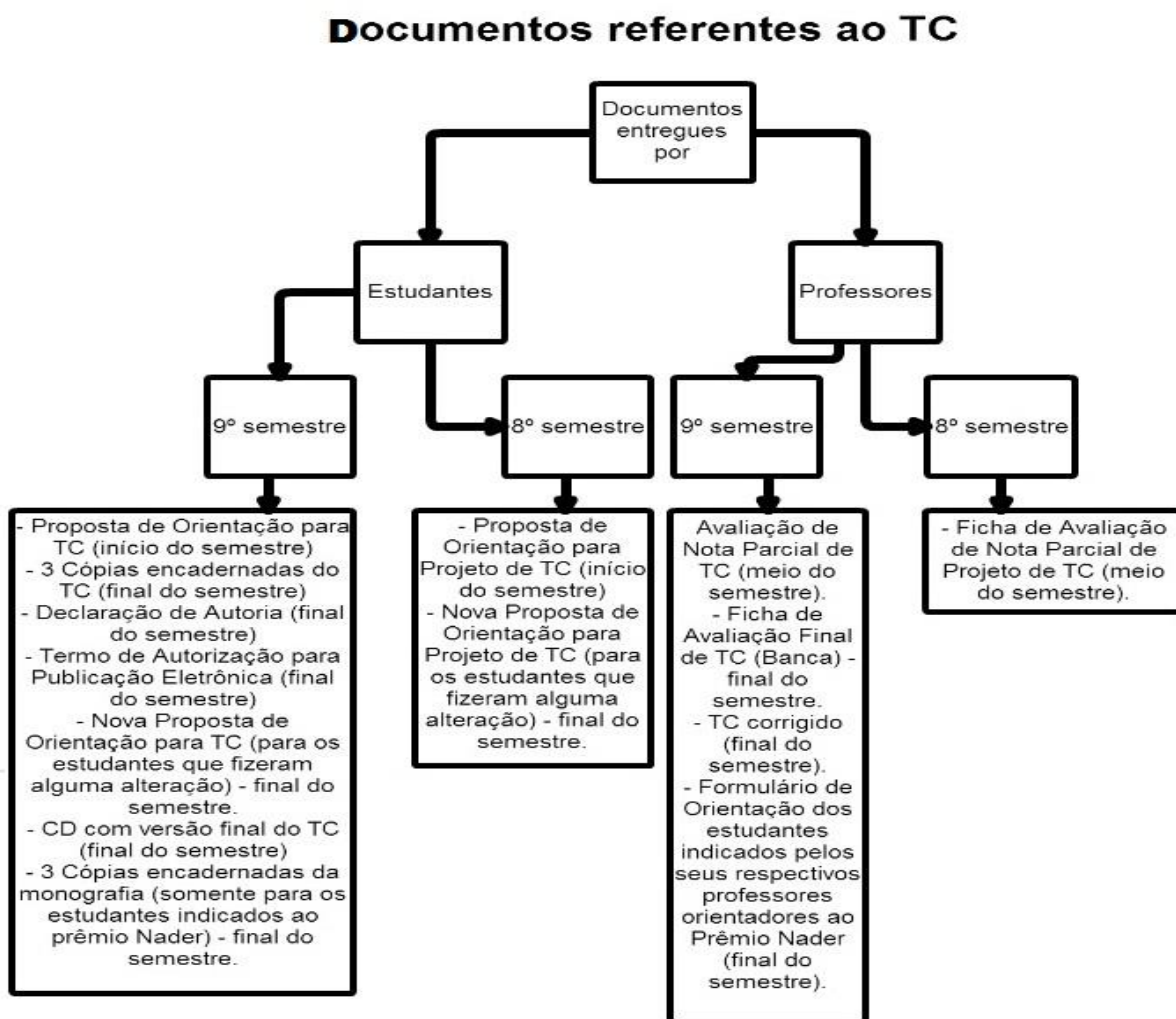
Na sequência, iniciou-se a identificação e análise de todas as etapas que o estagiário da coordenadoria de TC precisa seguir para que ao final do semestre todas as atividades tenham sido devidamente executadas, inclusive providenciar a inclusão dos dados dos alunos, que entregaram os documentos necessários para se graduarem como Administradores, no banco de dados da coordenadoria de TC.

O banco de dados de TC se caracteriza por ser um documento elaborado no programa Excel, no qual constam várias tabelas que devem ser preenchidas com informações que os alunos e professores orientadores inserem na documentação e que devem ser entregues nos prazos previamente estipulados no calendário da Coordenadoria.

O calendário é divulgado no início de cada semestre e disponibilizado aos alunos e aos professores por meio virtual - *website* da Coordenadoria de TC e no *Moodle*, que é plataforma de sustentação das atividades, por meio da qual o acadêmico tem acesso aos conteúdos disponibilizados pelos professores, além da possibilidade de realizar atividades e avaliações, debater temas em fóruns de discussão, dirimir dúvidas, entre outros recursos.

Após o mapeamento das rotinas de trabalho da coordenadoria, foram criados dois fluxogramas de tarefas para melhor entendimento de como funciona a coordenação. O primeiro trata dos documentos referentes ao TC (Figura 1), o qual especifica quais são os documentos entregues na coordenadoria de TC e por quem são entregues. O propósito é o de ajudar os estagiários a identificarem melhor quais são estes documentos e o período em que são entregues na coordenadoria, por exemplo: A “Proposta de Orientação” é entregue na coordenadoria no início do semestre pelos alunos de 8º e 9º semestres.

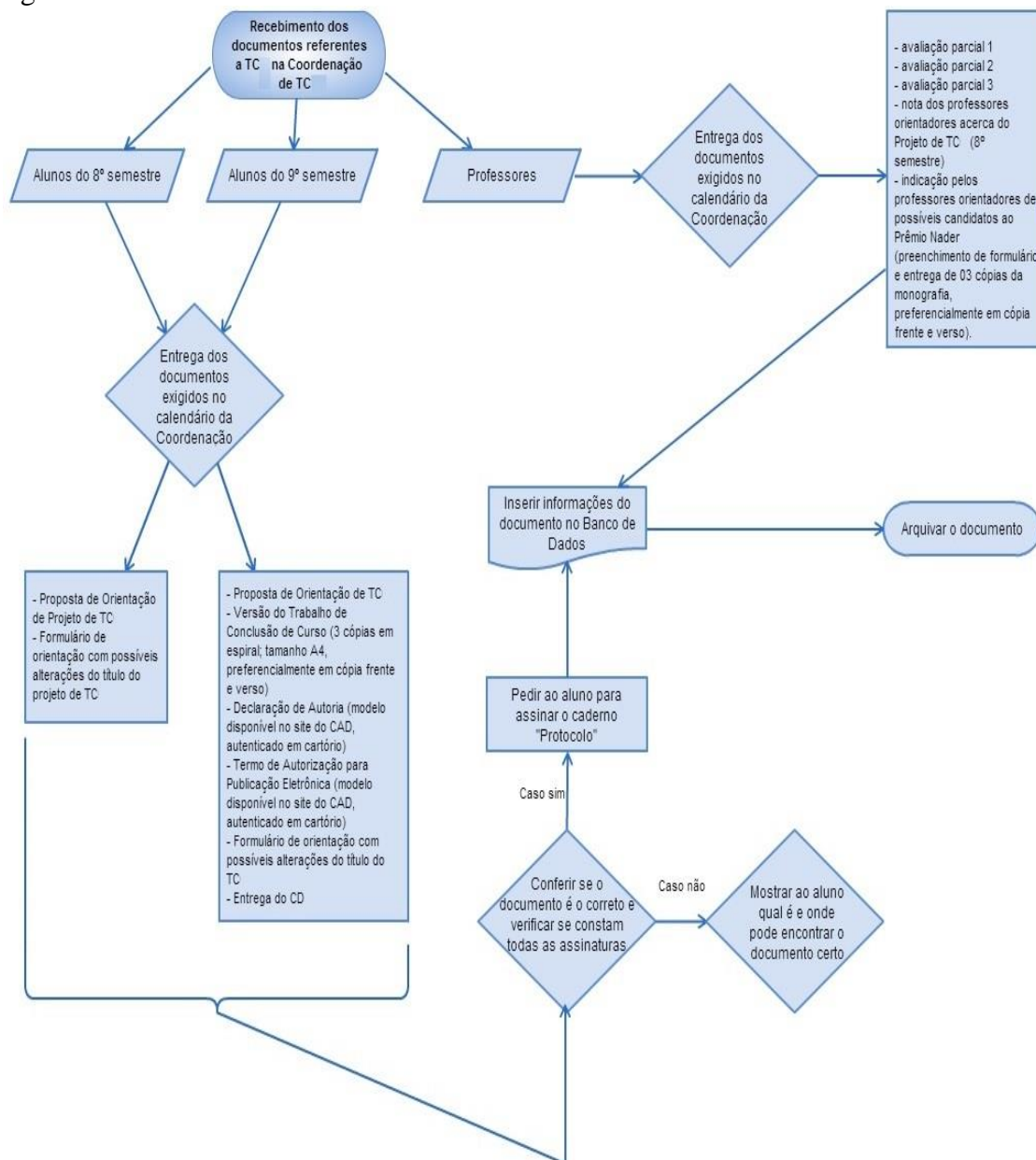
Figura 1: Fluxograma dos Documentos referentes ao TC



Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

O segundo fluxograma, denominado “Recebimento dos documentos referentes à TC na Coordenadoria de TC” (Figura 2), foi elaborado com o propósito de ajudar os estagiários a identificarem quais os documentos devem ser entregues pelos alunos do oitavo e do nono semestres e pelos professores e, além disso, verificarem quais são os procedimentos a serem seguidos a partir do momento do recebimento.

Figura 2: Recebimento dos documentos referentes à TC na Coordenadoria de TC.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Vale ressaltar que os fluxogramas foram elaborados a partir daquilo que preconiza Carvalho (2015), ou seja, que o procedimento é um conjunto sequencial de ações que permitem realizar um trabalho de forma correta.

Assim, organizados “os caminhos” a serem seguidos, rumo à efetividade dos trabalhos no ambiente de estudo, foi possível, na sequência, aprimorar os procedimentos dos

documentos que são obrigatoriamente entregues na coordenadoria pelos alunos, obedecendo a prazos específicos.

Mapeadas as atividades e construídos os fluxogramas, a pesquisa direcionou o foco para a construção do manual de procedimentos. Primeiramente, foram consultados alguns exemplares, a fim de servirem como modelo e, em seguida, definiu-se que o manual conteria imagens ilustrativas (*print screens* do Banco de Dados de TC e do site da coordenadoria, etc) para demonstrar os procedimentos das atividades. Outra decisão foi a de que o manual seria elaborado na plataforma do programa *Power Point*.

Assim, criou-se uma mensagem de boas vindas aos novos estagiários, na qual apresentam-se os objetivos da Coordenadoria de TC, bem como, seu propósito, qual seja, o de oferecer qualidade no atendimento aos alunos e professores.

Após a mensagem inicial, inseriu-se no manual o modo de se proceder à abertura e fechamento da sala (espaço físico) da Coordenadoria de Estágios e TCs e, também, tratou-se da importância da comunicação entre os estagiários, sugerindo-se a utilização de aplicativos de diálogo rápida para esse fim. Tal ação concorda com o posto por Allegretti et al (2012) quando dizem que a interação promovida pelas redes sociais possibilita e favorece a aprendizagem colaborativa, logo a criação do grupo no aplicativo, promoverá a expansão do conhecimento coletivo.

Outro procedimento inserido no manual foi a forma de acesso ao *e-mail* da Coordenadoria de Estágios e TCs, destacando que a ferramenta pertence às duas coordenadorias, assim o estagiário deve ficar atento e responder somente as mensagens destinadas à coordenadoria de TC. Foram adicionadas também, informações sobre atualização das pastas e documentos e ainda, a cerca do calendário da Coordenadoria de TC, inclusive, detalhes sobre o descumprimento de prazos de entrega de documentos.

Durante a realização da pesquisa percebeu-se que os novos estagiários tinham dificuldades e, conseqüentemente, cometiam erros na hora de preencher o banco de dados, decidiu-se então, incluir no manual, todas as etapas desse procedimento, desde instruções para criar um novo até como realizar o preenchimento do banco. Lembrando que todo semestre é preciso criar um novo Banco de Dados de TC. O último elemento detalhado foi o Prêmio Nader, nesse *slide* inseriu-se os procedimentos para que o acadêmico concorra ao prêmio.

Em síntese, o Manual de Procedimentos da Coordenadoria de TC do curso de Administração da UFSC foi estruturado em 75 *slides* e escrito de forma clara e objetiva, concordando com o posto por Mendes (2005) e Picolo (2014), quando caracterizam a forma de transmissão do conhecimento explícito e coletivo, respectivamente.

Em outras palavras, buscou-se formalizar no manual de procedimentos, todo o conhecimento explícito adquirido durante o tempo de pesquisa, tornando-o coletivo, seguindo assim, o pressuposto por Picolo (2014), quando identificou que conhecimento coletivo é constituído a partir do conhecimento explícito.

Devido à importância do documento, a coordenadora e a subcoordenadora da Coordenadoria de TC, apresentaram interesse na implementação da ferramenta de consulta, que ocorreu logo após sua aprovação, no dia 30 de novembro de 2015, sendo na sequência, disponibilizada aos estagiários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do dissertado, observa-se que as organizações contemporâneas exigem daqueles que compõem seu quadro funcional, sejam eles efetivos ou temporários,

conhecimentos para além dos meramente técnicos. Todavia, para que as atividades cotidianas, técnicas ou não, tenham efetividade é preciso haver treinamento adequado.

No entanto, verificou-se no decorrer deste trabalho, realizado na Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC, que, naquele ambiente, tal ação nem sempre é possível, devido às características específicas da gestão universitária e, sendo assim, questionou-se como evitar a descontinuidade dos procedimentos de trabalho quando o treinamento não é viabilizado. Alinhado a indagação, construiu-se o objetivo: padronizar os procedimentos de trabalho na Coordenadoria de TCs do curso de Administração da UFSC, o qual foi alcançado ao final deste estudo.

Destaca-se que a elaboração de um manual de procedimentos é uma tarefa complexa, uma vez que, o(s) autor(es) precisa(m) ter conhecimento adequado sobre aquilo que está sendo inserido no manual e, de preferência, ter experiência com as atividades que nele estão sendo explicitadas. Neste caso tal conhecimento foi adquirido, principalmente, pela técnica da observação participante.

No manual desenvolvido nesta pesquisa registraram-se todos os procedimentos a serem adotados pelo estagiário da coordenadoria de TC, para que as atividades a serem realizadas naquele ambiente alcancem a efetividade. Nesse sentido, inseriu-se no manual um passo a passo para criação ou atualização do banco de dados, comentou-se sobre todos os documentos a serem entregues na coordenadoria de TC, de acordo com os prazos estipulados no calendário. Inclui-se também, um passo a passo para o estagiário fazer a mala-direta quando for criar as portarias e fichas de avaliação final de TC (banca). Ressalta-se que tais ações foram realizadas a partir do mapeamento das rotinas de trabalho no ambiente em estudo e elaboração de fluxogramas de tais rotinas na coordenadoria.

Em termos de limitações da pesquisa, destaca-se que se trata de um estudo de caso, fenômeno que não permite generalizações, no entanto, a concepção da pesquisa, ou seja, a ideia de elaboração de um manual de procedimentos pode ser ampliada para outros setores da instituição ora estudada.

Para estudos futuros sugere-se a verificação da efetividade dos trabalhos em semestres pós implantação do manual e também, conhecer outras ferramentas, além do manual, que podem auxiliar na gestão de processos e na padronização de procedimentos de uma organização.

REFERÊNCIAS

ALLEGRETTI, S. M. M.; et al. **Aprendizagem nas redes sociais virtuais: o potencial da conectividade em dois cenários**. vol. 01, nº 02. Revista Cet, 2012.

ARRUDA, C. **Benchmark o quê?** Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, nº 321. Editora Globo, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®) - Versão 3.0**. ABPMP Brasil, 2013.

CARVALHO, G. **Enxergando a fotografia como um projeto**. 1ª ed., p. 100, E-Book. 2015. Disponível em: < <https://books.google.com/books?id=aetpCgAAQBAJ> >. Acesso em: 14/09/2015.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

CÔNSOLO FILHO, S. **Elaboração e Uso de Manuais**. 2012. Disponível em: <<https://mktadm.files.wordpress.com/2012/03/manualizacao.doc> >. Acesso em: 10/11/2015.

COSTA, E. F. **Diretrizes para elaboração de um manual para planejamento e controle da produção de empresas de pequeno e médio porte**. 2010. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2010_3_Edmilson.pdf >. Acesso em: 13/10/2015.

CRUZ, T. **Sistemas, Organização & Métodos**. Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo, Atlas, 1994.

GOLDMAN, F. **O que são conhecimentos explícito e tácito?** 2011. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigos/939/fernando-goldman/08/02/2011/o-que-sao-conhecimentos-explicito-e-tacito> >. Acesso em: 10/11/2015.

GUIO L. M. P. **A padronização das rotinas administrativas rumo à certificação de qualidade – o caso Rochaz Indústria e Comércio Ltda**. 2006. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=A+PADRONIZA%C3%87%C3%83O+DAS+ROTINAS+ADMINISTRATIVAS+RUMO+%C3%80&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 10/11/2015.

KIRCHHOF, L. T. **Conhecimento tácito x conhecimento explícito**. 2011. Disponível em: <<https://lisianegc.wordpress.com/2011/04/18/conhecimento-tacito-x-conhecimento-explicito/> >. Acesso em: 14/09/2015.

KOCH, A. **Procedimento operacional padrão**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/procedimento-operacional-padrao/27500/> >. Acesso em: 03/09/2015.

MENDES, A. **Conhecimento tácito e explícito**. 2005. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento_tacito_e_explicito/ >. Acesso em: 14/09/2015.

MENDES, F. **Afinal, o que é Conhecimento Coletivo?** 2013. Disponível em: <<http://fgfmendes.blogspot.com/2013/11/afinal-o-que-e-conhecimento-coletivo.html> >. Acesso em: 29/09/2015.

MÉTODOS CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Como funciona a Organização de Empresas?** 2012. Disponível em: <<http://organizaodeempresa.com.br/> >. Acesso em: 28/11/2015.

OLIVEIRA, E. P. de; SILVA, H. D. **Elaboração de normas e procedimentos operacionais no setor de expedição da editora ultimato**. 2006. Disponível em: <<http://www.ufv.br/dep/engprod/TRABALHOS%20DE%20GRADUACAO/ELMO%20PEREIRA%20DE%20OLIVEIRA%20&%20HENRIQUE%20DIONE%20SILVA/ELMO%20PEREIRA%20DE%20OLIVEIRA%20&%20HENRIQUE%20DIONE%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 28/11/2015.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

PICOLO, L. **A Filtragem do conteúdo na era digital - Redes sociais e suas contribuições**. 2014. Disponível em: <<http://www.luizipiccolo.com.br/2014/04/30/a-filtragem-do-conteudo-na-era-digital-redes-sociais-e-suas-contribuicoes/> >. Acesso em: 14/09/2015.

RICHARDSON, R. J. (1989) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol. 10, nº 2, pp. 75-94. ISSN 1982-7849.

TOSSETO, T. L. S.. **Estudo da Padronização de um Procedimento Dimensional**. 2010. Disponível em: < http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/2010-02/2010_2_tcc29.pdf >. Acesso em: 12/06/2016.

UFSC. **Informações sobre a estrutura da UFSC**. 2015. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 10/11/2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi, 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, A. M.. **A importância da Padronização para a Qualidade na visão do Biomédico**. Disponível em: < <http://andrebmariano.blogspot.com.br/2011/05/importancia-da-padronizacao-para.html> > Acesso em: 12/06/2016.