

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA – TURMA VIII

**ANA PAULA DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: Estudo dos Procedimentos da  
Gestão do Conhecimento em uma Universidade Pública.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO  
2013**

**ANA PAULA DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO Estudo dos Procedimentos da  
Gestão do Conhecimento em uma Universidade Pública.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

**PATO BRANCO**

**2013**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: Estudo dos Procedimentos da Gestão do  
Conhecimento em uma Universidade Pública.**

**Ana Paula de Oliveira**

Esta monografia foi apresentada às 21h do dia **07 de março de 2013** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus de Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande  
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

---

Prof Dr. Sandro Cesar Bortoluzzi  
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

---

Prof M.Sc. Oldair Roberto Giasson  
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

*Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado do que a uma criatura harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato em relação a seus próximos e à comunidade.*

**Albert Einstein**

## RESUMO

OLIVEIRA, Ana Paula de. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: Estudo dos Procedimentos da Gestão do Conhecimento em uma Universidade Pública.** 2012. 44 folhas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2012.

A valoração da gestão do conhecimento como diferencial competitivo para as organizações contribuiu para estudos mais avançados e desenvolvimentos de técnicas para a criação, gerenciamento, transferência e armazenamento do conhecimento. Neste contexto as universidades se destacam, pois sua atividade esta ligada diretamente com o conhecimento. Outrora, para validação como diferencial competitivo o conhecimento deve ser organizado e estruturado em procedimentos. Com isso, o objetivo geral desse artigo é estudar e analisar os procedimentos da gestão de conhecimento na área administrativa e gerencial de uma universidade pública com vistas a levantar, distinguir e sugerir melhorias, criando vantagem competitiva sustentável. A pesquisa é um estudo de caso e foi estrutura qualitativamente, aplicando-se questionário aos técnicos administrativos. O resultado obtido na pesquisa destacou que as práticas de gestão do conhecimento são pouco difundidas. As principais ações são desenvolvidas informalmente, todavia abordando principalmente as atividades burocráticas e operacionais. O fato de destaque é o investimento e incentivo por parte da universidade para a capacitação e aperfeiçoamento profissional e individual, contudo sem muito controle e disseminação desse conhecimento. A gestão do conhecimento esta marcando território de forma gradual e lenta, mas está se fixando nas organizações como o principal ativo para a criação de inovações, respostas rápidas e desenvolvimento de diferencial competitivo.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Inovação, Universidade.

## LISTA DE FIGURAS

Quadro 1: Tipos de Conhecimento.....	16
Figura 1: Espiral do Conhecimento .....	17
Figura 2: A forma que ocorre a Gestão do Conhecimento na instituição .....	28
Figura 3: Ferramentas da Gestão do conhecimento aplicadas na UTFPR .....	29
Figura 4: Ambiente favorável a prática de gestão do conhecimento .....	31
Figura 5: Conhecimento é acessível a todos os níveis organizacional .....	32
Figura 6: Captura de Conhecimento em outras instituições.....	33
Figura 7: A instituição apresenta política de capacitação continuada .....	35
Figura 8: A capacitação dos servidores cria desenvolvimento pessoal e organizacional .....	36
Figura 9: A prática da gestão do conhecimento gera melhorias nas habilidades e conhecimento.....	37

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	9
1.2.1 Objetivo Geral .....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
1.4 METODOLOGIA.....	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1 ORIGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	13
2.2 CONCEITUAÇÃO DE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	14
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	18
2.3.1 Ferramentas Aplicadas A Gestão Do Conhecimento.....	19
2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE .....	22
<b>3. ESTUDO DE CASO</b> .....	25
3.1 UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - CÂMPUS PATO BRANCO.....	25
3.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	27
3.2.1 Indicador Organizacional .....	29
3.2.2 Indicador Humano.....	34
3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO .....	37
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	40
REFERÊNCIAS.....	42

## 1. INTRODUÇÃO

O modelo competitivo da sociedade vigente exige das organizações resposta rápidas, com maiores inovações e alta carga de conhecimento. Com isso surge um novo conceito na administração, a gestão do conhecimento como principal fator diferenciador nesse momento atual.

Vivenciamos a premissa que o conhecimento encontra-se na mente das pessoas. Com isso, à importância de utilizar procedimentos para a permanência do mesmo, assim tornando-se elemento fundamental nas instituições. Lembra-se que as informações de uma organização são tão validas que empresas tendem a gerar falência com a saída de colaboradores ou mesmo evasão de uma informação estratégica.

Neste contexto, a gestão do conhecimento caracteriza-se como a organização deste ativo intangível, sendo produzido e disseminado em sua maioria em instituições de ensino, como universidades. E para organiza-lo estuda-se as etapas de criação, difusão, arquivamento e revisão dos dados e informações.

As estruturas universitárias no Brasil, principalmente as de amparo público, estão passando por uma reforma no ensino para se adaptar a sociedade da informação e continuar sendo o principal pilar da geração do conhecimento. Fato esse, que nos últimos tempos outras instituições como as universidades corporativas ou mesmo a Internet estão tomando destaque neste campo.

Com isso, instituições de ensino utilizam-se da aplicação de ferramentas de Gestão do Conhecimento. Pois essas ferramentas buscam uma nova visão, uma nova estrutura que se adeque a alta velocidade de transformação dos dados em informação e da informação em conhecimento. Ela adota um novo princípio de interdisciplinaridade, integração, comunicação, visão sistêmica focada em resultados qualitativos e não quantitativos como o atual paradigma universitário.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Considerando que o conhecimento impacta na excelência e competitividade das organizações e, que instituições de ensino são geradoras e transmissoras de conhecimento. Nesse enfoque, estabelece o problema de pesquisa deste trabalho:

**A instituição pública de ensino superior apresenta algum método de gestão do conhecimento e qual a contribuição deste para a organização?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Estudar o processo de Gestão do Conhecimento nos setores administrativos e gerenciais em uma instituição pública de ensino, visando levantar os pontos positivos e negativos e recomendar melhorias para a gestão institucional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar as características e estrutura da instituição em estudo;
- Coletar dados dos procedimentos de gestão do conhecimento abordado pela instituição e como é efetivada a captação, distribuição e armazenamento do conhecimento;
- Analisar e apresentar os resultados apontando os pontos fortes e fracos e sugerir melhorias, se necessários, para melhorar a eficiência na gestão do conhecimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste trabalho justifica-se pela importância do fator conhecimento no mundo atual. Todos os procedimentos realizados envolvem o conhecimento, mesmo as atividades mais operacional e braçal há necessidade de

dados, informações e conhecimentos. Todavia no mundo globalizado e extremamente competitivo, o desenvolvimento de estratégias para capturar, desenvolver e utilizar o conhecimento é fundamental, pois em todas as esferas da sociedade exige respostas rápidas, eficientes e inovações, criando um nível de exigência superior ao desenvolvido até o momento. As organizações estão condenadas a trabalhar com informação online e para isso há necessidade de uma eficaz gestão do conhecimento.

A universidade é uma instituição ligada diretamente com o conhecimento, pois proporciona a discussão, o aprendizagem, o compartilhamento e a criação de valor. A sociedade referencia-a como órgão máximo de promoção do conhecimento, com base na principal atividade exercida e dos profissionais nela atuantes.

Conforme cita Chauí (2003, p. 5):

A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade.

Todavia, as instituições públicas de educação ainda estão com seus processos de decisão e sua gestão engessada, burocrática e tradicional, sem visão nos novos padrões que a globalização esta exigindo. Nesse contexto que surge a gestão do conhecimento, método que dá ênfase em todos os processos relacionados ao conhecimento e aos ativos intangíveis provenientes deles, principalmente ao capital humano. Enfatiza-se isso com o parecer de Terra (2012, p. 1).

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado

Contudo, é enfatizado neste trabalho, a importância de investigar o processo de gestão do conhecimento em um meio público de fomento ao conhecimento, juntamente, sugerir melhorias na implantação de procedimentos de gestão do conhecimento, criando estratégias de competitividade e contribuindo para melhor eficiência na gestão da instituição, além de incentivo dos docentes e aos técnicos-administrativo ao desenvolvimento de técnicas para adquirir, transmitir e armazenar conhecimento.

## 1.4 METODOLOGIA

O presente artigo investigou uma instituição pública de educação, analisando as ferramentas e o processo de gestão do conhecimento na esfera administrativa e gerencial, observando desde a criação até a transferência.

A pesquisa bibliográfica caracteriza a fase inicial do projeto que visa à coleta de informações, possibilitando a identificação das características da organização através de seus registros e estratégias empresariais.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO E BERVIAN, 1996, p.48).

Juntamente utilizará a abordagem da pesquisa descritiva, que segundo Gil (1999) visa a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou seja, procura descobrir a frequência com que determinado fato acontece. Complementa-se com o pensamento de Cervo e Bervian (1996 p.49), onde afirmam que “a pesquisa descritiva observa, registram, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

A análise da pesquisa estruturou-se de forma qualitativamente. Em relação a essa, Richardson (1999) argumenta que esse método está voltado para estudar situações complexas ou particulares e “não emprega um instrumento estatístico como base no processo de análise de um problema” (ibidem, p. 79).

A estratégia de pesquisa é também um estudo de caso. Gil (1999, p. 58) caracteriza o estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ainda sobre estudo de caso, Chizzotti (1998, p. 75) o define como uma “caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados em um caso particular, ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência”.

Para o desenvolvimento desse trabalho foram coletados dados por questionários fechados aos servidores da Universidade Tecnológica Federal do

Paraná, constituindo a população amostral dessa pesquisa. Visou-se abordar um servidor de cada departamento e área de atuação.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORIGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A procura da compreensão do conhecimento remonta a idade da humanidade. O primeiro filósofo a questionar a natureza e o limite do conhecimento foi Sócrates (470–399 a.c.), porém suas indagações foram conhecidas através de seu discípulo Platão. Sua frase celebre “Só sei que nada sei”, expõem que não podemos conhecer algo sem antes identifica a própria ignorância, diferenciando os verdadeiros dos falsos conhecimentos.

Seguindo essa linha de pensamento John Locke (1632-1704) indagou a origem dos pensamentos, se eles são aprendidos ou inatos? E com isso formula sua teoria que explica que todo conhecimento não é inato, mas é aprendido com as experiências (ALVARES; BATISTA, 2007).

Esses dois pensadores foram os propulsores da investigação e questionamentos da natureza, origem e importância do conhecimento, posteriormente surge teorias que analisam o conhecimento sobre diversas áreas de atuação.

O enfoque sobre o conhecimento na área de administração tem sido aportado, indiretamente, desde suas primeiras teorias, tendo maior ênfase na teoria “científica” e a teoria das “relações humanas”. Todavia, anteriormente a cientificidade da gestão, ou seja, antes mesmo da revolução industrial, a produção artesanal já dispunha do aprendizado através da prática, intensificamos assim a “transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes”. (SILVA, 2004, p.1)

A globalização e o surgimento da internet são fatores facilitadores para a divulgação, transformação e criação de conhecimento. Nesse ambiente tecnológico surge nos meados da década de 90, a Sociedade do Conhecimento, período resultante do avanço no número de trabalhadores que executam atividade do conhecimento ao invés da produção física e a intensificação da informação sustentando a sociedade. Drucker (1998) acentua que o surgimento da sociedade do conhecimento surge com a inconstância da econômica. Contudo a propagação da educação nasce como uma estrutura de segurança e mobilidade para a sociedade.

Complementando, Antunes destaca os meios propulsores da mudança na economia que estimulam o surgimento dessa nova Era, sendo eles: “ mudança tecnológica para uma Era dominada por indústrias de poder cerebral feitas pelo homem, tornando o conhecimento a única fonte de vantagem competitiva sustentável; mudança demográfica, com o crescimento e envelhecimento da população; economia globalizada, possibilitada pelo ingresso das novas tecnologias, dos transportes e da comunicação e da não existência de um país dominante, que venha a impor regras à economia (ANTUNES, 2000, p. 35).”

Conforme Alvin e Heidi Toffler (2000), a humanidade esta vivendo a Terceira Onda de grandes transformações da humanidade. A primeira foi marcada pela propagação da agricultura pelo mundo, como um processo de produção, a segunda é o surgimento da industrialização, a produção em massa, observada na Revolução Industrial e a terceira é a economia voltada ao conhecimento e a informação.

## 2.2 CONCEITUAÇÃO DE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O conceito de conhecimento está convencionado a intitular-se a nomenclatura de “informação, tecnologia, aprendizado, ativos intangíveis” entre outros. Muitos noticiários comunicam o conhecimento como um dado ou informação, sim estão interligados com o conhecimento, mas tem o papel apenas de componentes, sendo o conhecimento um conceito mais complexo e desenvolvido. Para compreender melhor cada componente será o conceito de dado, informação e conhecimento, sendo “marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e conhecimento.” (ALVARENGA NETO, 2008, p.17).

Os dados são componentes básicos para criação da informação. Caracterizam se como elementos distintos e objetivos que por si só não trazem mudança ou subsidiam alguma tomada de decisão. Fornecem apenas informativos das transações e não julgamento e/ou interpretação, ou seja, os dados sem análise são apenas códigos. As organizações devem gerenciar de forma coesa e eficaz os dados, pois o excesso ou a falta de significados inerentes dos dados pode ocasionar dificuldade na interpretação e na base para tomada de decisão.

Na hierarquia a informação é percursora dos dados. Quando se têm em mãos os dados e analisa-os, interpreta-os e os julga, esses transformaram em informação. O sentido da palavra informação, conforme dicionário é informar a alguém, comunica-lo, transmitir uma mensagem, ou seja, a necessidade de um emissor e de um receptor. Peter Drucker (2003 apud Davenport, Prusak) afirmava que as informações são “dados dotados de relevância e propósito”, as informações tem significados e estão organizadas para assumir uma finalidade.

O universo está sobrecarregado de dados e nem todos transformam-se em informação, dependerá do tratamento de cada receptor. Seguindo a mesma análise, dependerá da forma de análise, síntese, contextualização e associação da informação para configura-se como conhecimento, conforme cita Sveiby (1998, p. 51), “a informação é desprovida de significado e vale pouco”, considerando conjuntamente que as pessoas preferem os experimentos e o aprendizado para o desenvolvimento do conhecimento.

O conhecimento só existe na complexa mente humana e caracteriza-se como a somatória de suas experiências. Davenport e Prusak (1998) expressa como:

Conhecimento é uma mistura fluida e experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ela tem origem e é aplicada na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e norma organizacionais (DAVENPORT;PRUSAK, 1998, p. 6).

Sveiby (1998), ressalta que o conhecimento é um bem valioso, e o define como a capacidade de agir, porém como um processo de saber contínuo e contextual.

Complementa-se com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) que afirmam: “o conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”, ressaltam também que está ligada a questões de “crenças e compromissos” e conexo a ação, “com algum fim”.

Davenport e Prusak (1998, p. 7) complementa, que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação, às quais ele leva” .

A estrutura básica do conceito de conhecimento pode ser dividida em duas dimensões, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) - a ontológica e a epistemológica. A ontológica refere-se ao conhecimento criado pelo *Homem sapiens*, saber

pertencente apenas a ele e necessita de meios para extrair esse conhecimento, criando em uma organização uma “comunidade de interação”. A epistemológica é descrita através da distinção do conhecimento tácito e o conhecimento explícito, esse foram estabelecidos por Michael Polanyi (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p.65). O conhecimento tácito é de ordem pessoal, adaptado ao contexto, difícil de estabelecê-lo e transmiti-lo. Em contrapartida, o conhecimento explícito esta relacionado ao conhecimento comunicado em “linguagem formal e sistemática”.

A tabela abaixo descreve de forma sistemática a diferença de conhecimento tácito e explícito:

### Quadro 1: Tipos de Conhecimento

<b>CONHECIMENTO TÁCITO (Subjetivo)</b>	<b>CONHECIMENTO EXPLÍCITO (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.65.

Indaga-se, e Quais das duas formas de conhecimentos são realmente verdadeiras e com maior validade? Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), expõem que as duas formas de conhecimento são reciprocamente complementares, interagindo entre si através das atividades criativas dos indivíduos. Os autores estabeleceram um modelo dinâmico da criação do conhecimento enfatizando que esse "está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido pela interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito" (ibidem, p. 67).

Com base nessa interação os autores, estabeleceram quatro formas de conversão do conhecimento tácito e explícito, são eles:

- Socialização - conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, técnicas desenvolvidas através da observação, imitação e prática;

- Externalização - a conversão de conhecimento tácito em explícito, expressa por meio de conceitos, analogias, metáforas, hipóteses ou modelos. com mais freqüência utiliza-se o processo de dedução e indução.
- Combinação - a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, é a sistematização do conhecimento, realizado através da combinação, a categorização, acréscimo e classificação dos conhecimentos.
- Internalização - a conversão de conhecimento explícito para tácito, necessitando da diagramação e verbalização do conhecimento, por meio de documentos, manuais e histórias orais.

Desta forma a criação do conhecimento é resultante da interação mutua e dinâmica entre os conhecimentos. Essa interação é aperfeiçoada conforme as diferentes formas de conversão dos conhecimentos, esse fator é chamado por Nonaka e Takeuchi (1997) como espiral de criação do conhecimento. Com base nisso, destaca-se que a organização possui a função de “fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual” (*ibidem*, p. 83).



**Figura 1: Espiral do Conhecimento**

FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.80.

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A literatura dispõe de diversos conceitos de Gestão do Conhecimento. Todavia, existem muitas discussões sobre sua aplicação, alcance e conceituação. Em um fator os “gurus” da área concordam que esta temática é multidimensional, evolutivo e de natureza complexa por embargar diversos fatores simultaneamente.

Conforme lembrando por Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes. Informalmente as organizações constituem-se de práticas de gerenciamento desses recursos e evidenciada através de uma boa gestão dos sistemas de informação, mudança organizacional e boas práticas de recursos humanos. Enfatizando que essa forma de gerenciamento ocorre há mais tempo do que a teoria, contudo em pequenas atividades sem ligações.

O princípio da Gestão do conhecimento, conforme Terra (2001, p. 245):

“gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”.

O autor Alvarenga Neto (2008), lembra que existe uma forte ligação da gestão do conhecimento com a gestão da informação. A primeira engloba itens diferenciadores do gerenciamento da informação, entre eles: criação e uso do conhecimento; gestão da inovação e criatividade; compartilhamento de informação; aprendizado organizacional e cuidado com os registros e documentos; mensuração e consolidação do capital intelectual; criação de estratégias voltadas a informação e conhecimento, como a cultura organizacional e a definição de locais e processos para a troca de informação.

O mesmo autor ainda destaca que o objetivo dessa gestão é “favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação ou conhecimento disponível (ALVARENGA NETO, 2008, p. 38)”.

Figueiredo (2005), conceitua a gestão do conhecimento como o meio responsável por técnicas e mecanismos de estímulo a formação de competências. E a promoção da disseminação generalizada do conhecimento a todos os níveis organizacionais, motivando o desenvolvimento individual para fazer parte do todo.

Conforme Figueiredo (2005) essa gestão consiste em:

“...ajudar a sedimentar a memória da empresa, criar instrumentos de prontidão às respostas (internas e externas), fortalecer processos produtivos, melhorar serviços e produtos oferecidos, tornar o compartilhamento de informações e conhecimento dinâmico, na velocidade que a empresa necessita, alavancar a inovação e a gestão competitiva, operar de modo otimizado, encurtar o tempo de desenvolvimento de produtos e de respostas aos clientes e mercado no geral. (FIGUEREDO, 2005, P.45)”.

Com base nessas referências pode-se sintetizar que a gestão do conhecimento é um conjunto de ações e mecanismos que facilitam a aquisição, transmissão e revisão do conhecimento. Contudo para atingir esse nível de excelência é imprescindível a utilização de ferramentas da gestão. Deste modo, no bloco seguinte citam-se as principais práticas de gestão do conhecimento utilizadas nas organizações.

### 2.3.1 Ferramentas Aplicadas A Gestão Do Conhecimento

Para gerar resultado, é necessário conhecer as práticas norteadoras dessas ações, os elementos influenciadores desses processos e os métodos a serem utilizados (PIETROVSKI, 2002 apud STRAUHS et al, 2012, p. 82).

A eficiência na prática da gestão do conhecimento prescreve a utilização de metodologia. Nesse artigo utilizamos algumas ferramentas que melhor observa-se em uma instituição de ensino. Essas objetivam a operacionalização dos processos de criação, disseminação e retenção do conhecimento.

- **Memória organizacional**

É o registro de informações conforme a experiência dos funcionários. Esse registro é histórico e visa a capturar, armazenar e transmitir o conhecimento de valia para a organização. Esse processo seleciona as experiências, ideias, lições aprendidas e melhores práticas documentadas. Essas informações são transformadas em documentos e utilizadas como apoio nas tomadas de decisões (STRAUHS et al, 2012).

- **Mapas de conhecimento**

Para a facilidade da transmissão e localização do conhecimento é conveniente utilizar meios para mapeá-los e organiza-los. Esse mapeamento pode ser sintetizado por meio de mapas, árvores do conhecimento. Esse tem como base a gestão de sistemas de informação, gestão de pessoas, aprendizados organizacional. Essa ferramenta é utilizada como um guia para encontrar de forma mais rápida pessoas ou documentos que detém o conhecimento.

- **Software de gestão**

Ferramentas tecnológicas facilitam na distribuição, armazenamento e geração de dados. Organizações utilizam além de sistemas customizados de redes sociais, e-mail, blogs para a troca de ideias e conseqüentemente o desenvolvimento de inovações. Em processos de comunicação e armazenamentos de dados, dispor de um software dinamiza os atos, cada qual adapta-se as necessidades do cliente, com aplicativos práticos.

- **Banco de Melhores Práticas**

As organizações contam com os mesmos processos, porém em departamento ou áreas diferentes. Esses são passíveis de erros ou excelência nas atividades, todavia não é transmitido o conhecimento adquiridos para os demais setores. Deste modo, a instituição perde em eficiência dos processos e em tempo.

Deste modo, Batista (2006) conceitua que o banco de melhores práticas caracteriza como “à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para solução de um problema. (BATISTA, 2006, p.. 22)”.

Por fim, caracterizamos essa ferramenta como um banco de experiencias usuais que serem selecionais e informadas as demais interessados, destacando a importância da atualização constante deste banco de dados.

- **Páginas Amarelas/ banco de competências**

Em resumo o banco de competência corresponde a um mapeamento das competências, conhecimento tácito, experiências e habilidades de negócio e de

processo. Esse armazenamento objetiva listar as habilidades técnicas, científicas, artísticas e culturais dos colaboradores, facilitando a obtenção de informação mais rápido e fácil. Neste quadro, podendo ser uma lista online, também é informado quais cursos, treinamentos e aperfeiçoamentos do pessoal BATISTA (2006).

- **Portal de compartilhamento de conhecimento**

Os portais de compartilhamento de conhecimento diferem-se de outros portais por apresentar maior segurança, agilidade, facilidade de localização do conhecimento. Deste modo, essa ferramenta diferencia-se no aplanamento do fluxo de informação interna, além de auxiliar na interseção de diversos sistemas de informações automatizados.

Complementa-se com a citação de Strauhs, et al (2012, p. 82) “Os recursos disponíveis em portais de compartilhamento apoiam-se na internet. Alguns modelos são apresentados por *chat* e listas de discussões, permitindo relacionar conceitos e organizar repositórios de conhecimento explícito”.

- **Comunidade de Práticas**

Conceitua-se como a criação de grupos informais e interdisciplinares que trabalharam sobre uma causa comum, ou seja, esse grupo diferencial, pois não faz parte do organograma da organização, está estabelecido apenas para a troca de dados. Essa união de pessoas pode contar com auxílio do pessoal interno e externo, como também a contribuição de competência especializada, essa ferramenta facilita a transferência de conhecimento, das melhores práticas e das lições aprendidas, deste modo se torna um processo contínuo e de amparo às demais ferramentas (BATISTA, 2006).

Terra (2009, apud Strauhs, et al, (2012, p..83)) estabelece alguns princípios básicos para a criação desta comunidade:

- Reunir as pessoas certas;
- Proporcionar infraestrutura na qual essas comunidades possam prosperar;
- Mensurar o valor dessas comunidades com métricas não convencionais;
- Promover e divulgar resultados práticos advindo dessa comunidade;

- Comunicar a toda organização que esse tipo de atividade é bem-vindo e valoriza a participação dos membros.

- **Educação corporativa**

Objetiva-se estabelecer um padrão de atualização e o aprendizado constante, deste modo estabelece metodologia para a educação continuada em todos os níveis organizacionais. Para isso, organizações podem utilizar de educação a distância, universidade corporativas, entre outros.

- **Gestão do capital intelectual e/ou gestão ativos intangíveis**

Conforme Batista (2006) a gestão dos ativos intangíveis contribuem com os processos e os resultados organizacionais. O mesmo autor definiu ativos intangíveis como recursos de difícil qualificação e mensuração. Batista complementa que a “prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual” (BATISTA, 2006, p..26).

- **Fóruns / listas de discussões**

Os fóruns ou listas de discussões são reuniões destinadas à troca de ideias, opiniões, experiências, conjuntamente com discussões para solucionar algum problema e/ou a disseminação de informações a fim de aperfeiçoar competências e processos e atividade organizacionais.

## 2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE

Na atual conjuntura social o conhecimento é a ferramenta base para a produção. E fundamental para o desenvolvimento tanto humano quanto social. Sendo ele fator determinante para inclusão ou exclusão do meio de trabalho (MACHADO, 2001).

A competição mundial está atualmente ligada não mais as melhores máquinas ou as melhores ferramentas de trabalho como era definida no século

passado. Mas, ao ser humano e sua capacidade Intelectual, sendo essa, o capital mais importante das organizações.

Segundo estudos da OECD (2000), o sistema de Educação superior se encontra em constante avaliação definidas em duas tendências. A primeira a Universidade visa se adequar as novas tendências e acompanhar a evolução do conhecimento. A outra são instituições de Ensino que enfrentam um cenário tortuoso, pois se deparam com uma forte concorrência das organizações do conhecimento, sejam ela da Tecnologia da Informação, entretenimento, empresas como universidades corporativas ou mesmo organizações não de ensino.

A mesma OECD lembra que essas organizações tem um paradigma duplo para a questão da sua vida organizacional. A primeira, como as Instituições de Ensino Superior vão contribuir para a sociedade do conhecimento, ou será substituída por uma nova organização como os mosteiros foram substituídos pelas Universidades. O Segundo paradoxo é qual vai ser a velocidade de adaptação das Instituições para esse novo paradigma.

Pois conhecimento segundo Machado (2001) é o principal ativo da sociedade, mas pouco sabe-se, com isso julga a necessidade de aprendizado do seu processo de geração e transmissão.

A OECD (2000) define os desafios para as Instituições de ensino:

- Preparar o Egresso para o mercado de trabalho;
- Garantir um nivelamento de todos os acadêmicos;
- Garantir um Sistema de educação continuada para seus profissionais;
- Atribuir importância à dimensão ética e para contribuir na formação do capital social;
- Alta velocidade de adaptação as novas regras de mercado.

Dentre essa visão, Maponya (2004) define que a gestão do conhecimento está entrando gradativamente dentro das universidades, devido ao seu grande papel na economia do conhecimento. Leuven (2002) ressalta o isolamento das universidades já passaram, as instituições de ensino tem um papel ativo e social, principalmente às publicas ou subsidiadas pelo dinheiro dos impostos.

Maponya (2004) cita que a qualidade da universidade é o reflexo da qualidade de seus técnicos, professores e seu poder decisório.

Ferrer e Rios (2006) completando o pensamento de Maponya (2004) lembram que a maioria das práticas da gestão do conhecimento é focada na contabilidade definida como ativos intangíveis. Segundo esses autores essa é uma visão limitada, mas não há outro meio de aplicação estudado da gestão do conhecimento que tenha tanta eficiência e proeminência nos estudos dentro do ambiente empresarial.

Linde e Johnson (2000) afirmam que as ferramentas da gestão do conhecimento devem ser utilizadas nas universidades de mesma valia quanto nas empresas. Ressaltam que se esses métodos forem postos de maneira eficiente e eficaz reduzirá o tempo e custo na produção e disseminação do conhecimento.

Vale destacar que o conhecimento é individual, desta forma ocorre desses profissionais deterem para si o conhecimento, tornando o conhecimento organizacional em conhecimento tácito. Sendo que o tácito, na organização formal não tem muita valia se não estiver alicerçado com um programa de disseminação e aprimoramento de técnicas. (LINDE E JOHNSON, 2000).

A gestão do conhecimento segundo esses autores Linde e Johnson (2000) auxiliariam na difusão do conhecimento tácito e explícitos e resolveriam de forma eficaz processos dentro da universidade tais: Processo de pesquisa, processo de desenvolvimento curricular, serviços acadêmicos, administrativos e planejamento estratégico.

E por fim os autores ressaltam que a gestão do conhecimento nas Universidades tem que ter foco: Na cultura e seus elementos, crença, valores normas e ambiente.

### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1 UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - CÂMPUS PATO BRANCO

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná é uma Instituição educacional, criada através da Lei n. 11.184/2005, sendo a primeira universidade tecnológica do país. Atualmente consta com 12 câmpus, alocadas nos municípios de: Apucarana, Campo Mourão, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo (BRASIL, 2005).

Historicamente a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, passou por diversas mudanças, expansão e interiorização. Iniciou suas atividades em 1909 como "Escola de Aprendizes Artífices do Paraná", em 1937 passou a denominar "Liceu Industrial do Paraná", em 1942 em "Escola Técnica de Curitiba", transformase em 1959 na "Escola Técnica Federal do Paraná", em 1978 em "Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná" e por fim sua última grande mudança foi em 2005, na transformação em " Universidade Tecnológica Federal do Paraná".

A instituição tem como missão: "Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico" (UTFPR, 2009b, p. 21). E estabeleceu como visão: "Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica." (UTFPR, 2009b, p. 21).

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional da UTFPR (UTFPR, 2009a, p. 6), destaca-se os objetivos desta instituição:

I. ministrar em nível de educação superior:

a) cursos de Graduação e Pós-Graduação, visando à formação de profissionais para as diferentes áreas da educação tecnológica; e

b) cursos de Licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas nos vários níveis e modalidades de ensino, de acordo com as demandas de âmbito local e regional;

II. ministrar cursos técnicos prioritariamente integrados ao ensino médio, visando à formação de cidadãos tecnicamente capacitados, verificadas as demandas de âmbito local e regional;

III. oferecer educação continuada, por diferentes mecanismos, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de ensino, nas áreas da educação tecnológica;

IV. realizar pesquisas, estimulando atividades criadoras e estendendo seus benefícios à comunidade, promovendo desenvolvimento tecnológico, social, econômico, cultural, político, ambiental;

V. desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação tecnológica, em articulação com o setor produtivo e os segmentos sociais.

Conforme observado nos documentos estratégicos da instituição, pode-se observar que está em pleno desenvolvimento e crescimento, sem perder o foco de disseminar o conhecimento. Para isso, a instituição dispõe de cursos técnicos de nível médio, graduações (tecnologias, bacharelados e licenciaturas), cursos de especializações, mestrado e doutorado. (UTFPR, 2011).

O documento "UTFPR em números 2011", desenvolvido com base no "Relatório de Gestão de 2010", destaca que a instituição consta com 12 campus e oferta 95 cursos de nível médio e graduação e 101 cursos de nível de pós graduação, sendo 80 especializações, 19 mestrados e 02 doutorados. Consta com total de aproximadamente de 28.657 alunos matriculados em toda estrutura. (UTFPR, 2011).

Todavia, o foco desta pesquisa está no Câmpus de Pato Branco. Iniciamos com o histórico. Em 1992, o Ministério da Educação autoriza a descentralização do antigo CEFET para abertura de um campus no Sudoeste do Paraná. Nas negociações a cidade escolhida foi Pato Branco, principalmente pelo repasse pela Prefeitura municipal, da área anexa a Fundação de Ensino Superior de Pato Branco – FUNESP. Posteriormente foi anunciando a transferência de toda estrutura e patrimônio da FUNESP, englobando cursos de nível superior no novo campus, todavia continuou ofertando cursos técnicos.

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, intitulada em 1998, o CEFET/PR deixou de ofertar os cursos integrados de nível de 2º grau. Em

consequência, no mesmo ano, Pato Branco passa a ofertar o curso de Ensino Médio e, em 1999, cursos de Tecnologia, ampliando sua oferta de cursos superiores.

Conforme já exposto, em 2005 o CEFET/PR transforma-se na UTFPR/PR. Em 2006 a instituição volta a ofertar cursos técnicos integrado de nível médio. Seguindo a linha de expansão, em 2007 iniciou a implantação dos primeiros cursos de engenharia e o primeiro Programa de Pós Graduação *Strictu Sensu* sendo na área de Agronomia.

A universidade entra em acordo com o MEC e aprova o REUNI - Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, em 2009 até 2012 inicia grandes transformações, entre elas expansão da infra-estrutura, equipamentos, contratação de técnicos e documentos, aumento dos cursos e das vagas ofertadas.

A instituição implantou mais três cursos de Pós- graduação, nível de mestrado, sendo: Mestrado em Desenvolvimento Regional e Sustentável, Mestrado em Engenharia Elétrica e Mestrado em Tecnologia em Processos Químicos e Bioquímicos. Por fim, em 2011 inicia o primeiro programa de doutorado do campus, na área de Agronomia.

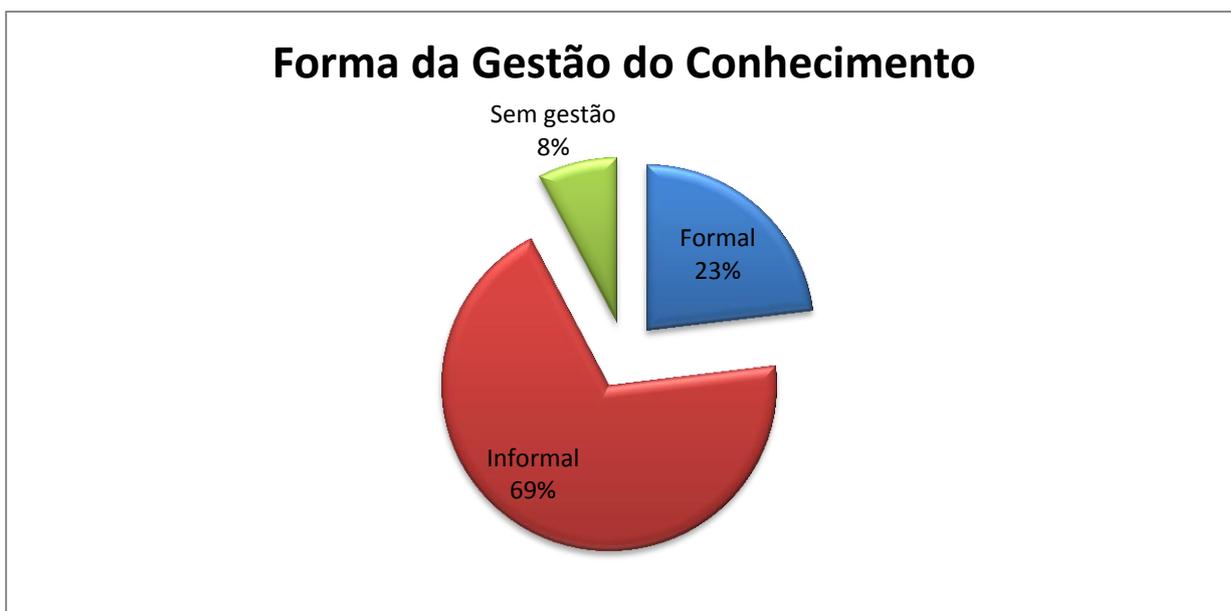
### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A Gestão do Conhecimento caracteriza como um conjunto de ferramentas e técnicas de planejamento, execução e controle das ações voltadas para a criação, mapeamento, distribuição, armazenamento e utilização do conhecimento. Com essa base, fez-se um questionamento junto aos técnicos administrativos da universidade, com interesse de analisar as práticas de gestão do conhecimento. Posterior à aplicação da pesquisa será delatado o resultados dos dados.

A primeira observação é a dificuldade do público sobre a temática gestão do conhecimento. A maior parte demonstrou dificuldade e informaram não conhecer essa prática de gestão e não sabem os benefícios e os possíveis problemas da má administração desse recurso.

Indagou-se aos técnicos se a organização exercia alguma forma de gestão do conhecimento, e surpreendentemente 64% responderam que não existe essa forma de gestão.

Conjuntamente 69% afirmaram que essa gestão ocorre de forma informal, sem a ocorrência de metodologia; porém com pequenas atividades, 23% afirmaram que à utilização de procedimento e metodologia na administração, sendo formal e 8% deixaram claro que não há preocupação e nenhuma forma de controle. Conforme Figura 01:

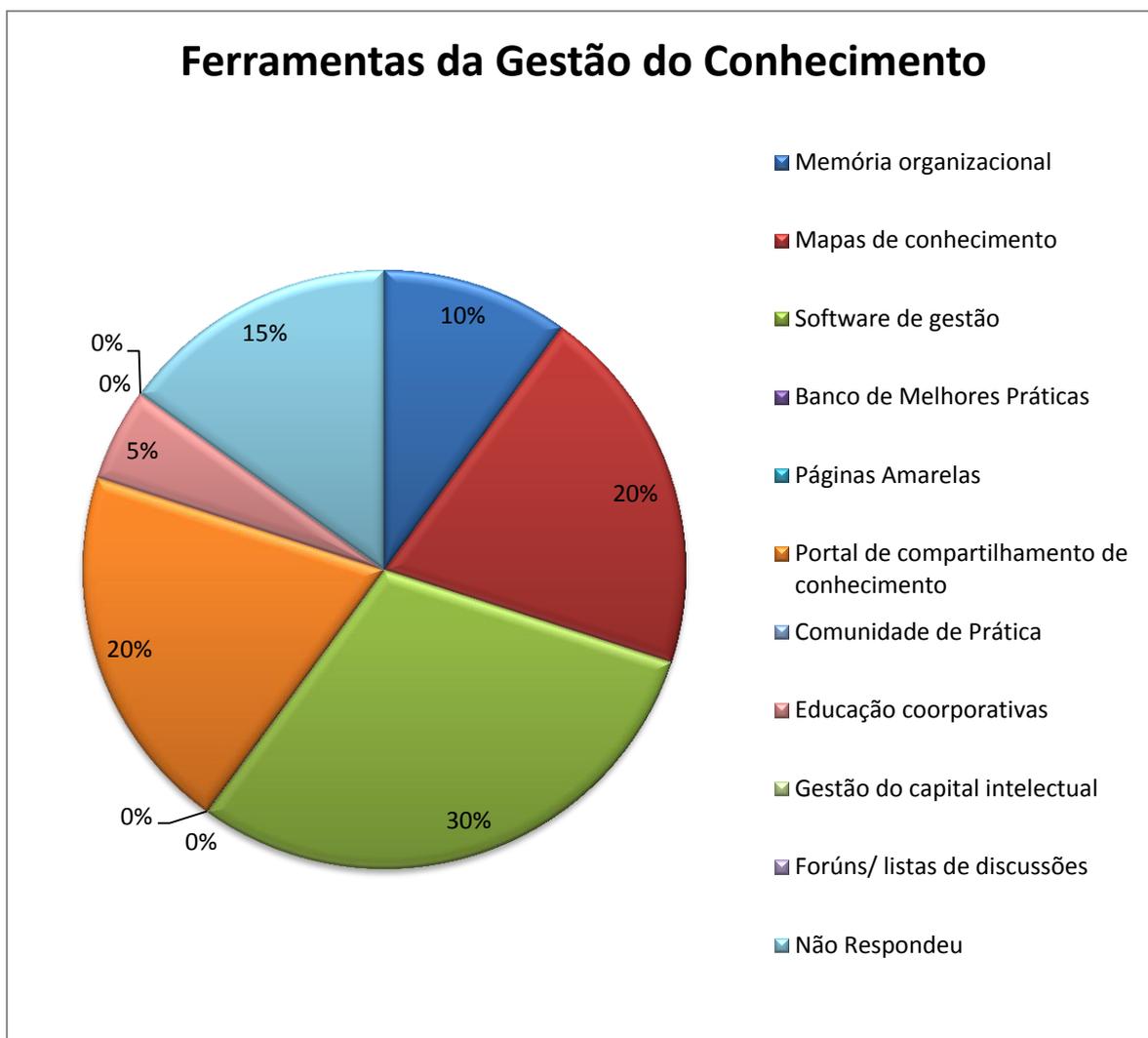


**Figura 2: A forma que ocorre a Gestão do Conhecimento na instituição**

Com base nesse resultado ressaltamos a citação de Terra (2012, p. 1) onde a gestão do conhecimento é a análise das características da organização juntamente com o processo de criação e aprendizado. Com isso, o resultado da pesquisa evidencia que a organização deve investir mais na gestão do conhecimento, pois é um fator de *feedback* a instituição, além de criação de valor.

Conforme teorizou Pietrovski, (2002) apud Strauhs et al. (2012), precisa-se de métodos e processos para alcançar resultados. Com essa base, indagou-se a instituição quais as principais ferramentas que a organização apresenta?

Obtendo-se como resultado o destaque de apenas cinco ferramentas sendo elas: 35% software de gestão; 24% portal de compartilhamento de conhecimento; 23% mapas de conhecimento; 12% memória organizacional; 6% educação corporativa. A figura 2 expressa essa relação.



**Figura 3: Ferramentas da Gestão do conhecimento aplicadas na UTFPR**

Outras ferramentas citada foi à comunicação informal, através do “boca a boca”; o Guia de Fonte e a utilização da Comunicação Social como divulgado de dados. Além de 21% de a população desconhece a existência da utilização de ferramentas para captura, armazenamento e transmissão do conhecimento.

Os demais questionamentos foram estruturados em dois indicadores: Organizacional e Humano. Será delatado com base no resultado geral de cada ambiente, destacando as questões de maior relevância.

### 3.2.1 Indicador Organizacional

No indicador organizacional consistiu de questionário em seis situações diferenciadas: Na primeira situação, visou analisar o compartilhamento de conhecimento em todo nível organizacional; na segunda, analisou as políticas e

estratégias institucionais com base na gestão do conhecimento; a terceira questiona a integração e a transferência do conhecimento; a quarta questão observa a captura e o controle do conhecimento; no quinto questionamento foca o objetivo da gestão da informação; e o último destaca os resultados da prática da gestão do conhecimento.

- **Compartilhamento de conhecimento em todo nível organizacional**

Na primeira situação, constatou-se que tanto a existência de banco de dados, quanto a memória organizacional se apresenta com percentual muito baixo, com índice de 35,71% da população.

Conforme ressalta Strauhs et al (2012), a memória organizacional é de extrema valia a organização, pois representa o registro histórico e visa a capturar, armazenar e transmitir o conhecimento. Já o banco de dados é relacionado como um suporte para o armazenamento dos dados.

O questionamento de destaque foi quando indagado se a instituição propicia um ambiente para transferência de conhecimento, o desenvolvimento de equipes multidisciplinar e obteve-se um percentual de 42,86% no fator média para esta prática. Demonstrado na figura 3.

Isso está em favor ao que afirmou Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) que a organização possui a função de “fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”. Todavia observa-se que o percentual ainda é baixo em se tratando em uma instituição em que seu maior bem é o conhecimento.



**Figura 4: Ambiente favorável a prática de gestão do conhecimento**

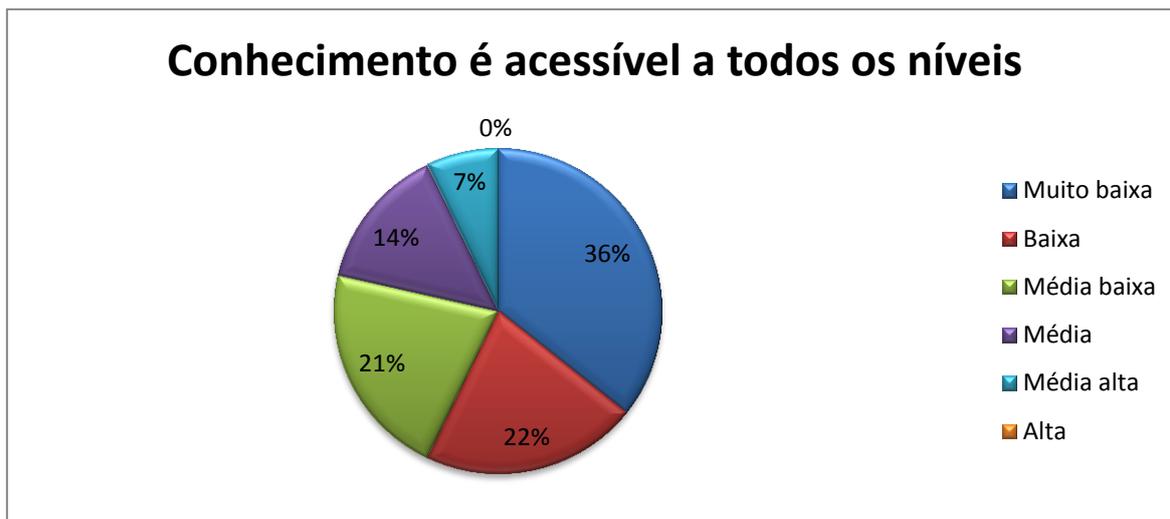
- **As políticas e estratégias institucionais com base na gestão do conhecimento**

Os autores Linde e Johnson (2000) ressaltam que a gestão do conhecimento nas Universidades tem que ter foco: na cultura e seus elementos, crença, valores, normas e ambiente. Com base nisso, analisa-se o requisito de políticas e estratégias da instituição com o conhecimento e concluíram que os dados foram avassaladores, os maiores percentuais foram no item muito baixo e baixo, obtendo uma média de 35,71%, para os questionários: a instituição possui política de gestão do conhecimento; possui cultura de compartilhamento de conhecimento e se constata com parcerias com outras instituições de ensino pública e particular.

- **A integração e a transferência do conhecimento**

Na situação da integração e transmissão do conhecimento, quando questionados se o compartilhamento de conhecimento auxilia na integração e acelera a transmissão do conhecimento aos novos servidores, observou-se que os percentuais foram: 28,57% responderam que é Muito Baixo e Baixo; 21,43% falaram que era média baixa e 21,43% que é média essa prática.

Todavia, quando contestado se o conhecimento dos setores é acessível a todos os integrantes da instituição, os números mudaram, conforme figura 4:



**Figura 5: Conhecimento é acessível a todos os níveis organizacional**

- **A captura e o controle do conhecimento**

O primeiro questionamento vigente foi se a captura e o controle tem como resultado a proteção da perda de conhecimento com a egressão dos servidores. Resultado mostrou que 35,71% dos participantes dizem ser muito baixo e percentual baixo nessa prática, 14,29% diz ser média baixa e 7,14% diz ser média e média alta.

Na questão, se ocorre a captura do conhecimento tácito (experiências) ainda não documentado dos servidores. Obteve-se 35,71% como muito baixo, 21,43% baixo, 35,71% média baixa e 7,14% médio.

Com isso, podemos concluir que a captação e o controle dos processos que asseguram a manutenção do conhecimento são precários, tanto na manutenção e documentação do conhecimento dos servidores que saem da instituição, quanto na apreensão e transformação do conhecimento tácito.

Conforme conceituado pelos Nonaka e Takeuchi (1997), onde estabeleceu quatro formas de conversão do conhecimento tácito e explícito, são eles: socialização, externalização, combinação e a internalização. Esse último simboliza a conversão do conhecimento explícito para tácito, necessitando da diagramação e verbalização do conhecimento, por meio de documentos, manuais e histórias orais, tornando esse fator um diferenciador para a instituição em estudo.

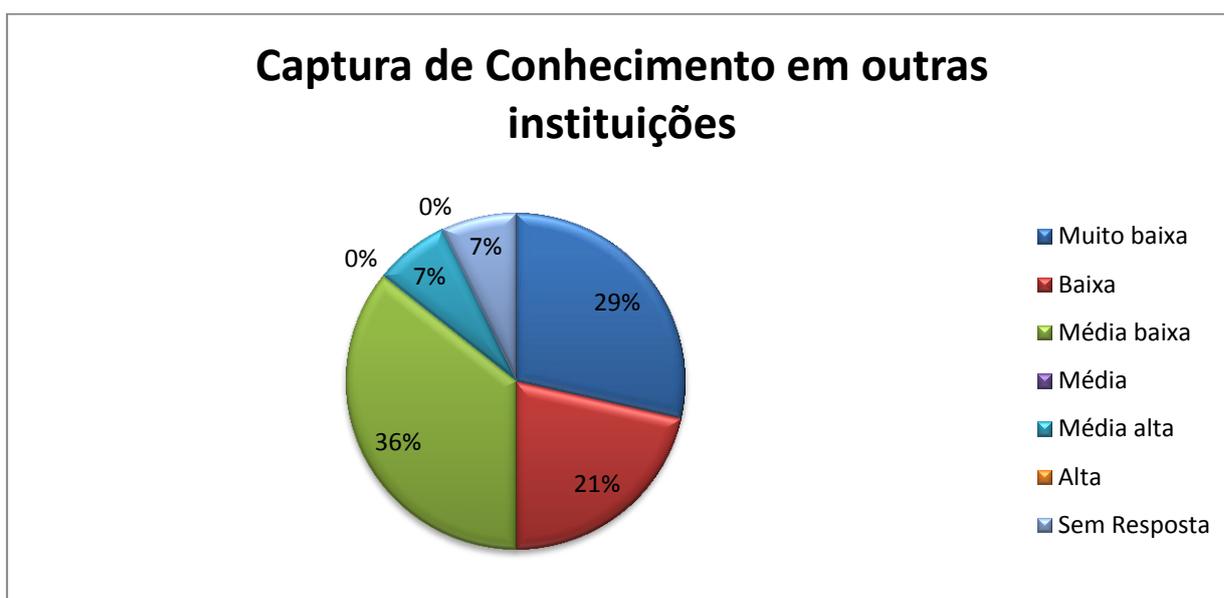
- **Objetivo da gestão da informação**

Um dos objetivos da gestão da informação é evitar a sobrecarga dos dados no entorno da organização, facilitando a tomada de decisão. Com base nisso foram coletados dados que exprimem que a organização apresenta em percentual de 23% muito baixo, 46, 15% baixo, 15,38 % média baixa e mediana.

Outro fator de relevância é o auxílio da gestão da informação para a codificação dos dados. Neste obteve 33% muito baixo, 25% baixo e médio baixo e 16,67% média alta. Com esse resultado podemos concluir que o sistema de informação da instituição oferece um embasamento para a tomada de decisão, mas necessita de maiores investimento quanto à adaptação para a gestão de conhecimento.

- **Os resultados da prática da gestão do conhecimento na instituição**

Quanto ao desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento, quando indagados se ocorre o aumento das habilidades para captura de conhecimento em universidade e em outras instituições, foi observado que 30,77% responderam muito baixo, 23,08% baixa e 38,46% média baixa e 7,69% observa uma média alta de ocorrência dessa prática. Ou seja, na instituição ocorre de forma mediana a captura de informação em outras instituições, todavia deve-se investir mais nessa prática, pois se cria um ciclo de conhecimento constante além de potencializar a prática de desenvolver mais ideias e ações.



**Figura 6: Captura de Conhecimento em outras instituições**

### 3.2.2 Indicador Humano

No Indicador Humano os questionamentos estão organizados através de três ambientes: A capacitação dos servidores; o objetivo da capacitação dos servidores e o resultado da adoção de práticas de gestão no fator humano.

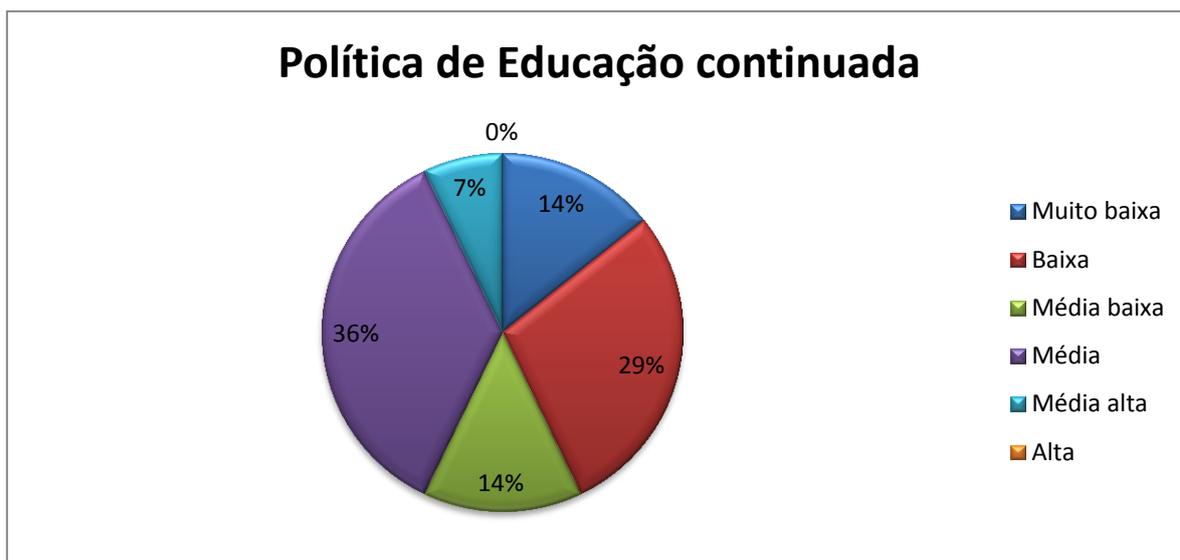
- **A capacitação dos servidores**

Sveiby (1998), contextua que o conhecimento é um bem valioso, e o define como a capacidade de agir, porém como um processo de saber contínuo, Com base nisso, investigou-se a capacidade da organização em incentivar e investir o desenvolvimento da busca constante de informações.

Quando questionou se a universidade contem treinamento formal aos técnicos administrativos relacionados a gestão do conhecimento, obteve-se: 35,71% muito baixo, 28,57% baixo, 21,43% média baixo e 14,29% média. Conclui-se que não ocorre a disseminação desta prática. Conforme citou Linde e Johnson (2000), as ferramentas da gestão do conhecimento devem ser utilizadas nas universidades de mesma valia quanto nas empresas. Pois esses métodos forem postos de maneira eficiente e eficaz reduzirá o tempo e custo na produção e disseminação do conhecimento.

Na segunda questão: A instituição incentiva os servidores experientes a transferirem conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes. O fruto desta prática é: 21,43% muito baixo, 28,57% baixo, 42,86% média baixa e 7,14% médio. Conclui-se que essa prática ocorre naturalmente na instituição, todavia necessita de maior controle e incentivo, além de manual ou outros meios de difundir essa prática.

Averiguou se a instituição tem política de educação continuada, incluindo pagamento de taxas de inscrição de cursos de capacitação relacionados com a função do servidor e o resultado é descrito na figura 6:



**Figura 7: A instituição apresenta política de capacitação continuada**

Com base nisso, verifica-se a existência de política de capacitação e incentivo por parte da instituição. Sendo um fator de grande destaque e diferenciador, completa-se com os saberes de Maponya (2004), a qualidade da universidade é o reflexo da qualidade de seus técnicos, professores e seu poder decisório.

No questionamento se a instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades, obteve-se o seguinte implicação: 21,43% muito baixo, 50% baixo, 14,29% média baixa e média. Conclui se que os processos e atividades são desenvolvidos de forma operacional, sem muito investimento para aprimoramento dos mesmos.

- **O objetivo da capacitação dos servidores**

Neste tópico visou avaliar qual o objetivo da capacitação dos servidores. Conforme conceituado por Linde e Johnson (2000), o conhecimento é individual, desta forma na organização formal não tem muita valia se não estiver alicerçado com um programa de disseminação e aprimoramento de técnicas. Com essa referencia será analisado as questões

Ao indagar que o objetivo da capacitação é disseminar as estratégias da organização, o público pesquisado informou que a ocorrência dessa prática é de 21,43% muito baixa, 35,71% baixa, 21,43% média baixa e média. Isto mostra que não é muito utilizado esse método para informar a estratégia organizacional.

Na seguinte questão, averiguo, se essa política tem como objetivo o desenvolvimento pessoal e organizacional, o resultado é descrito na figura 7:



**Figura 8: A capacitação dos servidores cria desenvolvimento pessoal e organizacional**

Analisando-os, pode se dizer a capacitação gera o desenvolvimento pessoal e organizacional, mas necessita de mais investimento e incentivo por parte da instituição e controle sobre quais as capacitações que esta sendo desenvolvida e se as mesmas contribuem para as atividades desenvolvidas.

Ao pesquisar se os gestores incentivam o compartilhamento de conhecimento como uma ferramenta de promoção profissional obteve-se: 21,43% muito baixo, 35,71% baixo, 28,57% média baixa e 7,14 % média e média alta, ou seja, existe essa prática mais ainda é muito baixo pela organização.

Na última questão indagou se a capacitação aumenta a aceitação dos servidores que contém ideias inovadoras, e o resultado foi de 14,29% muito baixo, 50% baixo, 28,57% média baixa e 7,14% média. Ou seja, essa hipótese é muito baixa no ambiente organizacional.

- **O resultado da adoção de práticas de gestão do conhecimento**

Ressalva o ator Davenport e Prusak (1998) onde cita que verdadeiro conhecimento é aquele que tem valia para as tomadas de decisões e ações. Utilizando-se desses conceitos, analisam-se os resultados que a instituição obteve com a adoção de práticas de gestão do conhecimento.

Na implicação se a prática de gestão ocasiona a melhoria das habilidades e conhecimento dos servidores, alcançou os percentuais citados na figura 8. Com

esses dados finda-se que a organização contém melhorias medianas nas atividades desenvolvidas, existindo agregação de valores nas habilidades e conhecimento dos servidores.



**Figura 9: A prática da gestão do conhecimento gera melhorias nas habilidades e conhecimento.**

No ponto, se a prática ocasiona melhoria de produtividade e eficiência, o resultado foi parecidíssimo com a questão anterior, obtendo percentual de 7,69% média baixa, 30,77% baixo, 46,15% média baixa, 7,69% média e 7,69% média alta. Completa-se que há uma melhoria considerável na eficiência e nos processos da organização e existe contribuição da gestão do conhecimento informal vivente na instituição.

Na última questão, indagamos se a utilização de práticas de gestão contribui para a diminuição dos impactos com a saída de servidores, resultando em: 8,33% muito baixo, 33,33% baixa, 41,67% média baixa e 16,67% médio. Mostrando que a utilização desse método diminui as consequências da egressão de servidores.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Ao levantar o questionamento aos técnicos administrativos da UTFPR, sobre a temática Gestão do Conhecimento, observou pouco entendimento sobre o assunto, muitos comentaram que nunca ouviram falar sobre essa forma de gestão.

Todavia, a maior parte dos funcionários são graduados em cursos afins com a gestão, deixando claro que esse tema é muito recente e de pouca difusão.

Quando estimulados a citarem problemas ou sugestões na prática de gestão, foram levantadas as dificuldades de funcionamento do sistema acadêmico, essa prática é vista apenas como armazenamento de dados, sem a preocupação e a utilização desse para a tomada de decisão. Muito além, não se percebeu nenhum comentário sobre a troca de conhecimento através de grupos de estudos.

Em se tratando de uma universidade, há a utilização de poucas ferramentas de gestão, a maioria corresponde ao arquivamento dos dados. Sugere-se para a dinamização do trabalho a utilização do “banco de melhores práticas”, pois as atividades desenvolvidas em todos os câmpus da UTFPR são compatíveis, contudo a forma de desenvolver é diferenciada e muitas vezes, ocasiona retrabalho. Essa ferramenta propiciaria a troca das melhores experiências, gerando eficiência nas atividades e diminuição do tempo de execução.

Outra ferramenta, de destaque a nível universitário são os fóruns de discussões. Corresponde á união de pessoas de áreas diferentes unidas para solucionar um problema e/ou o crescimento de informações. Sendo mais positivo e rápido do que a busca e resolução dos problemas por uma única pessoa.

Nas análises, as questões que mostraram de maior percentual de ocorrência foi o investimento da capacitação dos servidores. Entretanto, não se obteve bons resultados com base na transmissão desses aos demais colaboradores envolvidos nas mesmas atividades. Outro fator, é o controle dos treinamentos, não há uma equipe ou procedimento que evidencia se esses estão compatíveis com as habilidades e atividades desenvolvidas, ou muito além, se gerará algum benefício institucional ou social.

Além do deficit no controle de treinamentos é perceptível essa mesma falta na tabulação dos conhecimentos de cada funcionário, e principalmente a transmissão do mesmo aos novos colaboradores. Desta maneira o transporte de informações é informal, coloquialmente alcunhado de “boca-a-boca”. Para solucioná-lo dispõe-se de técnicas de criação, armazenamento e transmissão; exemplificando: as práticas citadas ao longo do texto, - páginas amarelas, banco de competência, fóruns de discussões- criando metodologia para que o conhecimento não se

disperse e desenvolva-se continuamente, diferente do processo vagaroso presente nos dias atuais da instituição.

O fator de mais valia é o benefício da dúvida e a curiosidades estabelecidas dentre os colaboradores, sobre metodologia de execução de suas atividades e o armazenamento ou difusão de informações; elevando-os a uma nova perspectiva na projeção do trabalho.

Por fim, em resposta a indagação se a instituição pública de ensino superior apresenta algum método de gestão do conhecimento e qual a contribuição deste para a organização, pode-se afirmar que a instituição apresenta de forma informal essa metodologia, sendo visualizada na sua parcialidade em procedimentos de arquivamentos de dados e no incentivo a capacitação dos colaboradores. Esses fatores contribuem para a manutenção dos dados, não ocasionando perdas desses e facilitando o desenvolvimento histórico da instituição. Juntamente, cria um ambiente de captura de informações e aperfeiçoamento profissional, gerando eficiência nos processos administrativos. Entretanto, os conhecimentos singulares de cada funcionário, não são registrados e conseqüentemente não há transmissão deste para a totalidade.

#### 4. CONCLUSÃO

Com vistas e análises desse trabalho, conclui-se que os objetivos traçados e propostos foram atingidos de forma que tem se uma análise sobre a conjuntura e visão dos colaboradores em relação a estrutura universitária e a realidade da gestão conhecimento. Em outras palavras, com a visão desse artigo nota-se que as estruturas universitárias estão sofrendo mutações para o atendimento desse novo paradigma do conhecimento. E essa mudança está sendo reativa devido a eventos sociais e segue em um passo vagaroso e quase que informal.

A era do conhecimento causou uma mudança total em sentido da visão do ser humano. Onde o foco atual não está mais em produzir a ferramenta com maior força produtiva e sim usar racionalmente todos os meios, a fim de maximizar os produtos produzidos. Em um exemplo, esta sendo vivenciado nas estruturas universitárias o mesmo cenário da conhecida Crise do Software da década de 70 inexistiam ferramentas ou softwares para poder funcionar os hardwares fabricados na época. Isso é, a estrutura universitária nesse caso pode-se exemplificar como Hardware está em um contexto em que precisa de modelos de gestão (software) propensos para rodar a nova visão social.

A Universidade é um bloco de paradigmas, suas ferramentas de conhecimento são muito focadas na estrutura burocrática, baseados em sistemas de bancos de dados, regras fixas de gestão de conhecimento. As regras da organização formal são soberanas e a departamentalização visível em todos os níveis hierárquicos gera a transmissão de conhecimento limitado e verticalizado. Pontos preocupantes que tornam a estrutura universitária lenta e dependente de um sistema focado a produção de bens de produção e não de conhecimento como pressupões dessa nova área da gestão do conhecimento.

Com isso após a análise desses dados sugere-se o apego pesado nas novas ferramentas, e uma mudança de paradigma universitário, com enfoque na disseminação de melhores práticas, busca de soluções em conjunto, grupos de estudos e aprimoramento das habilidades, além da utilização do Benchmarking propor novas ferramentas para estrutura universitária.

Mas tais mudanças devem ser globais em toda a estrutura, desde a gestão até mesmo a atuação dos profissionais técnicos administrativos Lembrando que a

estrutura pública de ensino é formada por cargos públicos estáveis, onde o capital humano tende a entrar na Zona de conforto ou comodismo, disso o sistema de Gestão de Conhecimento deve criar Ferramentas para reativar a atuação e a capacitação contínua dos colaboradores.

Em suma, mudanças na estrutura universitária estão criando uma nova universidade onde toda a sociedade espera que ela esteja apta para cumprir seu papel de desenvolvimento, ensino, pesquisa e extensão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALVARES, Lillian; BATISTA, Fabio Ferreira. **Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento**: a convergência a partir da sociedade da Informação. In: ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 8, 2007, Salvador.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo . 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. xix, 236 p. ISBN 9788502064492.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATISTA, F.P. **O desafio do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior**. Brasília, 2006

BRASIL. **Lei n. 11.184**, de 07 de outubro de 2005. Dispõe sobre a Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/Lei/L11184.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/Lei/L11184.htm). Acesso em: 23 de julho de 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAUI, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação. (online), n.24, p 5-15. 2003. Site: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: cortez, 1998

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998

FERRER, J. RIOS. **Administration de Conocimiento en intituciones de educacion superior**. Un Analisis Conceptual. 2006.<http://www.emeraldinsight.com>

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o c.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 379p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEUVEN, K. U. **Knowledge Management Post-Secondary Education.** Disponível em <http://www.emeraldinsight.com>

LINDE, K.M.; JOHNSON, S.L. **Colleges and universities have significant Opportunities to apply knowledge management practices to support every part their mission.** 2000. Disponível em : <http://www.emeraldinsight.com>

MACHADO, N.J. **A universidade e a Organização do conhecimento: A rede, o tácito, a dádiva.** Estudos Avançados 15. V42, p.20,2001.

MAPONYA, Pearl M. **Knowledge management practices in academic libraries a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg libraries.** Disponível em: <[http://www.ukzn.ac.za/departament/data/leap\\_scecsalpaper.pdf](http://www.ukzn.ac.za/departament/data/leap_scecsalpaper.pdf)>. Acesso em: 12 jan 2013.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro:Campus, 1997.

OECD, **Knowledge Management in the Society Education and Skills.** Paris: OECD Publication Service 2000. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas,1999.

SILVA, Sergio Luís. **Gestão do conhecimento: uma visão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Ciência da Informação. V.33, n.2, p.143-151. 2004. Site: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000200015>

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Curitiba: Aymar, 2012. 128 p. (UTFinova) ISBN 9788578417833.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações.** Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus,1998

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ -UTFPR. **Estatuto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. Curitiba, 2009a. Disponível em <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/estatuto-1>. Acesso em: 02 jul. 2010.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ –UTFPR. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013**. 2009b. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2009-2013>. Acesso em: 11 de julho de 2012.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ –UTFPR. **UTFPR em números 2011** Curitiba, 2011. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/informacoes-e-indicadores-universitarios/utfpr-em-numeros-2010-1/view>. Acesso em: 10 de julho de 2012.

TERRA, Jose Cladio C. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial**. 2003. Site: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>. Acesso em: 22 Set 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu e GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TOFFLER, A. & H. **Terceira Onda é uma realidade irreversível**. O Estado de São Paulo, 9-jul-2000.