



## **Gestão do conhecimento organizacional e comunicação organizacional: uma proposta de alinhamento para disseminar a inovação na gestão universitária da UTFPR<sup>1</sup>**

Ricardo BELINSKI<sup>2</sup>  
Universidade Norte do Paraná e UTFPR Campus Londrina

### **RESUMO**

Além da implantação da inovação na organização é preciso também disseminá-la entre os setores e os departamentos. No contexto da gestão universitária essa é uma tarefa complexa. Este artigo apresenta uma proposta de disseminação da inovação numa instituição de ensino superior pública, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, usando as práticas da gestão do conhecimento organizacional adaptadas ao contexto da gestão universitária com o apoio da comunicação organizacional. Para conceituar a inovação foi usado o Manual de Oslo, que apresenta os tipos de inovação: em produto e serviço, em marketing, em gestão organizacional, e em processos. O enfoque adotado foi o desenvolvimento da gestão universitária sob o ponto de vista administrativo. Por fim, trata da necessidade de capacitação dos gestores universitários nesse tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão do conhecimento organizacional; inovação; gestão universitária; capital intelectual; comunicação organizacional.

### **Introdução**

A principal função da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) é garantir a sobrevivência de uma instituição num cenário competitivo marcado por rápidas e profundas mudanças sociais. É importante que a organização seja capaz de interagir com os novos anseios e as necessidades desta sociedade (CASTELLS, 1999). Este artigo relaciona as práticas de GCO no contexto da comunicação organizacional, visando a disseminar a inovação na gestão universitária de uma instituição federal de ensino superior: a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Para isso, é preciso conceituar a GCO e suas práticas, caracterizar a comunicação organizacional e suas ferramentas, além de definir a inovação na gestão universitária da UTFPR.

No meio organizacional, devido à acirrada concorrência na economia globalizada, é crescente a preocupação em inovar em produtos e serviços, além da necessidade de implantar processos mais eficientes e com menores custos. Nesse contexto, é possível usar metodologias eficientes e eficazes, tais como as práticas da

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 26 a 28 de maio de 2011.

<sup>2</sup> Professor universitário da Universidade Norte do Paraná – Unopar Virtual. Jornalista profissional diplomado; mestre, especialista e bacharel em Administração de Empresas. Professor do Programa Especial de Formação Pedagógica (Cofop) da UTFPR Campus Londrina. E-mail: ricardobelinski@gmail.com



GCO e ferramentas de comunicação, no suporte à estratégia empresarial. Isso em busca de uma vantagem competitiva e uma diferenciação no mercado (PORTER, 1999).

O atual contexto, segundo Tarapanoff (2002, p. 20), é o da Sociedade da Informação e do Conhecimento que sintetiza, mas não esgota, as novas diretrizes e orientações da organização voltada para o aprendizado, a competitividade, a universalização e a inovação, porque utiliza a informação como o seu principal recurso.

O Manual de Oslo – Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica (MCT, 2011), publicado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), constitui uma diretriz para gerenciar os ativos tangíveis e intangíveis da organização em vista da inovação em organizações mundiais. Segundo o manual, a inovação nas organizações também pode acontecer na gestão organizacional, em marketing ou em processos.

A princípio, a inovação, conforme o documento, pode ocorrer em qualquer setor da economia, inclusive em serviços públicos, como saúde ou educação. Assim, também é possível tratar do tema inovação na gestão universitária, e particularmente na UTFPR, sobretudo porque há a intenção de ampliar esse horizonte para outras categorias de organizações nos próximos anos (MCT, 2011). Os gestores universitários devem estar atentos, principalmente, à inovação organizacional e a de processos, sendo recentes os estudos sobre a gestão da inovação em marketing.

Constituem as principais áreas de estudo sobre inovação organizacional: as estratégias corporativas, o papel da difusão, as fontes de informações e os obstáculos, os *inputs*, o papel das políticas públicas e resultados (*outputs*) (MCT, 2011, p. 18). Esses elementos devem estar presentes no desdobramento das estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para os diversos setores de uma IES.

### **Sobre a gestão universitária da UTFPR**

A UTFPR, objeto de estudo neste artigo, é uma instituição pública federal, a primeira universidade tecnológica federal, composta por 12 campi em diferentes localidades do estado do Paraná. O modelo gerencial de desenvolvimento de cada campi é integrado e possui ampla divulgação em seu portal na internet das informações necessárias para a caracterização de sua gestão estratégica (UTFPR, 2011a)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Foram consultados no site da UTFPR os seguintes documentos: Estatuto, Regimento Geral, Regimento dos Campi, Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013, além do Organograma da Reitoria e dos campi.



Segundo a natureza institucional, a universidade, com sede na cidade de Curitiba e campi nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo, é oriunda do Centro Federal de Educação Tecnológica Federal do Paraná, por força da Lei n. 11.184, de 7 de outubro de 2005, sendo uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, e goza de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar.

Os norteadores estratégicos da UTFPR – missão, visão, valores e políticas institucionais – constituem a base para o desdobramento das metas e objetivos de cada componente de sua gestão universitária. A missão é promover a educação de excelência por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico (UTFPR, 2011b). Sua visão de futuro é ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica. Seus valores institucionais são ética, desenvolvimento humano, integração social, inovação, qualidade e excelência. Assim, a inovação é um dos valores institucionais da UTFPR.

A partir do Plano PDI para o horizonte de 2009 a 2013, no desdobramento desses valores da UTFPR tem-se:

- Ética: gerar e manter a credibilidade junto à sociedade.
- Desenvolvimento humano: formar o cidadão integrado no contexto social.
- Integração social: realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico.
- **Inovação: efetuar a mudança por meio de uma postura empreendedora.**
- Qualidade e excelência: promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade (UTFPR, 2011c, grifo do autor).

Portanto, disseminar a inovação na organização é um dos norteadores estratégicos da UTFPR. Mas como implantar isso na realidade? As práticas de GCO e de comunicação organizacional podem contribuir para que todos os gestores universitários – nos níveis estratégicos, táticos e operacionais – implementem as atividades e as ações que darão suporte ao cumprimento dessa missão organizacional. Isso é importante porque a inovação organizacional encontra dificuldades de disseminação numa IES devido à sua complexidade organizacional e ao fraco fluxo de informações entre os setores e departamentos.



## **As práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional**

O objetivo da GCO é identificar e institucionalizar o conhecimento das pessoas e incorporá-lo às práticas de uma organização (STEWART, 1998). Nesse processo, a comunicação organizacional – compreendida como comunicação integrada (KUNSCH, 2002) – tem o papel de oferecer apoio e suporte às práticas de GCO. Por meio de portais corporativos, também pode ajudar a criar e gerenciar a memória organizacional das melhores práticas gerenciais, evitando desperdício de recursos financeiros e tempo das pessoas para buscar soluções para problemas resolvidos em outros momentos ou setores da organização (TERRA; GORDON, 2002).

A GCO, de acordo com Santos et al (2001, p. 34), “é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial”. No caso das IES, como é a UTFPR, essa estratégia empresarial está expressa no PDI (UTFPR, 2011c). Para sua elaboração nas IES públicas federais há instruções como o artigo 16, do Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006.

As práticas de GCO têm como funções relacionadas ao conhecimento: a criação e a captura como **Aprendizagem Organizacional**; a organização e a codificação como **Inteligência Empresarial**; a disseminação como **Educação Corporativa**; a avaliação como **Gestão de Competências** e a mensuração como **Capital Intelectual**. (TARAPANOFF, 2002). Vários autores abordam esse assunto, entre eles, Nonaka e Takeuchi (1997), Senge (2002), Stewart (1998), Sveiby (1998), Terra (2000). No contexto da economia baseada no conhecimento, a inovação parece desempenhar um papel central (MCT, 2011, p. 31).

Dentro das organizações, o atividade de Planejamento & Desenvolvimento (P&D) é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela instituição de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas o conhecimento tecnológico (MCT, 2011, p. 31). Desse modo, as práticas de GCO também se entrelaçam com os objetivos de P&D. Assim, é possível estruturar e sistematizar as práticas de GCO na UTFPR para promover a disseminação da inovação por meio das ferramentas de comunicação. Dessa maneira, podem ser delineadas as sete dimensões da Gestão do Conhecimento Organizacional na UTFPR (TERRA, 2000, p. 89-198).

Em relação às IES, que possuem um modelo gerencial atípico, como a anarquia organizada ou a burocracia profissional (CASTILHO, 2004), é necessário compreender



suas características organizacionais e sua forma de estruturação das atividades para melhor implantar essas práticas de GCO.

Quanto às dimensões da gestão universitária, Meyer Jr. (2000) divide em três níveis. O primeiro é ocupado pela administração superior: os conselhos superiores, os responsáveis pela formulação das diretrizes da instituição, a organização e a supervisão de uma implementação. No segundo nível está a administração acadêmica, que abrange atividades relacionadas às unidades acadêmicas, como coordenações de curso. O terceiro é denominado administração de atividade-meio, em que se localizam os setores que envolvem atividades que servem de apoio à área-fim da instituição (secretarias, recursos humanos, financeiro, biblioteca, serviços gerais, entre outros).

Na UTFPR, esses três níveis podem ser conferidos em sua estrutura organizacional<sup>4</sup>. Como é uma instituição pública, há uma regulamentação das responsabilidades e abrangência de cada setor no quinhão de sua contribuição à implementação do PDI (UTFPR, 2011a).<sup>5</sup>

### **Estrutura organizacional da UTFPR**

O organograma com os setores e departamentos da UTFPR, assim como sua estrutura administrativa, está expresso e disponível em seu portal corporativo por meio de textos, arquivos e documentos institucionais<sup>6</sup>. No site é possível perceber como acontece esse fluxo de informações, principalmente a definição dos níveis hierárquicos com suas diretorias e departamentos e suas atribuições<sup>7</sup>.

Os setores e suas atribuições são explicitados por leis, decretos ou regulamentos, porque na administração pública faz-se apenas aquilo que a lei permite claramente. Em consulta ao portal, principal meio de comunicação institucional, em março de 2011, é possível perceber como esse fluxo de comunicação se torna realidade. Há um menu superior por públicos-alvo: Alunos, Futuros Alunos, Ex-alunos, Servidores e Comunidade. Nota-se que não há um canal exclusivo para comunicação com o corpo docente da instituição, mesmo considerando que vários professores possuam página pessoal nos servidores da UTFPR.

---

<sup>4</sup> O organograma geral da UTFPR pode ser encontrado em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/organograma>

<sup>5</sup> O organograma da Reitoria está disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/organograma-reitoria/view>. O organograma dos campi está disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/organograma-dos-campi-abril-2011/view>

<sup>6</sup> Os documentos institucionais da UTFPR podem ser acessados em: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais>

<sup>7</sup> As atribuições de cada segmento da UTFPR estão no Regimento Geral e no Regimento dos Campi.



Nesse portal há um outro menu com canais por distribuição geográfica com os 12 campi, além da reitoria, em Curitiba. Por fim, há um menu à direita com informações institucionais da UTFPR tais como: a Instituição, Estrutura Universitária, Sistema de Bibliotecas e Produção Acadêmica, Concursos Públicos e Processos Seletivos, Cursos, Estágios e Empregos, Eventos, Licitações, Notícias, Estude na UTFPR, Pesquisa, Reuni, Comissões e Contato. Esse menu contém os principais assuntos procurados pelo público em geral, por isso, há uma mistura de temas, assuntos e departamentos.

De modo geral, o portal da UTFPR agrega todos os setores e as informações pertinentes à gestão universitária. Além disso, possui link para as principais ferramentas de Tecnologia de Informação (TIC) usadas na instituição: sistema de gestão integrada (sistemas corporativos), sistema de help desk (suporte técnico), serviço de e-mail, acesso à wiki da UTFPR (informática). Assim, a comunidade acadêmica pode ter acesso às várias ferramentas de TIC usadas na instituição num único local, exceto à página pessoal dos professores.

A proposta desse portal de internet é uma comunicação um (da UTFPR) para muitos (públicos-alvo), em que não há espaço para a interatividade entre os servidores da UTFPR (exceto no sistema de help desk e e-mail), sendo o mais usual a apresentação de informação a determinado público-alvo por meio de textos HTML ou PDF. Um processo de migração de um portal de internet do modelo um para muitos, para algo interativo (muitos para muitos) faz-se necessário para incentivar a troca de conhecimento entre as pessoas e os setores da UTFPR (TERRA; GORDON, 2002).

Na teoria da criação de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), há o processo contínuo de passagem do conhecimento tácito para explícito. Há quatro modos para que isto ocorra: externalização, socialização, combinação e internalização. A externalização utiliza metáforas, conceitos ou modelos para expressar o conhecimento por via oral ou escrita. A socialização é um processo de compartilhamento de experiências. Na combinação, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de reuniões, documentos, conversas ao telefone ou redes de relacionamento sociais. Na internalização, aprende-se fazendo. Nesse caso, o conhecimento cresce constantemente em formato de espiral.

Os 12 campi da UTFPR possuem sistema de videoconferência, que é usado para reuniões à distância tanto no setor administrativo quanto no acadêmico. Outros usos estão em implantação, por exemplo: em março de 2011, o sistema foi usado para



promover um curso de capacitação interna de servidores no Projeto UTFInova<sup>8</sup>. O centro da geração dessas aulas foi Curitiba. Como apoio a essa atividade foi usado um canal de vídeos no You Tube<sup>9</sup> e o acompanhamento das aulas foi realizado pelo LMS Moodle<sup>10</sup>. Esse é um exemplo de aproveitamento de diversas mídias eletrônicas e digitais, ou seja, recursos atualmente disponíveis na instituição e no mercado. Mais iniciativas como essas podem ser usadas para promover a aprendizagem organizacional e a educação executiva na UTFPR de forma constante e sistemática, visto que há um corpo docente qualificado e de alto nível na instituição.

Mas por que implantar ferramentas de GCO? A principal vantagem é a sistematização da aprendizagem organizacional. O conhecimento é algo existente na organização, mas nem sempre está estruturado e formalizado para a gestão universitária em todos os 12 campi. Por exemplo, no processo de abertura e reconhecimento de novos cursos superiores pelo MEC há uma demanda por informação que pode ser partilhada por outros campi que já passaram por essa experiência. Uma base de experiências partilhadas poderia ajudar os profissionais a consultar as melhores práticas da instituição. Assim, a proposta da estruturação das práticas de GCO visa a disseminar a inovação na instituição. A inovação pode acontecer em produtos ou serviços, em processos, em marketing, em gestão organizacional, segundo o Manual de Oslo (MCT, 2011). Por exemplo, a inovação em serviços, apropriada à gestão universitária, é complexa e tem características especiais, um estudo aprofundado sobre a gestão educacional pode contribuir nesse sentido.

Quanto à inovação de processos, uma organização pode introduzir mudanças em seus métodos de trabalho, no uso dos fatores de produção e nos tipos de *outputs* que melhoram sua produtividade e seu desempenho no mercado (MCT, 2011, p. 20). Deve ser algo novo para a organização, ou seja, algo bastante diferente do que se fazia anteriormente. A inserção de um grau significativo de novidade na organização é o foco dos estudos sobre inovação, sendo um movimento de fora para dentro. Porém, além da introdução de novidades na gestão universitária da UTFPR, deve haver um esforço para disseminar essas novas práticas, métodos ou sistemas para todos os setores da instituição. Isso pode ser feito pela estruturação das práticas de GCO pela aplicação de

---

<sup>8</sup> O projeto UTFInova está disponível em: <http://pessoal.utfpr.edu.br/helio/UTFInova>

<sup>9</sup> You Tube é um repositório de vídeos compartilhados. Também pode ser usado com objetivos educativos. Disponível em: <http://www.youtube.com>

<sup>10</sup> LMS Moodle é um sistema de gestão de aprendizagem de código aberto. Disponível em: <http://moodle.org>



suas sete dimensões, a saber: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente (TERRA, 2000, p. 89-198).

Compreende-se por estruturação, fazer ou formar uma estrutura formal relacionada à GCO, envolvendo pessoas e recursos computacionais. Sistematização significa reduzir diversos elementos a um sistema ou, ainda, sistematizar práticas dispersas. O uso efetivo refere-se à aceitação, pelos gestores, de estruturas e sistemas implantados na instituição. Portanto, é necessário que as práticas de GCO estejam alinhadas às estratégias da organização, ou seja, é preciso que todos os gestores universitários conheçam em detalhes o PDI da UTFPR. Assim, é possível estabelecer metas e objetivos mais adequados à melhoria contínua na organização.

### **Comunicação organizacional**

Por exemplo, uma das práticas de GCO é a inteligência empresarial. Sua função é identificar os principais responsáveis pelas decisões estratégicas e suas necessidades de conhecimento; a coleta propriamente dita de dados e informações sobre uma determinada questão; a análise dos dados e informações e sua transformação em inteligência; por fim, a disseminação da inteligência, pelos meios e formatos mais adequados aos responsáveis pelas decisões. Mas de que forma as informações podem fluir entre os setores da UTFPR? Por meio das práticas da comunicação organizacional, que, conforme Bueno (2003, p. 13), deve ser consolidada como instrumento de inteligência empresarial.

Convém conceituar comunicação organizacional. Há vários termos que tratam desse assunto: comunicação institucional, comunicação organizacional, comunicação empresarial, comunicação corporativa. Segundo Kunsch (1992, p. 88), ela possibilita a uma organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública. Seu objetivo, segundo essa autora, é otimizar a imagem corporativa de uma organização diante de seus diversos públicos (internos ou externos), também conhecidos como *stakeholders* (partes interessadas) em termos de poder, legitimidade e urgência.

Assim, as atividades dos vários setores devem convergir para obter credibilidade, confiança e simpatia desses diferentes públicos em relação à organização (acionistas, governo, clientes, entidades de classe etc.). Não há dúvida que é importante a comunicação organizacional na gestão estratégica das empresas, mesmo que na grade





curricular dos cursos para bacharéis em administração esse assunto nem sempre esteja associado às práticas de GCO.

Um fato desafiador e limitador, ao mesmo tempo, da gestão universitária é que a carreira para bacharéis em administração nas IES públicas está restrita a poucas dezenas de profissionais, sendo comum assumir cargos executivos os professores de outras áreas de conhecimento, exceto de Ciências Sociais Aplicadas. Quando isso acontece, faz-se urgente, desse modo, a capacitação dos responsáveis nomeados em gestão universitária em modelos gerenciais. Afinal, nem todos os gestores universitários conhecem as funções administrativas como controlar, planejar, dirigir e avaliar. Também nem sempre conhecem as práticas de comunicação organizacional.

Mais que um setor ou departamento, a comunicação é uma filosofia de trabalho que envolve os diversos setores e funções administrativas, tais como finanças, recursos humanos e logística. Assim, numa IES, é preciso conhecer sua estrutura organizacional para implantar as práticas de comunicação em cada uma delas. Também é necessário implantar processos sistemáticos para disseminação das técnicas de comunicação para os gestores que assumem funções de chefia e liderança nas IES.

Qual é o ponto de partida para o planejamento da comunicação organizacional? Esse trabalho é feito a partir dos norteadores estratégicos: a missão, a visão de futuro, os valores e as políticas institucionais. É interessante notar que nas principais obras sobre administração estratégica, o assunto comunicação organizacional está implícito ou escondido nesse contexto para o administrador (PORTER, 1999). Isso está mais evidente e mais sistematizado para os gestores universitários nos seus três tipos de papéis gerenciais: decisoriais, informacionais e interpessoais (MINTZBERG, 1973).

O contexto do surgimento da comunicação organizacional é o mesmo do nascimento da GCO, ou seja, a modificação constante no contexto espaço-temporal das organizações globalmente. Não há mais espaço para o isolamento, pois o fluxo de capitais está globalizado, não havendo mais as tradicionais fronteiras entre os países. Na era da comunicação em tempo real, é possível reunir equipes de trabalho dispersas em lugares e fusos horários diferentes pelo mundo (D'ALMEIDA; ANDONOVA, 2008).



### **Norteadores estratégicos das IES**

O ponto de partida para a implantação das práticas de GCO e da comunicação organizacional são os norteadores estratégicos de uma organização. No caso das IES, isso está explícito no PDI.

Uma organização precisa agir estrategicamente. As primeiras ferramentas de elaboração do planejamento estratégico estavam fundadas em um ambiente pouco mutável, sobretudo antes da década de 1980. Acreditava-se na possibilidade de analisar as características do ambiente, levantar dados dos concorrentes, e definir a melhor estratégia para os produtos e serviços de uma organização para um longo período de tempo: cinco a dez anos. A reação da concorrência era lenta e gradual. Essas ferramentas, focadas sobretudo em fatores econômicos, mostraram-se insuficientes em um ambiente mutável e competitivo. A partir da década de 1990, o tempo de obsolescência dos produtos e dos serviços se tornou mais rápido.

No século 21, a inovação constitui o diferencial na concorrência por fatias de mercado. Outro fator que influencia as práticas da GCO está associado à disposição ao risco e à percepção das incertezas ambientais. Para Mintzberg (2004), desde a década de 1990, houve uma queda do planejamento e a ascensão da estratégia. Não há mais tempo suficiente para elaborar previamente todas as alternativas possíveis para uma ação empresarial.

A passagem do pensamento cartesiano ao pensamento sistêmico é um dos maiores desafios das práticas da GCO, pois implica mudar a maneira como os indivíduos percebem o mundo. Nas organizações, há uma exigência por uma mudança cultural, pois numa organização que aprende, as pessoas estão alterando continuamente a sua realidade pela incorporação de novas ideias.

O objetivo das práticas da GCO é otimizar o processo gerencial, assim como oferecer roteiros de ação. Para Davenport e Prusak (2002, p. 13), esses “roteiros são padrões de experiência interiorizada, caminhos em meio a um labirinto de alternativas, poupando-nos o trabalho de conscientemente analisar e escolher a cada passo dado ao longo do caminho”. A vantagem dos roteiros é agilizar a velocidade da empresa, pois padroniza as respostas e implanta uma rotina de trabalho. Todavia, esses roteiros devem ser flexíveis para suportar mudanças e novas adaptações. No estabelecimento desses roteiros de ação, a estruturação de canais de comunicação organizacional é essencial para a percepção da qualidade pelos públicos-alvo da IES.



Numa IES, cada setor tem um responsável. Essa pessoa é um gestor ou gerente. Ser gerente significa ter o controle e decidir sobre os rumos dos negócios sob sua responsabilidade. As premissas da GCO, como o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipe, apontam para novos rumos. Para Senge (2002, p. 38), as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas em que se cultivam nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Esse desafio é ainda maior numa instituição pública federal, como a UTFPR, porque as pessoas são concursadas, possuem estabilidade estatutária e os sistemas de avaliação nem sempre estão focados nas metas estabelecidas pelo PDI.

Uma das características da GCO é o comprometimento de todos os setores da organização na implementação das estratégias empresariais por meio de atividades e ações. A avaliação dessa ação será feita por meio de objetivos claros e mensuráveis. Um modelo gerencial adequado à disseminação do conhecimento numa organização é a estrutura de trabalho matricial, pois permite que uma pessoa participe de vários projetos oriundos de diversos departamentos. Conforme Senge (2002), quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados a não ser quando todas as funções atuam em conjunto.

As práticas de GCO podem contribuir para a criação de um ambiente de valorização e mensuração do capital humano, do capital estrutural e do capital dos clientes (STEWART, 1998), além da estruturação e sistematização de processos gerenciais, como a comunicação organizacional.

A gestão estratégica de IES abarca uma complexidade, segundo Castilho (2004), a saber:

- definir sua missão de futuro para investir esforços de todas as pessoas na produção de um diferencial organizacional;
- distinguir as possíveis áreas de atuação em que a IES pode adquirir vantagem competitiva em um mercado;
- reorganizar a estrutura organizacional, facilitando as atividades em uma organização mais flexível por meio de equipes multidisciplinares e grupos autônomos;
- envolver os atores na construção do futuro organizacional; e
- favorecer o pensamento criativo dos diversos atores.



O capital intelectual pode ser encontrado em três fontes: pessoas, estruturas e clientes. O maior desafio para as organizações no século 21 é a implantação de um sistema eficiente de gerenciamento desses ativos intangíveis. O capital intelectual, segundo Stewart (1998), pode assumir duas formas. Na primeira, há um arcabouço quase permanente de conhecimento ou expertise que cresce em torno de uma tarefa, uma pessoa ou uma organização. Também pode ser a capacidade de comunicação ou de liderança, a familiaridade com os processos organizacionais, valores e cultura.

No segundo tipo de ativo, o conhecimento é composto de ferramentas que aumentam esse arcabouço de conhecimento, quer reunindo fatos, dados, informações, quer oferecendo expertise a quem precise para disseminar o conhecimento. Não basta ter depósitos de conhecimento, é preciso saber acessá-los e usá-los como vantagem competitiva para a organização. Assim, o conhecimento é o conjunto total de cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas (PROBST, 2002).

O capital estrutural está relacionado ao compartilhamento de conhecimento. Esses ativos podem ser sistemas de informação, laboratórios, análise competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial. Ele está a serviço do capital humano, que é a somatória das habilidades e das capacidades das pessoas. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais negocia. No caso das IES, o capital do cliente é gerado em cada relacionamento significativo da comunidade acadêmica (estudantes, professores), do *staff* administrativo (técnicos-administrativos) e da sociedade (demais *stakeholders*).

Dois objetivos devem ser perseguidos na gestão do capital intelectual: codificar os arcabouços de conhecimentos a serem transferidos e ligar as pessoas aos dados, aos especialistas e suas competências em uma base *just-in-time*. Isso pressupõe características na cultura organizacional que permitam o livre fluxo de conhecimento, visando a novas ideias. Há uma série de ferramentas que podem auxiliar nessa mudança cultural, entre elas, treinamentos, pesquisas e o mapeamento de áreas de ignorância.

Para aumentar o capital intelectual é preciso que haja um ambiente de valorização humana e de confiança. Desse modo, as ideias e contribuições pessoais podem fluir naturalmente graças à implantação e ao uso de ferramentas de comunicação organizacional. Um bom relacionamento entre a alta administração (reitoria e diretorias) e as gerências intermediárias (técnicos-administrativos e professores) também favorece a criação de conhecimento e a integração entre as informações.



Como fonte de aprendizado organizacional está o estímulo ao trabalho em equipe, às comunidades de prática e técnicas de partilha de experiências. As equipes multidisciplinares podem captar, formalizar e capitalizar o talento individual em benefício da organização. Dessa maneira, mesmo quando os membros da organização vão embora, é possível manter esse conhecimento.

## **Conclusão**

Uma IES, quer pública ou privada, precisa estar adaptada ao atual cenário de negócios local e mundial. Segundo Castells (1999, p. 22), as principais características do atual contexto social são o gerenciamento flexível, a descentralização e a organização em redes.

Nesse contexto de globalização e competitividade, as IES não podem ficar apenas com as atuais fatias de mercado conquistadas e nas atuais posições competitivas, mas devem buscar novos desafios e novos horizontes para se manterem competitivas e capazes de gerar inovação organizacional. Entre os grandes desafios administrativos das IES estão a diminuição dos seus custos operacionais, a otimização de sua infraestrutura e a melhoria de seu desempenho global.

Segundo o Manual de Oslo (MCT, 2011) a difusão é o modo como as inovações se espalham, por meio de canais de mercado ou não, a partir de sua primeira implantação mundial para diversos países e regiões e para distintas indústrias/mercados e empresas. Uma empresa inovadora é uma empresa que, em um certo período, implantou produto, processo ou uma combinação de ambos, tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado (MCT, 2011, p. 24).

No cenário apresentado neste artigo, é pertinente a adoção de práticas de GCO, além da implantação das ferramentas de comunicação organizacional, para disseminação da inovação. Para isso, é necessário aumentar o grau de profissionalismo nos diversos setores e departamentos de uma IES. Entenda-se por profissionalismo o conhecimento de técnicas gerenciais e administrativas pelas pessoas ocupantes de cargos de chefia e liderança na gestão universitária.

## **REFERÊNCIAS**

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.



CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, Maria Lúcia. **A gestão de instituições de ensino superior e o capital humano dos docentes**: a perspectiva da gestão do conhecimento. Brasília: 2004. 245 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Católica de Brasília.

D'ALMEIDA, Nicole; ANDONOVA, Yanita. A comunicação das organizações. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, ano 12, n. 12, p. 31-42, jan.-dez. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/viewFile/1014/1059>>. Acesso em: 4 abr. 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

MCT. Ministério de Ciência e Tecnologia. **OCDE: Manual de Oslo**. 3. ed. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>>. Acesso em: 7 abr. 2011.

MEYER JR., Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (orgs.). **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000. p. 139-158.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **The nature of managerial work**. New York: Harper, 1973.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PROBST, Gilbert (org.). **Gestão do conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.



SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento – O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

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

UTFPR. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Documentos institucionais.** Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais>>. Acesso em: 7 abr. 2011a.

\_\_\_\_\_. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Estatuto.** Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/estatuto-1>>. Acesso em: 7 abr. 2011b.

\_\_\_\_\_. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013.** Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/plano-de-desenvolvimento-intitucional-pdi-2009-2013>>. Acesso em: 7 abr. 2011c.