

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

NATÁLIA MORATELLI PADILHA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ**

CURITIBA
2010

NATÁLIA MORATELLI PADILHA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação, do Curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Dra. Helena de Fátima Nunes Silva.

CURITIBA
2010

*Aos meus pais José Valdir e
Irene, a quem eu amo
incondicionalmente.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, por me ofertar a oportunidade de ingressar em uma Universidade e me dar forças para conseguir realizar meu grande sonho. Aos meus pais, José e Irene, pelo amor, dedicação, paciência nas horas mais atribuladas, pela educação sempre priorizando o conhecimento e apoio nas horas mais difíceis.

À minha querida professora e orientadora Helena, mais que professora uma amiga, com quem pude contar durante toda essa caminhada. Apoiou-me, deu puxões de orelha merecidos e agradeço também por sempre me acalmar e fazer de nossas orientações momentos únicos.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná por abrir suas portas e permitir que esse trabalho fosse concluído. Em especial à Maria Olívia, pela simpatia, atenção, por sempre estar disposta a ajudar.

Aos meus amados amigos de faculdade: Ana Cláudia, Andrieli, Cyd, Debora, Juliana, Lenísia, Rosa, Rubens, Viviane e à Cristyanne pelo seu companheirismo nas viagens divertidíssimas de faculdade, trabalhos acadêmicos, enfim por estar ao meu lado durante esses quatro anos. Ao querido professor José Simão, pelo incentivo profissional, pelo carinho, amizade e conselhos sempre vindos na hora certa.

Ao Centro de Computação Eletrônica da Universidade Federal do Paraná, pelos dois anos do melhor estágio da minha vida e em especial às pessoas maravilhosas que trabalham lá: Ahiram, Ana Maria, Clênice, José Procópio e Rosângela, aos quais tenho um carinho inestimável.

À Gabriela, que eu posso definir como minha melhor amiga, com quem pude e posso contar sempre. Por termos vivido momentos únicos, compartilhando as mesmas dificuldades acadêmicas, sempre juntas nas madrugadas, via MSN elaborando trabalhos, estudando. Por nos divertirmos nas melhores e piores

situações, por sempre me dar conselhos e por torcer pela minha vitória profissional e pessoal.

Enfim, a todas as pessoas que de alguma forma torceram por mim e contribuíram para a realização desse sonho.

RESUMO

Pesquisa descritiva sobre o mapeamento dos macro-processos comparando-os com as competências essenciais à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) da Universidade Federal do Paraná. Utiliza para a coleta de dados a observação participante, questionários, entrevistas e análise documental. Analisa as condições do ambiente organizacional nos aspectos estrutura organizacional; o processo de compartilhamento de conhecimento; a tecnologia de informação; a gestão, a qual deverá apontar para a melhor forma de se efetivar a Gestão do Conhecimento (GC); as habilidades e competências, ou seja, os talentos humanos como fator imprescindível à GC; o marketing interno, que disseminará as idéias de GC, com as mais diferentes estratégias; a motivação, que buscará estimular o crescimento pessoal como base para todas as atividades em GC. Compara as práticas de gestão do conhecimento descritas na literatura com as condições de aplicação na organização, apontando as melhores práticas de GC para a PRPPG. Conclui que contribuições do mapeamento de processos para a Gestão do Conhecimento, compatível com a estrutura, a cultura, os valores e os recursos da esfera pública.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Mapeamento de Processos. Mapeamento de Competências.

LISTA FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1 - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA INFORMAÇÃO	15
FIGURA 2 - TELA DE LOGIN DO SISTEMA THALES.....	42
QUADRO 1 : SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	24
QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS POR FUNÇÃO.....	46
GRÁFICO 1 - CULTURA ORGANIZACIONAL	32
GRÁFICO 2 - ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO	34
GRÁFICO 3 - POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
GRÁFICO 4- SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	36
GRÁFICO 5 - - MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS	37
GRÁFICO 6 - APRENDIZADO COM O AMBIENTE.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 LITERATURA PERTINENTE	14
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	14
2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.3.1 As Sete Dimensões do Conhecimento.....	18
2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento.....	20
2.3.3 Organizações Públicas.....	24
2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	25
3 METODOLOGIA	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA.....	28
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA	29
3.4 COLETA DE DADOS	30
3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS	46
4.2 CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	57
ANEXOS	59
ANEXO A - QUESTIONÁRIO.....	60
ANEXO B - FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS	63
ANEXO C – INTERFACE PARA INDICAÇÃO DE EVENTO.....	68

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações, tanto públicas quanto privadas, se deparam com um volume informacional estrondoso e acrescido de uma evolução tecnológica constante. Nesse ambiente hostil, a cada dia cresce a procura por meios alternativos para obtenção de sucesso nas organizações, seja para a simples sobrevivência ou para melhoria de processos. A Gestão do Conhecimento (GC) é um desses meios, a qual pode ser definida como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, *apud*, SCHLESINGER *et al*, 2008), tendo como foco a disseminação do conhecimento e valorização do intelecto. Neste sentido, o conhecimento está com as pessoas. Elas são as fontes de informação e conhecimento, cuja troca pode ocorrer por meio de reuniões formais de trabalho, encontros informais, dentre outros.

O mapeamento dos processos de trabalhos e as competências essenciais para a realização das atividades é uma tentativa de registro das experiências e conhecimentos de uma organização. Ao mapear os processos de trabalho de uma determinada organização é possível perceber os fluxos de informação, bem como as lacunas referentes às competências para realização das atividades. Além disso, o mapeamento de processos se constitui como a primeira tentativa de implantação de práticas de gestão do conhecimento. O mapeamento de competências, já realizado em outra pesquisa, quando comparado com os macro-processos detectados apresenta o que a instituição pode aprimorar em seus processos, ou capacitar seus funcionários para desempenhar determinada atividade.

Em organizações públicas, em geral, a GC é incipiente ou inexistente, devido especialmente as questões de cunho legal, a estrutura e cultura organizacional que regem esse tipo de instituição. Isso dificulta ainda mais os processos de trabalhos, relacionamento entre funcionários e um fator que tanto as organizações públicas quanto privadas temem: o retrabalho. Dessa forma, independe se a organização é privada ou pública, o conhecimento existente precisa ser gerenciado, para assim aprimorar seus processos e disseminar conhecimento para toda a organização.

O ambiente deste estudo é a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná. Em especial a Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia. Esta escolha se deu pela relevância que a referida unidade tem para o desenvolvimento das pesquisas e seus desdobramentos para a sociedade.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações públicas, em sua maioria, dispõem de formas e processos de trabalho diferenciados quando comparadas com as organizações privadas. O que mais se destaca nessa diferença é a burocracia que as organizações públicas enfrentam o que dificulta a realização das atividades e prestação de serviços à sociedade.

A estrutura burocrática traz consigo o pré-estabelecimento das atividades e as mudanças dificilmente ocorrem, pois dependem de normalização própria. Os funcionários, por outro lado, não são motivados para trocar ou disseminar seus conhecimentos, para criar novos mecanismos de trabalho, sugerir novas idéias a serem incorporadas nos processos internos. Pela falta de espaço para se expressar, a reação dos funcionários é de não partilhar, guardar todo o conhecimento, receosos por perderem seu posto, seu espaço de trabalho, ou mesmo seu “poder”.

Isso também se acentua devido à grande rotatividade de Reitores e Pró-Reitores, pois a cada quatro anos um novo Reitor assume a governança da Universidade, com isso são nomeados novos pró-reitores para os órgãos. Essa mudança de comando acarreta desconforto e insegurança aos funcionários, pela possibilidade de serem substituídos por outras pessoas ligadas à nova gestão. Esses fatores culturais, presentes nas organizações públicas, dificultam a continuidade do trabalho, especialmente porque não há a percepção do todo pela nova gestão e os funcionários desmotivados e inseguros não colaboram com suas experiências e conhecimentos para que o gestor compreenda os processos e as competências necessárias ao desempenho das atividades. Essa falta de inserção de práticas de gestão do conhecimento como, por exemplo, o mapeamento dos processos e das competências necessárias desdobra-se em ineficiência da gestão, causando a descontinuidade das atividades e o retrabalho.

Por este prisma, a questão de pesquisa a ser respondida é: **Quais as contribuições do mapeamento de processos para a Gestão do Conhecimento na PRPPG (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós- Graduação) da Universidade Federal do Paraná?**

1.2 OBJETIVOS

Neste item são indicados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições do mapeamento de processos para a Gestão do Conhecimento na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPR.

1.2.2 Objetivos específicos

Constituem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar, com base na literatura pertinente, as práticas de gestão do conhecimento;
- b) analisar as condições do ambiente organizacional para implantação de GC;
- c) identificar e descrever o macro-processo e processos de trabalho;
- d) comparar as competências existentes (já mapeadas em outro trabalho) com o macro-processo;
- e) comparar as práticas de gestão do conhecimento apontadas na literatura com as condições de aplicação na organização;
- f) apontar a(s) melhora(s) prática(s) de GC para a PRPPG.

1.3 JUSTIFICATIVA

A PRPPG é um órgão da Universidade Federal do Paraná, o qual tem a responsabilidade de coordenar os programas *Lato Sensu (especialização)* e *Stricto Sensu* (mestrado e doutorado). O último agrega as áreas de Agrárias, Biológicas, Ciências Jurídicas, Educação, Ciências Exatas, Ciências da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias e Tecnologias. Também está encarregada da administração de bolsas de estudos, concedidas

pelas Agências Nacionais de Fomento (CAPES e CNPQ) e por outras instituições públicas e privadas.

Dessa forma, a PRPPG deve ter processos definidos e mapeados, estabelecer suas principais competências e aprimorar o que está sendo realizado de forma inadequada. A aplicação de GC no ambiente pode contribuir para que assim seus processos internos estejam em sincronia com os objetivos finais de atendimento à população, de forma positiva. A importância desta Pró-Reitoria, tanto interna quanto externamente, está em desenvolver pesquisas que contribuam com o desenvolvimento do país e, conseqüentemente, em melhorias para a sociedade.

Portanto, este estudo, ao mapear os macro-processos e compará-los com as competências existentes, mapeadas por Bernardoni (2010), vai possibilitar que a PRPPG estabeleça um processo de gestão do conhecimento, identificando o que está sendo realizado de forma inadequada, otimizando o que já está sendo realizado de maneira adequada.

Estudos com foco no mapeamento de processos, das competências essenciais e identificação das competências dos indivíduos que as executam já foram realizados na Companhia Paranaense de Energia (COPEL) por Faimara do Rocio Strauhs. No entanto, inexistem estudos com ênfase em universidades públicas na área de pesquisa e pós-graduação, justificando-se a realização do trabalho. Além disso, a motivação da pesquisadora, inserida no ambiente da pesquisa, reafirmou a necessidade da elaboração da pesquisa, a qual contribui para a PRPPG no mapeamento dos processos com desdobramentos em qualidade dos serviços prestados à sociedade. Para o curso de Gestão da Informação, as pesquisas aplicadas em gestão do conhecimento possibilitam maior visibilidade e credibilidade institucional.

2 LITERATURA PERTINENTE

Na literatura pertinente, são apresentados os principais autores referentes ao estudo da gestão do conhecimento, o conhecimento organizacional, mapeamento de processos e mapeamento de competências.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Davenport (1998, p. 19) define dados como “observações sobre o estado do mundo”, uma observação de fatos brutos, ou entidades quantificáveis. Para Setzer (1999, p. 1), “um dado é necessariamente uma entidade matemática”. Assim entende-se que dado é uma característica sem ter sido interpretada pelo observador.

Após a interpretação do dado ele se transforma em informação, a qual é definida por Peter Drucker (Apud DAVENPORT, 1998, p. 19) como dados dotados de relevância e propósito. A informação, segundo McGee e Prusak (1994, p. 25) são os dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. De acordo com McGee e Prusak (1994, p. 24)

a informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário, Assim como a beleza, a informação está nos olhos do observador, podendo ser a fortuna de uns e a desgraça de outros.

O conhecimento é a informação mais valiosa, pois alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação (DAVENPORT, 1998, p. 19). O conhecimento é decorrente da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. (DAVENPORT e PRUSAK, *apud* CARBONE, 2006, p. 80).

O conhecimento pode ser definido, segundo Setzer (1999, p. 2) como uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém. Porém, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) a definição de conhecimento esta longe de ser perfeita em termos lógicos. Pois o

conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação (DAVENPORT E PRUSAK, *apud* CARBONE, 2006, p. 80).

Dessa maneira a sofisticação no gerenciamento e uso da informação cria um elo positivo de *feedback*. Informação da origem a mais informação e conhecimento a mais conhecimento (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 10).

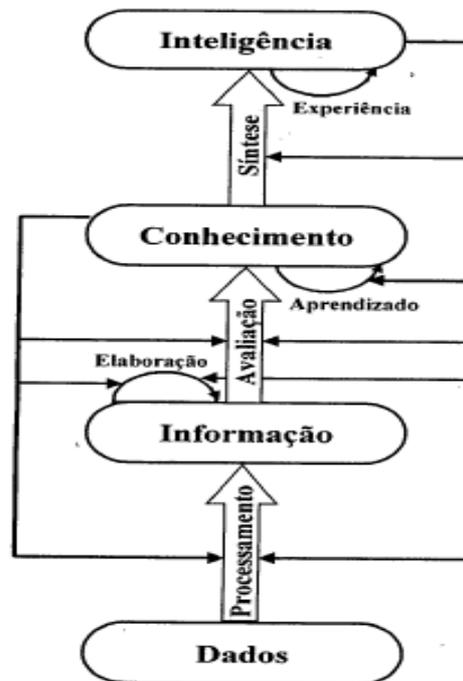


FIGURA 1 - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA INFORMAÇÃO
 FONTE: Moresi (Apud TARAPANOFF, 2006, p. 118)

O processo começa com os dados, em sua forma bruta. Após processados, os dados são transformados em informação, que, por meio da elaboração, ocorre o refinamento das informações. A transformação dos dados em informação pode ser enquadrada como um tipo de pré-processamento do um processo de elaboração. As informações que foram avaliadas interpretadas se transformam em conhecimento, esse conhecimento refinado proporciona o aprendizado. O conhecimento relevante que permite atuação com vantagem no ambiente é chamado de inteligência, a qual esta localizada no nível mais alto da hierarquia. A inteligência refinada gera experiência (MORESI *apud* TARAPANOFF, 2006, p. 118).

2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações contemporâneas estão percebendo que o conhecimento organizacional é um fator chave para o sucesso. Para Moresi (Apud TARAPANOFF, 2006)

a criação de conhecimento organizacional pode ser definida como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

A Gestão do Conhecimento organizacional procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias e de telecomunicações, das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado, tanto individual quanto organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento (TERRA, [?]).

Segundo Paiva, Roth e Fensterseifer [1996], os riscos e incertezas do ambiente atual têm destacado a importância do conhecimento organizacional, o qual permitiria às organizações reorganizarem seus recursos de maneira eficiente, respondendo de forma mais rápida às constantes mudanças do ambiente externo.

Também pode ser considerado conhecimento organizacional todos os aspectos estratégicos que fazem parte do acervo de conhecimentos da empresa e que abrangeriam o conhecimento dos recursos internos existentes e do ambiente competitivo externo em que a empresa está inserida (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, [1996]).

Existem quatro processos principais da conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997):

Tácito para explícito (externalização): é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, o qual pode ser instigado pelo diálogo ou reflexão coletiva;

Explícito para o explícito (combinação): converte o conhecimento explícito em conhecimento explícito, é o modo de conversão do conhecimento que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;

Explícito para tácito (internalização): é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito;

Tácito para tácito (socialização): é um processo de compartilhamento de experiências e, a de criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em toda organização, sendo privada ou não, existe um fluxo de informações. Quando interpretadas, essas informações ocasionam a tomada de decisão. Cada pessoa tem uma maneira particular de interpretar e entender como os processos funcionam e quais são os seus objetivos. Dessa maneira a organização começa a gerar conhecimento, que se inicia na interpretação e integração dos dados e informações, para obter uma idéia situacional. (MORESI, 2001, p.119).

Pelo fato do conhecimento depender das pessoas para existir, grande parte das organizações contemporâneas estão procurando alternativas para que esse conhecimento permaneça na organização, mesmo quando o individuo se desligar da mesma. Esse conhecimento sendo explicitado servirá para a geração de conhecimento dos outros funcionários que já trabalhem na

instituição, ou que sejam recém chegados, assim evitando o retrabalho e erros já cometidos. Assim, o conhecimento pode ser definido como um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.21).

A preocupação das empresas em gerenciar conhecimento, ao longo dos anos 90 consolidou um conjunto de práticas denominado Gestão do Conhecimento (GC) (SANTOS *et. al.* 2001, p. 29). A Gestão do conhecimento (GC) pode ser definida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (SVEIBY *et. al.*, *apud* SCHLESINGER *et. al.*, 2008, p. 12). A GC é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informação registrada e o talento de seus membros, em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade (MURRAY *apud* SCHLESINGER *et. al.*, 2008, p. 12).

Segundo Terra (2000, p. 104) Para que haja uma participação dos fluxos e acordos internacionais para troca de tecnologia e conhecimento, as organizações precisam adotar, de forma pró-ativa, estratégias de gestão do conhecimento, obedecendo a um modelo que engloba três níveis da prática gerencial, o estratégico, o organizacional e o estrutural, modelo este que pode ser entendido a partir de sete dimensões.

2.3.1 As Sete Dimensões do Conhecimento

Segundo Terra (2000, p. 104), para que seja possível o entendimento da gestão do conhecimento, é necessário que se compreenda suas dimensões. Desta forma, abaixo são descritas, sucintamente, as sete dimensões.

Na Dimensão 1- Fatores estratégicos e o papel da alta administração apresentam um caráter mais de ação, de propulsão de habilidades centrais e de incentivo para enfrentar riscos. Essa dimensão é indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas (TERRA, 2000).

A Dimensão 2- Cultura e valores organizacionais, segundo Terra (2000), delibera que a missão e os valores da organização deveriam ser amplamente conhecidos e incorporados por todos da organização, sendo necessário também

haver um elevado sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários, por meio de experimentação, aprendizado contínuo.

A Dimensão 3- Estrutura organizacional discute a importância de se desfazer do modelo de gestão amparado na burocracia e, a implementação de um ambiente de busca por modelos flexíveis e adaptáveis, baseando-se no trabalho em equipes multidisciplinares (TERRA, 2000).

Na Dimensão 4- Administração de recursos humanos, o autor em questão propõe que as organizações, na área dos recursos humanos, focalizem o desenvolvimento organizacional, baseados também, nas pessoas, melhorando a capacidade das organizações de atrair e reter profissionais com habilidades, comportamentos e competências (TERRA, 2000).

A dimensão 5- Sistemas de informação, não se limita apenas ao uso de tecnologias da informação, mas também à comunicação eficiente, o acesso à base de dados e conhecimento da organização e do *know how* existente na empresa (TERRA, 2000).

A Dimensão 6- Mensuração de resultados, segundo Terra (2000), as organizações devem se preocupar em apresentar, para todos, a existência de procedimentos de mensuração de resultados (financeiros, operacionais, estratégicos, entre outros.) para que o *feedback seja* permanente.

A última dimensão (7- Aprendizado com o ambiente) as organizações devem se preocupar em aprender, seja no relacionamento com clientes, seja por intermédio de alianças com outras organizações (TERRA, 2000),

2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

As práticas de gestão do conhecimento são voltadas para a experimentação, inovação e busca de grandes desafios; trabalhos em equipes multidisciplinares; criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contatos pessoais como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos funcionários; acesso generalizado à informação e ao conhecimento organizacional; estímulo à diversidade e ao desenvolvimento pessoal e profissional, para uma ampla inserção individual e organizacional no ambiente externo à organização (TERRA, *apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 17). As praticas voltadas à criação do conhecimento são:

Educação Corporativa

Surge como resposta ao desafio estratégico das organizações de forma a implementar iniciativas que sirvam de base para a geração desse recurso. A educação como desenvolvimento de seus funcionários. O objetivo de qualquer programa de educação corporativa “deve ser o de aumentar o Capital Intelectual (CI), aquele ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas” (MACEDO *apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 17). Educar não é transmitir conhecimento e sim construí-lo (FERREIRA e FERREIRA *apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 17).

Portais Corporativos de Conhecimento

Os portais corporativos de conhecimento têm como objetivo facilitar o fluxo de informações e conhecimentos, gerando nas organizações um interesse crescente sobre o tema (SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 18). A diferença de um portal corporativo para um portal comum, é que o comum está atrelado a fatores como segurança, velocidade e facilidade de navegação, enquanto os portais de conhecimento não se prendem a estes aspectos: eles disponibilizam acesso às informações, suporte a decisão, fornecem ferramentas de trabalho cooperativo e conectam pessoas com base em suas experiências (SCHLESINGER *et. al*, 2008). Por meio dos portais corporativos de conhecimento é possível uma integração, em tempo real, de muitas aplicações de tecnologia de informação,

facilitando a busca e compartilhamento para criação de novos conhecimentos (TERRA; GORDON *apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 19).

Memória Organizacional

O grande problema enfrentado pelas organizações atualmente é reter o conhecimento de funcionários e manter o fluxo de informações bem definidos (SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 20).

Segundo Conklin (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008) a memória organizacional esta voltada para a ampliação do conhecimento por meio de sua captura, organização, disseminação, compartilhamento e reuso por funcionários de uma organização. De acordo com Euzenat (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 20) a memória organizacional é um repositório de conhecimentos e do *know-how* do conjunto de indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, o uso, a inovação e transformação do mesmo.

Mapa de conhecimento

Davenport e Prusak (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 21) afirmam que o “mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los. Pode ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado”.

Os autores citados (Davenport e Prusak *apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 21) asseguram que

as informações necessárias para se criar um mapa do conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém em forma fragmentada e não documentada. Cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e aonde ir para obter respostas para as suas perguntas. Criar um mapa organizacional é uma questão de se combinar esses mini-mapas individuais.

E-Business

Segundo Teixeira Filho (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008,) o E-Business abrange todas as operações de marketing e comercialização em meios digitais, tais como Internet, Extranets e meios de pagamento eletrônicos. Terra e Gordon (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008,p. 22) complementam afirmando que “estas alianças são impulsionadas pelo conhecimento promovendo o desenvolvimento de produtos de forma colaborativa”.

A internet possibilita a sistematização e a disponibilização de todo esse conhecimento gerado (combinação). Para Teixeira Filho (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008,) existe a tendência das pessoas utilizarem-se desta rede como uma fonte de consulta por consumidores interessados em saber sobre preços, serviços e disponibilidade de produtos. Ainda segundo o autor, as informações a respeito do ciclo de realização do produto e demais assuntos estariam disponíveis para serem consultadas por toda a cadeia a qualquer momento (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008).

Benchmarking

Spendolini (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008) entende o benchmarking como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organização que são reconhecidos como melhores práticas. Para Nonaka e Takeuchi (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008) essa técnica é uma importante fase do processo de criação do conhecimento.

Comunidades de Prática

O conceito de comunidades de prática (CoPs) foi inicializado por Etienne Wenger (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 24) afirma que as CoPs se referem a grupos informacionais de pessoas que se formam espontaneamente. As CoPs são conceituadas por Wenger (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008) como parte integrante de nossas vidas, sendo tão informais que raramente se tornam explícitas, porém por esta razão elas são tão familiares.

Sistemas de Informação

O avanço tecnológico auxilia o processo de gestão do conhecimento, porém a tecnologia sozinha não gera conhecimento (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008). De acordo com Schlesinger (*et. al*, 2008, p. 27)

a introdução da TI nas operações de negócios tem possibilitado às empresas maior velocidade de resposta a mudanças, maior flexibilidade de operações, bem como as novas oportunidades para as organizações que têm o seu foco voltado aos recursos intangíveis.

Gestão de Pessoas Alinhadas à Criação do Conhecimento

A principal vantagem competitiva das organizações está nas pessoas (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 27). A gestão de pessoas deve estar alinhada com os princípios da gestão do conhecimento (SOUSA *et al. apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008). O mesmo autor em estudo explica que a gestão do conhecimento se relaciona com a gestão de pessoas e essa relação gera características específicas na gestão de pessoas, sem as quais, as empresas não conseguem ter um ambiente e condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional (SOUSA *et al. apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008).

Gestão de Conversas

As conversas são a base do conhecimento social dentro da organização, por meio de discussões ampliadas, as pessoas divagam até apuradas exposições formais, o conhecimento pessoal se converte em temas disponíveis para outros (KROGH *et al. apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008). A gestão de conversa possibilita que os indivíduos exponham suas próprias idéias e *insights* por meio de vários métodos de raciocínio, como a dedução (KROGH *et al. apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008).

O Quadro 1 apresenta as práticas de gestão do conhecimento atreladas aos conceitos da conversão e criação do conhecimento.

	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Educação Corporativa	X	X		X
Portais Corporativos do Conhecimento	X	X	X	
Memória Organizacional		X	X	X
Mapa do Conhecimento	X	X	X	
<u>E-business</u>	X	X	X	
<i>Benchmarking</i>	X			
Comunidades de Prática	X	X		
Gestão de Pessoas	X	X		
Gestão de Conversas	X	X		

QUADRO 1 : SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: Adaptado de Ferreira (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 30).

2.3.3 Organizações Públicas

A sociedade está passando por mudanças constantes e isso afeta também as organizações públicas que precisam se adequar a essas mudanças para alcançar resultados eficazes em seus serviços à comunidade. E para que isso aconteça são necessárias mudanças, primeiramente, em relação à postura dos servidores públicos. Esse servidor deve estar comprometido com a administração pública e buscar sempre melhores resultados em seu trabalho, para que isso seja possível, é necessário um continuo aperfeiçoamento (SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 36). Os autores em questão (SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 36) delimitam que

o processo de mudanças na administração pública tem como barreira todos aqueles princípios e formas de trabalho que se perpetuaram sem levar em conta o ambiente de mudanças pelo qual passa a sociedade. Essas mudanças levam a organização a repensar, predominantemente, as atitudes e estratégias do passado que cegaram as pessoas para as novas oportunidades (SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 36).

O campo de estudo da administração pública pode ser dividido em duas áreas: a Gestão Governamental, voltada à análise da gestão de programas de governo, definidos para executar um conjunto de políticas públicas solicitadas pela sociedade. E a outra divisão é a Gestão Organizacional, que contribui para o gerenciamento dos recursos disponíveis, apoiando os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas (SCHLESINGER *et. al*, 2008, p. 42).

Segundo Gottems, Giacomini e Skrobot (Apud SCHLESINGER *et. al*, 2008), a burocracia tem sua influência na administração pública por seguir a mesma maneira de pensar das indústrias que privilegiam os modelos Taylor e Fayol. A partir daí as organizações públicas se moldaram como sistemas fechados, voltados para si, com ênfase no controle, nas regras, nas esferas específicas de competência e na hierarquia.

A gestão de pessoas nas organizações públicas é um processo delicado pelo fato de existirem critérios adversos dentro de uma política de recursos humanos. Por um lado, normas a serem cumpridas; por outro lado, maneiras para burlar essas normas. Essas mesmas normas acabaram se transformando em regulamentações paralisantes, por esse motivo tornou-se difícil gerenciar os servidores públicos, existindo normas para contratar, para promover e demitir os funcionários (CASTOR *apud* SCHLESINGER *et. al*, 2008).

2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos (CRUZ, 2002, p. 106). Para Davenport (1998), um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. A definição de processo para ambos os autores é que os processos possuem um momento de entrada, um processamento e uma posterior saída, um resultado.

Os processos estão inseridos na estrutura organizacional através de uma hierarquia, onde é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo realizado. A hierarquia do processo é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização (BLATTMANN; REIS, 2004)

Segundo Harrington, Davis e Weckler (Apud VILLELA, 2000, p. 46) a hierarquia pode ser representada:

Macro processo: é o processo que envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;

Processo: é um conjunto de atividades seqüenciais, relacionadas e lógicas, que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor;

Sub-processo: se inter-relaciona de forma lógica com outro sub-processo, realizando um objetivo específico em apoio ao macro processo;

Atividades: são eventos que ocorrem dentro do processo ou sub-processo, geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular.

Para a organização é fundamental o entendimento dos processos envolvidos em seus macro-processos, sendo considerado por Jacka (Apud ROSA, 2006, p. 50) um ponto chave para o sucesso organizacional. O mapeamento de processos é utilizado para resgatar todas as informações das etapas por meio dos funcionários, assim transformando-o em um produto que possa ser melhor visualizado e compreendido (ROSA, 2006, p. 50).

O mapeamento de processo pode ser considerado um guia para a organização, direcionando o trabalho dos funcionários para que o produto final saia de acordo com o esperado. De acordo com Rosa (2006, p. 50), para que o mapeamento de processos seja realizado é necessário o cumprimento de algumas etapas:

Identificação: Conversa com as pessoas envolvidas e sensibilização de que elas fazem parte de um processo maior;

Coleta de Informação: Coleta da maior quantidade de informação possível para que possam ser compreendidas, deixando de lado os dados irrelevantes;

Entrevista e Geração do Mapa: após o levantamento das informações necessárias, a construção do mapa é iniciada, porém não é um processo isolado, é necessária uma troca constante entre a pessoa responsável pelo mapeamento e as pessoas que desenvolvem as atividades na organização;

Análise do Mapa: Posteriormente, o mapa deve ser avaliado de uma forma geral, analisando as interações, identificando os detalhes mais expressivos e determinando a eficiência e eficácia do processo como um todo;

Apresentação: A junção dessas etapas resultarão em um relatório final que será apresentado para os gestores, podendo ser por escrito, em formato de apresentação, oralmente (ROSA, 2006, p. 50 - 51).

Para elaborar o mapa de processos, de forma a facilitar a visualização, a utilização de fluxogramas é uma alternativa viável. Os fluxogramas documentam os processos e disponibilizam uma melhor maneira de se analisar o processo e assim gerar conhecimento (ROSA, 2006, p. 52).

O fluxograma pode ser considerado ferramenta de descoberta e mapeamento de fluxos de informação, pois simplifica o trabalho; melhora a localização, facilita a compreensão, correção e eliminação de movimentos considerados desnecessários pela empresa; facilita a implantação de normas e instruções; possibilita uma visão geral do conjunto (ROCHA, 1986).

A literatura pertinente permitiu o entendimento dos aspectos teóricos relacionados à gestão do conhecimento e, em especial, o mapeamento de processos. Além disto, foi possível estabelecer os instrumentos de coleta e os elementos para a análise.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados a caracterização da pesquisa; população e amostra; ambiente da pesquisa; coleta de dados; e a sistematização e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização do mapeamento de macro-processos da PRPPG, foi necessário estabelecer as características da pesquisa, a qual foi definida como uma pesquisa qualitativa descritiva, pois trata com dados não-mensuráveis, tendo como objetivo a descrição das características do ambiente e da população em estudo.

Foram utilizadas técnicas de observação participante, ou seja, o responsável pelo estudo esteve presente no ambiente, para verificação de como são realizadas as atividades. Também foram analisados os processos e documentações internas por meio da realização de entrevistas com os interessados e aplicação de questionário.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O estudo foi realizado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), da Universidade Federal do Paraná, uma das seis Pró-Reitorias da Universidade, a qual é responsável em conduzir a política institucional do Sistema de Pós-Graduação e fazer a relação externa com as Agências Estaduais e Nacionais para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, bem como implementar relações externas com Instituições estrangeiras relacionadas com os temas de Ciência e Tecnologia.

É responsável por coordenar os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que são Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado. Também coordena a Pós-Graduação *Lato Sensu* que são os Cursos de Especialização e Aperfeiçoamento (UFPR. PRPPG, 2010).

A PRPPG também coordena o Programa de Iniciação Científica, pesquisa na graduação, da UFPR, tendo como objetivo a ampliação da participação de professores e alunos. A PRPPG tem a responsabilidade de administrar as bolsas de estudos, as quais são controladas, por serem concedidas pelas Agências Nacionais de Fomento (CAPES e CNPQ) e outras por empresas ou instituições públicas e privadas. Anualmente, ocorre um evento, de responsabilidade da PRPPG, no qual professores e alunos têm a possibilidade de apresentar seus projetos de pesquisa para toda a universidade e comunidade, evento intitulado EVINCI (Evento de Iniciação Científica). Tanto os programas de Pós-Graduação (*Lato e Stricto Sensu*), quanto a Iniciação Científica agregam as áreas de Agrárias, Biológicas, Ciências Jurídicas, Educação, Ciências Exatas, Ciências da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias e Tecnologias.

O estudo foi focalizado na Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, pelo fato de trabalharem ali as pessoas-chave da PRPPG: Pró Reitor, Coordenador, Secretária e Técnico Administrativo responsável pelo CT-INFRA – PROINFRA.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O universo do estudo foi constituído por todos os funcionários da Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia da PRPPG, a qual é composta pelo Pró Reitor, Coordenador, Secretário e Técnico Administrativo responsável pelo CT-INFRA – PROINFRA.

3.4 COLETA DE DADOS

Para obter o entendimento de como funcionam os processos internos na PRPPG foi necessário a realização de quatro métodos de coleta: observação participante, aplicação de questionário, realização de entrevista com uma pessoa-chave e análise da documentação interna.

A observação participante foi realizada a fim de presenciar, no dia a dia, como as atividades são realizadas e os problemas que a instituição enfrenta. Nessa etapa de coleta, a pesquisadora participou da rotina diária de trabalho do ambiente, observando por meio de um roteiro os aspectos relativos aos processos e sub processos. Tomou-se o cuidado de não interferir na rotina. Este fato contribuiu para o bom andamento da pesquisa não ocorrendo problemas que impactassem no estudo.

A aplicação de questionário teve o intuito de coletar informações junto aos responsáveis pela realização das atividades em cada macro-processo. A entrevista foi realizada com a pessoa-chave da PRPPG, para assim captar as informações relevantes para o estudo. Por fim foi analisada a documentação utilizada pela PRPPG para realização de suas atividades, com o intuito de conhecer como a instituição explicita seu trabalho.

O questionário (Anexo A) aplicado no ambiente em estudo foi uma adaptação do instrumento de diagnóstico para criação do ambiente para gestão do conhecimento, baseado nas sete dimensões definidas por Terra (2000). Primeiramente, foi realizada uma análise do questionário para adaptá-lo à realidade organizacional da PRPPG. Em seguida, o questionário reestruturado foi entregue para duas pessoas da instituição, as outras duas pessoas estavam ausentes do ambiente no momento do pré-teste. Neste pré-teste foram levantadas, pelas duas pessoas em questão, algumas perguntas referentes ao que realmente seria relevante para a PRPPG e em consenso, novas alterações foram feitas. As questões foram elaboradas de forma que os pesquisados pudessem opinar se concordavam, discordavam parcialmente ou apenas discordavam, em relação as vinte e sete questões, divididas em seis tópicos

(seis dimensões): Cultura Organizacional; Organização e Processos de Trabalho; Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos; Sistemas de Informação e Comunicação; Mensuração dos Resultados; Aprendizado com o Ambiente. As questões relacionadas à dimensão Estratégia e Alta Administração, foram retiradas, a pedido das duas pessoas, quando da realização do pré-teste, por não se enquadrarem no perfil da instituição.

O questionário foi elaborado via Web, por meio do *Google Docs* e enviado via e-mail para as quatro pessoas-chave da Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia da PRPPG.

3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos na observação participante e na análise da documentação interna, dos arquivos físicos na Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia da PRPPG são apresentados a seguir juntamente com o mapeamento do macro-processo. Os resultados relativos ao questionário sobre o ambiente organizacional são apresentados pelas dimensões adaptadas de Terra (2000). Depois da obtenção das respostas, os dados foram tabulados com o auxílio do Excel (Microsoft Office 2003), utilizando-se a média aritmética. Assim, o resultado da média estando mais próximo de 3,0 significa que grande parte das pessoas em estudo respondeu que concordam com a questão. Mais aproximado de 2,0, representa que as pessoas concordaram parcialmente com a questão. Já o resultado da média abaixo de 2,0 representa que as pessoas discordaram com a afirmação.

Os resultados e a análise dos dados obtidos serão explorados na seção seguinte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme colocado anteriormente, os dados apresentados nesta seção estão organizados pelas dimensões adaptadas de Terra (2000), ou seja, foram utilizadas apenas seis das sete dimensões. A Dimensão Alta Administração foi retirada por sugestão dos pesquisados.

A primeira dimensão estudada foi Cultura Organizacional. Com os dados obtidos elaborou-se o Gráfico 1 que apresenta a média de respostas de cada questão, da 1.1 a 1.11.

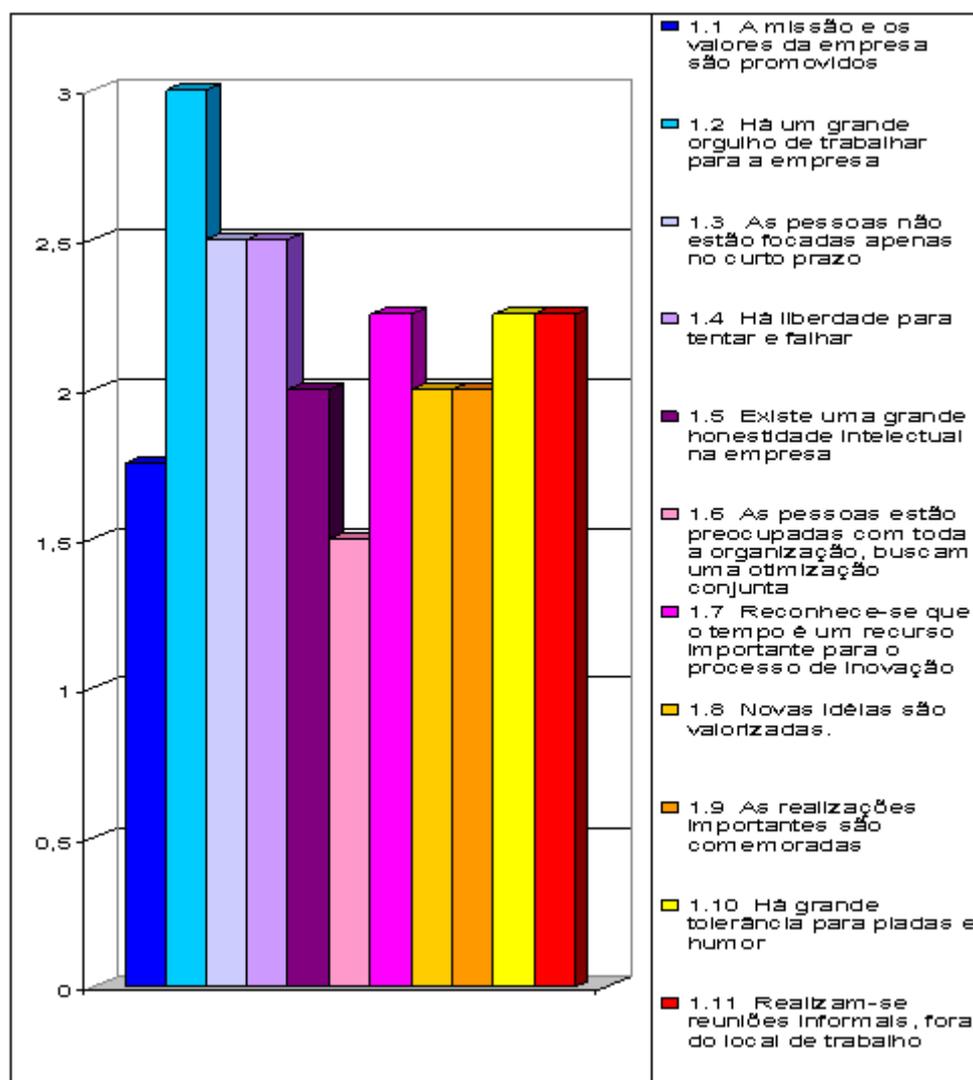


GRÁFICO 1 - CULTURA ORGANIZACIONAL
 FONTE: Elaborado pela autora (2010)

Analisando o gráfico é possível observar que as quatro pessoas estudadas têm orgulho da instituição que trabalham, demonstrando uma ligação positiva com a instituição o que facilita a aceitação de uma nova proposta para melhorar o ambiente onde trabalham. O gráfico também aponta que os funcionários se preocupam mais com a Coordenadoria, o local onde trabalham, do que a instituição, PRPPG, como um todo. Também a missão e os valores da instituição não são promovidos de forma eficaz. Isso mostra que é necessário sugerir uma prática que ajude a solucionar estes problemas na cultura organizacional da Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia.

A segunda dimensão explorada foi a Organização e Processos de Trabalho. Esta dimensão é de suma importância para auxiliar no mapeamento do macro processo da PRPPG. O Gráfico 2 mostra que as decisões são tomadas em níveis mais baixos e não somente pela alta gerencia, no caso o Pró Reitor, evidenciando que embora exista a burocracia, ela não interfere na tomada de decisão. O resultado também demonstra que as equipes de trabalho, em determinados projetos, são multidisciplinares e que a coordenadoria se adapta a novas demandas do ambiente.

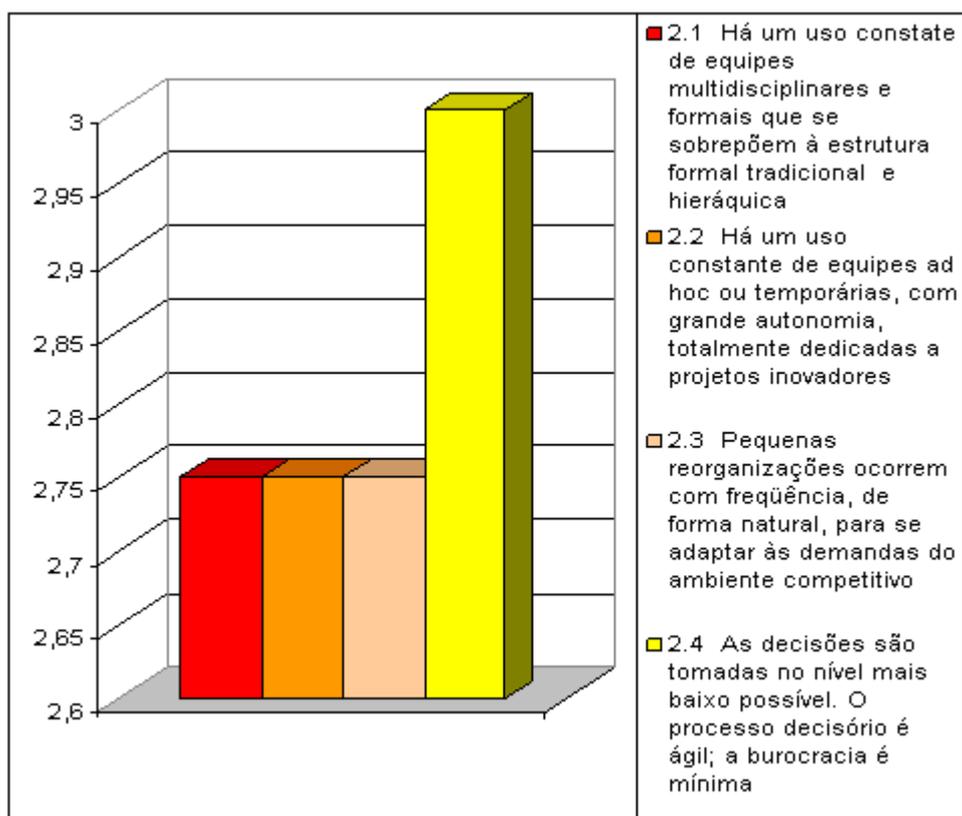


GRÁFICO 2 - ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO
 FONTE: Elaborado pela a autora (2010)

A terceira dimensão é a de Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos. Na representação gráfica (Gráfico 3), pode-se observar que os treinamentos disponibilizados pela instituição para os funcionários são voltados diretamente para a área que o funcionário atua ou para determinadas necessidades estratégicas da PRPPG. Na entrevista realizada (Apêndice A), verificou-se que a PRPPG incentiva a capacitação dos seus funcionários. Também pode ser observado no Gráfico 3, que há incentivos ao desenvolvimento pessoal dos funcionários, bem como apoio ao aprendizado por meio de interação com outras pessoas de dentro e de fora da organização.

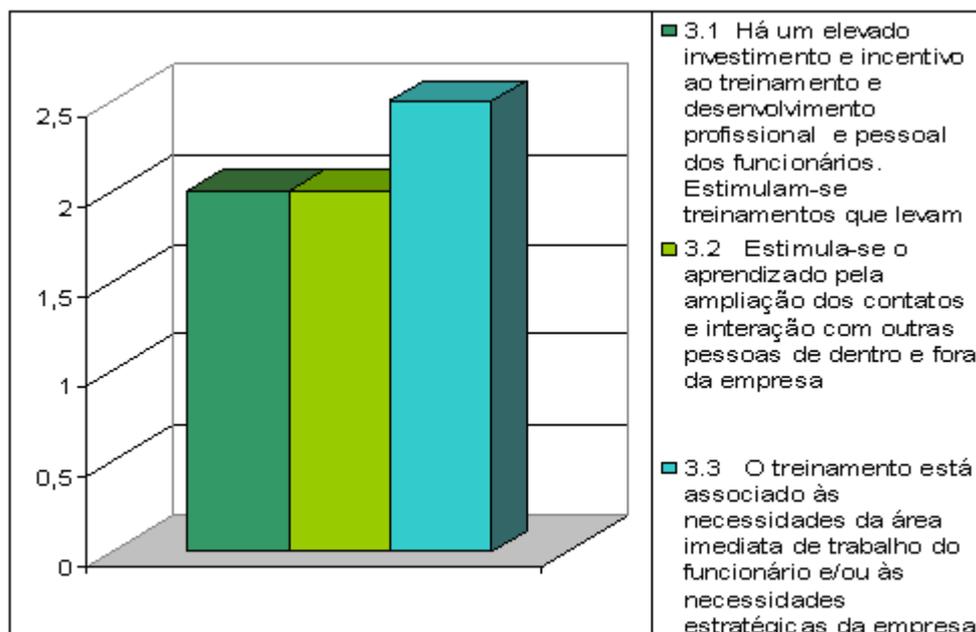


GRÁFICO 3 - POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

FONTE: Elaborado pela a autora (2010)

A quarta dimensão em estudo é a de Sistemas de Informação e Comunicação. Analisando o Gráfico 4 pode-se concluir que há incentivo para que seja documentado o conhecimento na organização, por meio de relatórios, sem prazos definidos, dependendo da necessidade. Os resultados também demonstram que há comunicação e que as informações são compartilhadas entre os funcionários.

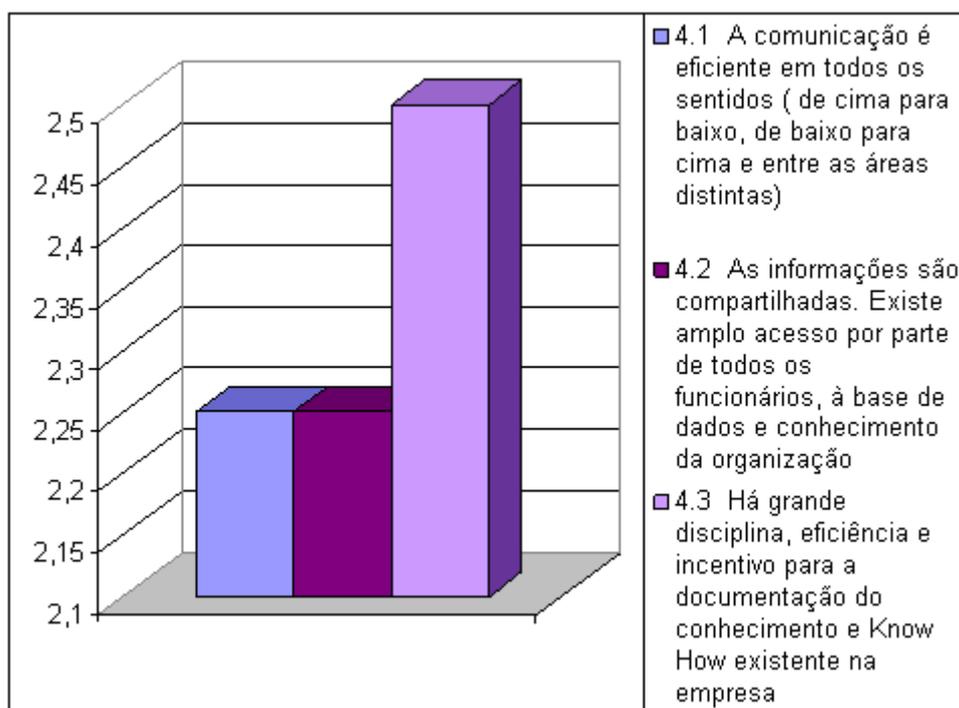


GRÁFICO 4 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
 FONTE: Elaborado pela a autora (2010)

O Gráfico 5 corresponde a Mensuração dos Resultados, a quinta dimensão analisada. Pode-se observar que existe preocupação em medir os dados, principalmente financeiros, pois a instituição é pública e precisa prestar contas ao governo federal. Porém, os resultados dessa medição não são amplamente divulgados.

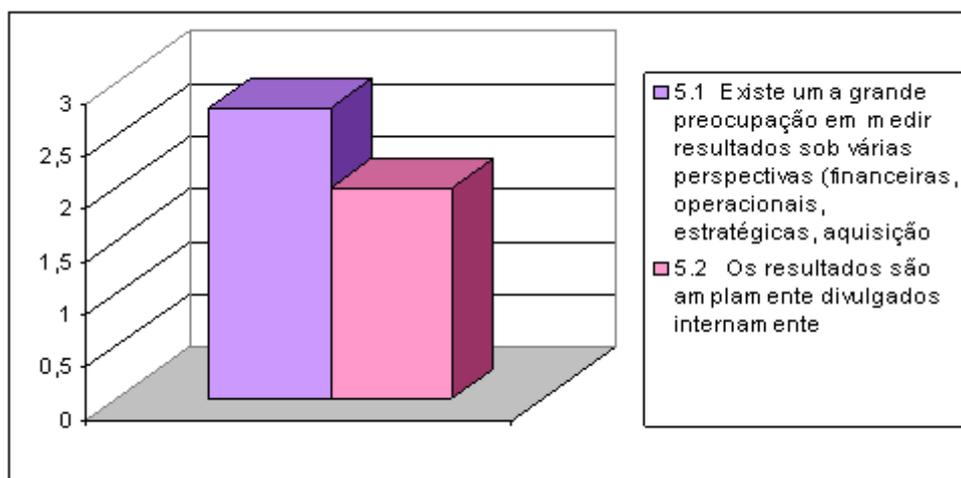


GRÁFICO 5 - MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS
FONTE: Elaborado pela a autora (2010)

A sexta e última dimensão verificada foi o Aprendizado com o Ambiente (Gráfico 6). O que pode ser analisado é que a PRPPG tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações, bem como com outras instituições de ensino e pesquisa. Também verificou-se que a instituição aprende com os seus aliados.

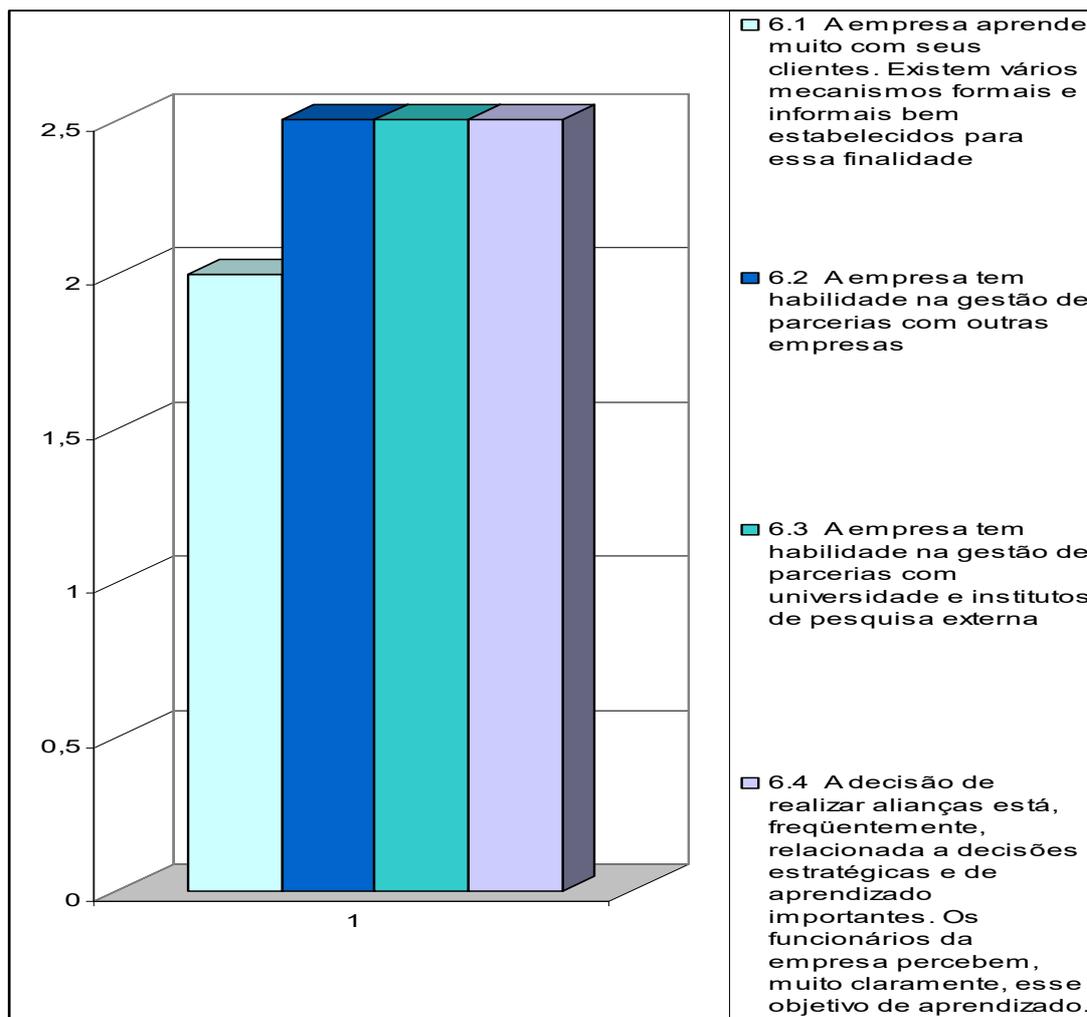


GRÁFICO 6 - APRENDIZADO COM O AMBIENTE
 FONTE: Elaborado pela a autora (2010)

Com a análise dos resultados do questionário, é possível verificar que a PRPPG tem um ambiente propício e receptível à GC. Muitas atividades realizadas no ambiente podem ser consideradas de GC, porém não são formalizadas.

A realização da entrevista (Apêndice A), com a pessoa-chave da Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, com a observação participante e análise da documentação, foi possível identificar um macro processo que rege a PRPPG que é a Pesquisa.

O Macro Processo de Pesquisa é gerenciado pela Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia da PRPPG. Esta coordenadoria é composta por quatro pessoas: Pró Reitor; Coordenador, Secretário e um técnico administrativo. É responsável pela relação externa da PRPPG com as Instituições de Fomento, principalmente o CNPq e Fundação Araucária.

Para que este macro processo aconteça é necessária a realização de um conjunto de cinco processos, os quais estão atrelados às atividades a serem cumpridas, conforme descrito a seguir.

a) Grupos de Pesquisa

Esse processo é responsável pela criação e manutenção de Grupos de Pesquisa no âmbito da UFPR. Para que uma pesquisa exista, formalmente, e receba apoio da instituição é necessário que o grupo de pesquisa – onde consta o professor líder da pesquisa; alunos bolsistas e/ou voluntários - seja enviado à PRPPG, analisado e se aprovado cadastrado na plataforma Lattes¹.

¹ - A Plataforma Lattes é um conjunto de sistemas computacionais do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) que visa a compatibilizar e integrar as informações em toda interação da Agência com seus usuários.

Para a homologação de um grupo de pesquisa a coordenadoria leva em consideração indicadores de qualidade, com relação ao número de grupos consolidados, em consolidação ou em formação na UFPR.

Todo grupo de pesquisa, obrigatoriamente, deve ter um pesquisador líder, o qual detém a liderança acadêmica e intelectual no ambiente de pesquisa. Coordena e planeja os trabalhos de pesquisa do grupo, unindo os esforços dos demais pesquisadores e apontando o caminho e novas áreas de atuação. Para que um professor seja líder de um grupo é necessário que: seja docente do quadro efetivo ou esteja inserido no programa de professor sênior da UFPR; tenha defendido a tese de doutorado no mínimo três anos a partir da data presente; tenha produção na sua área de pesquisa; tenha orientado ou esteja orientando dissertações e/ou teses; por fim, que não esteja sendo líder de outro grupo de pesquisa da UFPR certificado pelo CNPq.

Para a composição de um novo grupo de pesquisa é necessário que o líder tenha as atribuições expostas acima pertinentes ao pesquisador líder; que tenha pelo menos dois pesquisadores, sendo ao menos um deles docente da UFPR e credenciado em programa de pós-graduação; a inclusão de dois estudantes por pesquisador; preenchimento dos itens solicitados no Diretório de Grupo, sendo elas repercussões do grupo e linhas de pesquisa. Ou seja, para a composição mínima de um Grupo de pesquisa é necessário que se tenha três pesquisadores, com o perfil acima descrito, seis estudantes e linhas de pesquisa vinculadas à cada um dos pesquisadores.

Para que ocorra a certificação do grupo de pesquisa pela coordenadoria de pesquisa é necessário que o solicitante, professor líder, encaminhe para a coordenadoria uma solicitação manifestando seu interesse, por meio telefônico ou por e-mail. Após quarenta e oito horas a coordenadoria entra em contato com o solicitante e lhe disponibiliza uma senha para inclusão do grupo na plataforma Lattes do CNPq. Depois do preenchimento dos dados do grupo, o solicitante encaminha à Coordenadoria de pesquisa, para que esta avalie, por meio do Comitê Assessor de Pesquisa (CAP) da PRPPG. Após o deferimento

de certificação pelo CAP, em até vinte e quatro horas autoriza a certificação no CNPq. Até que o grupo de pesquisa seja certificado o status na plataforma Lattes aparece como “aguardando certificação pela instituição”. Se caso o grupo não for certificado aparecerá o status “rejeitado pela instituição”, neste caso o solicitante deverá então retirar o grupo da plataforma.

b) Sistema Banpesq/ Thales

É o sistema utilizado pela UFPR para gerenciar os projetos de pesquisa existentes na universidade. É por meio do Sistema Banpesq/ Thales que é gerada uma numeração única, correspondente a cada pesquisa no âmbito da UFPR. Essa numeração é necessária para a realização da inscrição de projeto de pesquisa na Iniciação Científica.

Para registrar uma pesquisa no sistema Thales é necessário entrar em contato com o Centro de Computação Eletrônica (CCE) da UFPR, através do site (http://www.cce.ufpr.br/dau/cadastro_thales.php), onde apenas o professor líder da pesquisa poderá solicitar acesso ao sistema. O CCE retornará disponibilizando login, senha para acesso, auxílio para baixar o programa e assistência para eventuais dúvidas ou problemas com o sistema.



FIGURA 2 - TELA DE LOGIN DO SISTEMA THALES
 FONTE: Site da Divisão de Apoio ao Usuário (DAU) – CCE (2010)

Após o professor líder ter o acesso no sistema Banpesq/Thales ele poderá cadastrar sua pesquisa, inserir e retirar alunos bolsistas e voluntários e fazer as alterações que julgar necessárias em sua pesquisa.

c) Programas de Apoio à Pesquisa

As pesquisas necessitam de apoio dos órgãos financiadores. No entanto, existem poucos recursos disponíveis e boa parte das pesquisas não tem financiamento. O CT-INFRA, é o fundo de infra-estrutura que viabiliza os serviços de apoio à pesquisa desenvolvida em instituições públicas de ensino superior e de pesquisas brasileiras, por meio de criação e reforma de laboratórios e compra de equipamentos, entre outras ações. Fazem parte do CT-INFRA:

Fundo de Desenvolvimento Acadêmico (FDA) - Apóia financeiramente Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão realizados na UFPR, coordenados por docentes ou técnico-administrativos, com vínculo permanente. Os recursos que o FDA disponibiliza são provenientes das compensações dos cursos de especialização, consultorias, cursos e projetos de extensão. O FDA é

coordenado pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN).

Programa de Apoio à Elaboração de Projetos e Organização de Eventos Científicos – Esse programa não fornece apoio financeiro, coordena buscas em editais e oportunidades de financiamento, tanto nas agências tradicionais de fomento como nas instituições públicas e privadas com potencial para apoio à pesquisa. As oportunidades encontradas são divulgadas aos Grupos de Pesquisa e aos Comitês Setoriais de Pesquisa. A Coordenadoria do programa mantém-se à disposição dos pesquisadores para tarefas de infra-estrutura: importação eletrônica dos formulários, orientação e sugestões no preenchimento da documentação, fornecimento de cartas de apoio institucional, despacho por Sedex ou entrega em mãos ao agente financiador. No caso da organização de eventos, auxilia no encaminhamento de solicitações de serviço à gráfica da Imprensa Universitária e na divulgação pela Assessoria de Comunicação Social.

Programa de Identificação de Áreas Estratégicas de Pesquisa para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UFPR - A Coordenadoria de pesquisa mantém contato direto com os Presidentes dos Comitês Setoriais de Pesquisa, estimulando o debate sobre assuntos relativos à pesquisa em suas Unidades, bem como a troca de experiências entre elas. A finalidade deste programa é preparar a UFPR para a elaboração de propostas multidisciplinares e inter-setoriais, assim maximizando o potencial de seu Corpo de Pesquisadores.

Programa de Apoio à Divulgação dos Resultados das Atividades de Pesquisa – Este programa estimula os pesquisadores - docentes e discentes - a divulgar os resultados de sua pesquisa nos meios de comunicação, para que aconteça uma maior interação com a comunidade leiga. Para que isso aconteça, foi criada uma rotina de comunicação com a Assessoria de Comunicação Social da UFPR, que por sua vez prepara os *releases* e as sugestões de pauta para a imprensa em geral. A coordenadoria deste

programa rastreia fontes de financiamento para a edição de periódicos e similares e presta apoio no encaminhamento de projetos para revistas científicas e afins.

d) Participação e organização de eventos

Este processo corresponde à divulgação das pesquisas em eventos científicos. Para que esse processo ocorra existe o Plano Anual de Participação em Eventos, no qual é disponibilizado ao grupo de pesquisa apoio financeiro para deslocamento até o local do evento e possíveis gastos necessários para tal. Para participar do plano anual, o professor deve se candidatar e enviar a documentação necessária (Anexo B) para a Coordenadoria de Pesquisa. Este processo é válido apenas para docentes da UFPR.

Cadastro Complementar de Eventos a serem Sugeridos à Fundação Araucária – Este cadastro é realizado mediante contato com a Coordenadoria de Pesquisa da PRPPG (Anexo C), e deve atender apenas a servidores (docentes ou técnicos) da UFPR, conforme elegibilidade disposta nas orientações do cadastro; os eventos sugeridos devem estar dentro da data prevista pela coordenadoria.

e) Comitê Assessor de Pesquisa (CAP)

O CAP é formado pelos presidentes dos comitês setoriais de pesquisa. Cada setor da universidade tem um representante que participa a cada mês, de uma reunião na qual são debatidas todas as pesquisas da UFPR inicializadas no mês e analisadas se são válidas ou não. Os relatórios e as atas da reunião são disponibilizados no site da PRPPG, no qual apenas os nomes dos professores são mantidos em sigilo, por motivos éticos.

Os projetos de pesquisa que não são aprovados pelo CAP são devolvidos, com os comentários e com o parecer negativo, para o professor líder da pesquisa.

Na entrevista (Apêndice A), realizada com a pessoa chave do estudo, também foi possível verificar que o tempo para realização das atividades na PRPPG não é pré-estabelecido, as atividades acontecem dependendo dos prazos máximos para eventos, entrega de documentações e relatórios, sendo sempre idealizadas e realizadas em curto prazo.

Com referencia à documentação, a pessoa entrevistada disse que não há documentação sigilosa, apenas são mantidas em sigilo as informações pessoais dos professores que avaliam os projetos de pesquisa no CAP, que ocorrem uma vez por mês, onde são debatidos os assuntos dos projetos e a sua relevância à instituição. Quanto à guarda física de documentos, a entrevistada apresentou onde ficam os contratos e registros de pesquisa, os quais são guardados por cinco anos, depois são descartados. Também relatou que grande parte da documentação está disponível na página na internet (http://www.prppg.ufpr.br/documentos_pesquisa), como normas, relatórios de avaliação, entre outros documentos que a comunidade científica tem acesso direto.

4.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Analisando o estudo realizado por Bernardoni (2010) - o qual mapeou as competências, habilidades existentes e as necessárias para o bom desempenho das funções dos servidores da PRPPG – foi possível comparar o macro processo de Pesquisa, mapeado neste estudo com as competências levantadas por Bernardoni (2010). O macro processo de Pesquisa tem cinco processos, sendo eles: Grupo de Pesquisa; Sistema Banpesq/ Thales; Programa de Apoio à Pesquisa; Participação e Organização de Eventos; Comitê Assessor de Pesquisa. A seguir cada um deles, na seqüência descrita acima, será comparado com as competências mapeadas (QUADRO 2), por Bernardoni (2010) e feita uma análise de quais competências mapeadas são essenciais para a realização dos processos.

Os campos assinalados com “X” expressam que aquela competência existe para determinada função.

Competências Técnicas por Função	Pró-Reitor	Coordenador	Secretário	Técnico Administrativo
Conhecimento Técnico da área	X	X		
Conhecimento dos Valores da organização	X			
Conhecimento da Estrutura Organizacional	X		X	X
Conhecimento sobre Instituições Afins e Parcerias	X			
Habilidade para Definir Estratégias e Metas		X		
Conhecimento Técnico para Gestão de Processos e Pessoas		X		
Conhecimento da Legislação da Área		X		
Conhecimento da Rede de Relacionamento da Unidade			X	X
Organização e Planejamento	X	X	X	X
Visão Sistêmica, Tomada de Decisão e Trabalho sob Pressão	X	X	X	X
Liderança, Empatia e Relacionamento Inter-Pessoal	X	X	X	X
Criatividade, Inovação	X	X		
Habilidade para Trabalhar em Equipe	X	X		
Capacidade de Gestão	X	X		
Discrição, Sigilo e Confiabilidade			X	X

QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS POR FUNÇÃO
 FONTE: Adaptado de BERNARDONI (2010)

Desta maneira ao comparar as competências mapeadas no estudo de Bernardoni (2010) foi possível estabelecer os seguintes processos do macro processo de pesquisa.

- a) Grupo de Pesquisa: Comparando esse processo com as competências existentes na PRPPG foi possível observar que para a realização deste processo os funcionários envolvidos têm:

Conhecimento da legislação da área: o coordenador na unidade tem esta competência, assim conseguindo transmitir tarefas para os demais funcionários com propriedade, sabendo o que pode ser aplicado e o que não se aplica legalmente.

Conhecimento da rede de relacionamento da unidade: o secretário e o técnico administrativo têm esta competência, conseguindo assim transferir e buscar informações nos locais corretos.

Organização e Planejamento: todos os funcionários da coordenadoria têm esta competência a qual é essencial para o cumprimento das datas estipuladas para a realização das atividades ligadas à pesquisa, as quais são essenciais para toda a universidade.

- b) Sistema Banpesq/Thales: Como este processo não é gerenciado pela Coordenadoria de Pesquisa da PRPPG e sim pelo CCE, a competência observada para este processo é a liderança, empatia e relacionamento interpessoal. Os quatro servidores, do estudo, apresentaram esta competência, a qual é relevante para que haja um relacionamento e entendimento do pesquisador com o servidor da PRPPG, para eventuais dúvidas sobre o sistema; ter um bom relacionamento com a pessoa responsável pelo Thales no CCE para eventuais problemas ocorridos referentes ao sistema.

c) Programas de Apoio à Pesquisa: Para este processo encontrou-se as seguintes competências:

Conhecimento da estrutura organizacional: para gerenciar as instituições que apóiam as pesquisas na universidade é necessário que a unidade conheça a estrutura na qual trabalha. Na coordenadoria o Pró Reitor, o secretário e o técnico administrativo detêm esta competência.

Conhecimento sobre instituições afins e parcerias: o Pró Reitor detém esta competência, sendo de responsabilidade dele gerenciar as instituições que apóiam e financiam as pesquisas e transferir as informações dessas instituições para os demais funcionários da coordenadoria.

d) Participação e Organização de Eventos: Para este processo encontrou-se as seguintes competências:

Habilidade para trabalhar em equipe: para organizar um evento é necessário ter pessoas que saibam trabalhar em equipe. O Pró Reitor e o coordenador na unidade têm esta competência.

Criatividade e Inovação: esta competência foi encontrada no Pró Reitor e no coordenador e é de suma importância para realização de um evento na universidade.

Liderança, empatia e relacionamento interpessoal: Competência necessária para a realização deste processo e é encontrada em todos os funcionários da Coordenadoria.

Visão sistêmica, tomada de decisão e trabalho sob pressão: para a realização deste processo a tomada de decisão e o preparo para lidar com o trabalho sob pressão é imprescindível. Esta competência foi encontrada em todos os funcionários da Coordenadoria de Pesquisa.

Organização e planejamento: esta competência deve estar ligada diretamente com as pessoas que irão organizar um evento. Os quatro servidores da Coordenadoria de Pesquisa têm esta competência.

e) Comitê Assessor de Pesquisa (CAP): Para a realização deste processo as seguintes competências mapeadas são relevantes:

Discrição, sigilo e confiabilidade: esta competência foi mapeada, e o secretário e o técnico administrativo a detém, pois são eles, principalmente o secretário, que modera as reuniões do CAP. Nessas reuniões, os nomes de professores envolvidos em pesquisas na universidade são citados, ocorrem votações e essas atividades serão levadas até a sociedade acadêmica, porém os nomes dos relatores e pesquisadores que participaram de votações devem permanecer em sigilo, por motivos éticos.

Habilidade para trabalhar em equipe: As reuniões do CAP, que ocorrem uma vez por mês, são mediadas pelo coordenador e/ou pelo secretário da Coordenadoria de Pesquisa. No mapeamento de competências realizado por Bernardoni (2010) esta competência foi encontrada no Pró Reitor e no Coordenador.

Organização e planejamento: Para que as reuniões do CAP ocorram de maneira organizada é necessário que haja um planejamento antes das mesmas. Esta competência foi encontrada em todos os servidores da Coordenadoria de Pesquisa.

4.2 CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

A Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia da PRPPG é formada por quatro servidores: Pró Reitor, Coordenador, Secretário e Técnico administrativo. São eles que administram o macro processo de pesquisa e podem ser consideradas as pessoas-chave da PRPPG. No questionário aplicado e na observação participante na Coordenadoria de Pesquisa, pôde-se notar que muitas atividades realizadas na unidade têm um perfil de GC, não sendo formalizadas, mas na cultura está inserida a disseminação de conhecimento e troca de experiências.

Com os resultados do questionário constatou-se que: as equipes de trabalho são multidisciplinares e especializadas para realização de atividades e projetos inovadores se sobrepondo à estrutura formal, tradicional e hierárquica; a instituição se adapta às demandas do ambiente, pois ocorrem pequenas reorganizações de forma natural; o processo decisório ocorre em níveis mais baixos, com o mínimo de burocracia; habilidade na gestão de parceiros com outras instituições de ensino e outras organizações; atividades da coordenadoria são focadas em curto prazo; abertura para o funcionário “tentar e falhar”.

Com base nessas constatações foram analisadas, a partir da literatura, as práticas de GC e verificou-se que algumas delas já existem na Coordenadoria de Pesquisa, porém de maneira não formalizada como, por exemplo, a prática Educação Corporativa. Na entrevista realizada com a pessoa-chave da Coordenadoria foi relatado que a instituição investe em cursos e treinamentos para os seus funcionários, ajudando assim a aumentar a capacidade intelectual dos indivíduos. Outra prática identificada foi Sistemas de Informação, a PRPPG utiliza a Plataforma Lattes, que é um conjunto de sistemas do CNPq, onde são cadastrados os grupos de pesquisa. Também utilizam o sistema Banpesq/ Thales, gerenciado pelo CCE da UFPR, onde também são armazenadas as informações referentes aos projetos de pesquisa da universidade.

Após analisar o ambiente, à luz do referencial teórico, sugere-se à Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, a prática de GC denominada Mapa de Conhecimento. Esta prática, se implantada na PRPPG, otimizará a localização de conhecimentos importantes dentro da organização, podendo ser divulgado/publicado em formato de lista que apresente onde encontrá-los. Também pode ser feito em formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados voltado para este fim. Isso ficará a critério da Coordenadoria de Pesquisa. As informações necessárias à criação de um mapa do conhecimento já existem na organização, mas encontram-se fragmentadas e não documentadas. Cada funcionário tem uma parte do mapa em sua mente, sabe qual é o seu próprio conhecimento e aonde ir para obter respostas às suas perguntas. Para a construção do mapa é preciso agregar, esses pedaços de mapas, em um único mapa.

Um mapa de conhecimento agregará valor à PRPPG pelo fato da Pró-Reitoria contar com um leque de profissionais qualificados em várias áreas distintas. Se esses conhecimentos pessoais dos funcionários somados com os conhecimentos e experiências de cada departamento forem explicitados poderá auxiliar no andamento dos processos e atividades entre os departamentos e entre as pessoas. Os funcionários têm a responsabilidade de identificar pessoas e departamentos, com os quais podem trocar experiências, e fazer com que a gestão do conhecimento, naturalmente, esteja a cada dia mais presente na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as contribuições do mapeamento de processos para a GC na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPR.

Com o foco neste objetivo geral foram analisadas as condições do ambiente organizacional para implantação de GC. Para isso, foi aplicado questionário, realizada entrevista com a pessoa-chave da Coordenadoria de Pesquisa, feita análise da documentação interna e realizada observação participante.

Com os resultados das análises do ambiente foi possível identificar e descrever o macro-processo de pesquisa, que rege a PRPPG e faz com que a universidade caminhe e retorne à sociedade benefícios com as suas pesquisas.

Com o macro processo mapeado, comparou-se as competências existentes na PRPPG (já mapeadas), em especial na Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, com os processos, dentro do macro processo de pesquisa. Com essa comparação pode-se verificar que as pessoas que trabalham na Coordenadoria de Pesquisa são capacitadas para o que fazem e conseguem realizar suas atividades de maneira eficaz, atendendo os prazos. A Coordenadoria de Pesquisa tem em sua cultura a disponibilização de informações e conhecimento o que facilita a implantação de GC no ambiente.

Verificou-se que a PRPPG, em especial a Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, tem um ambiente propício à GC, constatou-se a existência de práticas, de maneira não formalizada, como Sistemas de Informação, os quais eles utilizam o Banpesq/ Thales e a Plataforma Lattes, e a Educação Corporativa.

Sugere-se à PRPPG, em especial à Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, a prática de GC denominada de Mapa de Conhecimento, pois agregará valor às atividades, pelo fato da Pró-Reitoria contar com um leque de profissionais qualificados em varias áreas

distintas. Se os conhecimentos pessoais dos funcionários somados aos conhecimentos e experiências de cada departamento forem explicitados o andamento dos processos e atividades serão otimizados. Com esses desdobramentos a PRPPG poderá cumprir sua missão.

Para projetos futuros recomenda-se mapear os demais macro-processos existentes na PRPPG, que não puderam ser explorados devido a sua complexidade e a falta de tempo do pesquisador. Fazer a criação do mapa de conhecimento, não somente do macro processo de pesquisa, mas também dos demais macro-processos a serem mapeados e criar um mapa que agregue todos. Após idealizado, o mapa de conhecimento, aplicá-lo e avaliar seus resultados, fazendo ajustes se necessário.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D.; BARBOSA, Ricardo R.; PEREIRA, Heitor J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspect. em Ciênc. Inf.** v.12 n.1. Belo Horizonte. Jan./Apr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100002>. Acesso em: 16/junho/2010.
- BERNARDONI, Doralice L. **Mapeamento de Competências:** um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2010.
- BLATTMANN, Ursula; REIS, M. M. de Oliveira. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas; v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004.
- CARBONE, Pedro P.; *et. al.*. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** 2. ed., São Paulo: FGV Management, 2006.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos:** estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MORESI, A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAIVA, Ely Laureano; ROTH, Aleda V.; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Conhecimento Organizacional e o Processo de Formulação de Estratégias da Produção.** [1996]. Disponível em: <http://74.125.155.132/scholar?q=cache:IJKvX43rv5lJ:scholar.google.com/+conhecimento+organizacional&hl=pt-BR&as_sdt=2000&as_vis=1>. Acesso em: 17/junho/2010.

ROCHA, Luiz Oswaldo L. **Organização e Métodos:** uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

ROSA, Paulo C. **Desempenho de Processos Educacionais.** Mensuração e Aplicação em Instituição de Ensino Superior. São Paulo, PUC-SP: 2006

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento:** uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SCHLESINGER, C. C. B.; *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Curitiba: IMAP, 2008.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramaZero;** Revista de Ciência da Informação, n. zero, dez. 1999.

STRAUHS, Faimara R. **O mapeamento de processos como método para a identificação de competências:** o caso da Companhia Paranaense de Energia. KMBrazil; 200___. Disponível em: <<http://hostsh.com.br/sbgc/papers-artigos/o-mapeamento-de-processos-como-m%C3%A9todo-para-identifica%C3%A7%C3%A3o-de-compet%C3%Aancias-o-caso-da-companhia-paranaense-de-energi>>. Acesso em: 30/março/2010.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.192.p.

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

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** TerraForum; [?]. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/gestao-do-conhecimento.aspx>>. Acesso em: 4/junho/2010.

UFPR. **Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.** Disponível em: <<http://www.prppg.ufpr.br/prppg/conceito.html>>. Acesso em: 06/abril/2010.

UFPR. **Centro de Computação Eletrônica.** Disponível em: <<http://www.cce.ufpr.br/> > . Acesso em: 02/novembro/2010.

UFPR. CCE. **Divisão de Apoio ao Usuário.** Disponível em: <<http://www.cce.ufpr.br/dau/> > . Acesso em: 03/novembro/2010.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <www.portaldeconhecimentos.org.br/.../processos_e_mapeamento.pdf > Acesso em: 12/abril/2010.

APÊNDICE A
ROTEIRO DA ENTREVISTA

Roteiro para Entrevista - PRPPG

- 1-) Quais são os macro-processos que regem a PRPPG?
- 2-) Qual deles pode ser considerado vital para a instituição?
- 3-) Como funcionam os processos?
- 4-) Qual a média de tempo para realização das atividades?
- 5-) Quem realiza o quê, quanto a responsabilidades?
- 6-) Quanto a documentação, é sigilosa? Existe guarda física, eletrônica?

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Profª Helena de Fátima Nunes Silva

Aluna: Natália Moratelli Padilha

Instrumento¹ para diagnóstico - criação do ambiente para gestão do conhecimento

Procedimentos

1. Leia com atenção para verificar dúvidas no entendimento das questões
2. Discussão em duplas para re (avaliação), sem necessidade de consenso.
3. Identificar, por meio de círculo ao redor do número, a (s) questão(ões) alteradas, após a discussão
4. Entrega individual

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações:

Legenda:

(3) – concordo

(2) – concordo parcialmente

(1) – discordo

¹ Com base em Terra, J. C. C. (2000)

Legenda: (3) – concordo; (2) – concordo parcialmente; (1) – discordo

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1.1 () A missão e os valores da Pró-Reitoria são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações
- 1.2 () Há um elevado sentimento de confiança entre a instituição e os funcionários; existe de maneira geral, um grande orgulho de trabalhar para a instituição
- 1.3 () As pessoas estão focadas apenas no curto prazo
- 1.4 () Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar
- 2.5 () Existe uma grande honestidade intelectual na Pró-Reitoria, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem
- 1.6 () As pessoas estão preocupadas com toda a instituição e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta
- 1.7 () Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação
- 1.8 () Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir “idéias bobas”
- 1.9 () As realizações importantes são comemoradas
- 1.10 () Há grande tolerância para piadas e humor
- 1.11 () Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstorming

2 ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO

- 2.1 () Há um uso constate de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica
- 2.2 () Há um uso constante de equipes ad hoc (para uma atividade específica) ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores
- 2.3 () Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente
- 2.4 () As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima

3 POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1 () Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto- conhecimento
- 3.2 () Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interação com outras pessoas de dentro e fora da instituição
- 3.3 () O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da instituição

Legenda: (3) – concordo; (2) – concordo parcialmente; (1) – discordo

4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

4.1 () A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas)

4.2 () As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização

4.3 () Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *Know How* existente na instituição

5 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 () Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)

5.2 () Os resultados são amplamente divulgados internamente

6 APRENDIZADO COM O AMBIENTE

6.1 () A instituição aprende muito com seus parceiros . Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade

6.2 () A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações

6.3 () A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras universidades e institutos de pesquisa

6.4 () A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da instituição percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.

ANEXO B - FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS



Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Coordenação de Pesquisas e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia
 Rua Dr. Faivre, 405 – Ed. D.Pedro II – 1º Andar - Centro
 80060-140 Curitiba - PR – Telefone – (41) 3360-5328,
 olivia@ufpr.br

PROGRAMAS DE APOIO À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS. (1) FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO	Protocolo nº: Data:
---	----------------------------

DATA-LIMITE PARA PROTOCOLO NA COORDENADORIA DE PESQUISA (PRPPG):
Até às 17h do primeiro dia útil do mês anterior àquele de início da realização do Evento.

O PREENCHIMENTO DOS CAMPOS 1 A 9 É **INDISPENSÁVEL** PARA A TRAMITAÇÃO DO PROCESSO.

1 - DADOS DO SOLICITANTE (necessário preencher todos os campos, exceto o telefone particular)

NOME:		C.P.F:	
		R.G.:	
CARGO:		REGIME DE TRABALHO:	
GRUPO(S) DE PESQUISA EM QUE ATUA NA UFPR:			
DEPARTAMENTO:		SETOR:	ENDEREÇO ELETRÔNICO:
TELEFONES UFPR:	PARTICULAR (opcional):		Nº REGISTRO THALES*:

(*) Registro Thales: escolher o Projeto mais associado ao tema do Evento.

2 – ATUAÇÃO EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA UFPR

SOU PROFESSOR(A) DO(S) SEGUINTE(S) PROGRAMA(S) DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i> DA UFPR: Estou orientando*, ou orientei* no presente ano, em pelo menos um dos PPGs acima, o(s) seguinte(a) aluno(s): NÃO ATUO COMO PROFESSOR DE PPG <i>STRICTO SENSU</i> DA UFPR () (*) Orientação ou co-orientação oficiais, registradas no PPG.

3 - DADOS SOBRE O EVENTO

TÍTULO		
ENTIDADE ORGANIZADORA		
CIDADE/PAÍS	INÍCIO	TÉRMINO

4 - TÍTULO DO(S) TRABALHO(S) A SER(EM) APRESENTADO(S) (ou palestras, etc)

--

5 - FORMA DE APRESENTAÇÃO

PAINEL (POSTER) COMUNICAÇÃO ORAL OUTROS (mencionar)

Descrever abaixo se o trabalho (ou equivalente) a ser apresentado será publicado em anais, livro de resumos, etc. Em caso positivo, uma cópia impressa ou eletrônica deverá ser encaminhada à PRPPG, conforme item 8.

6 - ESPECIFICAR OUTROS AUXÍLIOS SOLICITADOS PARA O MESMO FIM.

No caso de **passagens internacionais**, é obrigatória a solicitação também à CAPES e

ao CNPq (com anexação de comprovantes), exceto nos casos de interstício. Neste caso,

anexar comprovante também.

ENTIDADE	AUXÍLIO SOLICITADO	Observação
Não solicitei auxílio a nenhuma outra fonte (<input type="checkbox"/>) Estou em interstício (anexar comprovantes) (<input type="checkbox"/>)		

7 – AUXÍLIO SOLICITADO À UFPR

Passagem: AÉREA e/ou TERRESTRE

Trecho:

Diárias (apenas Programa Fundação Araucária):

OBSERVAÇÕES FINAIS (se houver)

--

8 - SOLICITANTE

Declaro que as informações prestadas neste Formulário e no Plano de Trabalho que o acompanha são verdadeiras. Caso passagens sejam concedidas pela UFPR, comprometo-me a, no prazo máximo de 30 dias após o Evento, protocolar na PRPPG documentos referentes à participação: canhoto das passagens (Unidade Financeira PRPPG) e cópia

9 - DEPARTAMENTO

Declaração da Chefia: “O afastamento para apresentação do trabalho objeto desta solicitação está concedido, dentro das normas do Departamento.”

de certificados e de publicações em anais ou equivalentes (Coordenadoria de Pesquisa).	_____
	Local e data
_____	_____
Assinatura	Nome p/ extenso ou carimbo. Telefone e endereço eletrônico:

	Assinatura

10 - ESPAÇO RESERVADO À PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

DEFERIDO:	INDEFERIDO:
Passagens e trecho () aérea () terrestre	
Em ____ / ____ / ____	
Profª Dr. Sérgio Scheer	
Pró-Reitor	



Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Coordenação de Pesquisas e Desenvolvimento da Ciência
e Tecnologia
Rua Dr. Faivre, 405 – Ed. D.Pedro II – 1º Andar - Centro
80060-140 Curitiba - PR – Telefone – (41) 3360-5328,
olivia@ufpr.br

PROGRAMAS DE APOIO À PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS. (2) PLANO DE TRABALHO	Protocolo nº
--	--------------

1. IDENTIFICAÇÃO.

Nome:

2. ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS, COM CRONOGRAMA.

3. RELEVÂNCIA PARA A INSTITUIÇÃO. Valorizar os benefícios esperados para o Programa de Pós-Graduação, Grupo de Pesquisa e alunos.

4. ASSINATURA

Assinatura e data

ANEXO C – INTERFACE PARA INDICAÇÃO DE EVENTO**Indicação de evento**

Nome do Evento: *

Entidade Organizadora: *

Período de realização*

Início: (dd/mm/aaaa)

Fim: (dd/mm/aaaa)

Cidade: *

País: *

Página do evento na Internet:

Nome do Pesquisador: *

Departamento: *

E-mail: *

(*) Preenchimento destes campos é obrigatório.