

Conhecimento Tácito: O Caso Da Unioeste Na Criação Do Plano De Desenvolvimento Do Agente Universitário (Pda) Tacity

Tacit knowledge: the case of the Unioeste in the creation of the Development Plan Unioeste's University Agent (PDA)

Amarildo Jorge da Silva
Bruna Danielle Moreira Pa

CONHECIMENTO TÁCITO: O CASO DA UNIOESTE NA CRIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO AGENTE UNIVERSITÁRIO (PDA) TACITY

Tacit knowledge: the case of the Unioeste in the creation of the Development Plan Unioeste's University Agent (PDA)

*Amarildo Jorge da Silva
Bruna Danielle Moreira Pa*

Resumo: O objetivo precípua do artigo é compreender sistemicamente o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito do Agente Universitário da Unioeste. Toma-se como objeto de estudo o Plano de Desenvolvimento do Agente Universitário (PDA) proposto pela Pró-reitoria de Recursos Humanos e pela Reitoria da Unioeste em outubro de 2012. A estratégia de pesquisa foi o uso do Estudo de Caso e do Modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. O artigo foi construído teoricamente ancorado na gestão do conhecimento e no paradigma sistêmico de compreensão do mundo. Os resultados da pesquisa apontam que de fato, a transformação de expertises individuais em expertises coletivas aumentam a capacidade organizacional nos aspectos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no alcance de resultados organizacionais. Conclui-se que o grande desafio gerencial do século XXI é buscar esta transformação.

Palavras chave: Conhecimento Explícito, Gestão, Expertise.

Abstract: The main objective of the paper is to understand systemically the process of conversion of tacit knowledge into explicit knowledge of the Unioeste's University Agent. It is taken as object of study the Development Plan of the University Agent (PDA) proposed by the Pro-rectory of Human Resources and by the Rectory of Unioeste in October 2012. The research strategy was the use of Case Study and the SECI Model of knowledge conversion from Nonaka and Takeuchi. The article was constructed theoretically anchored in knowledge management and systemic paradigm of understanding the world. The survey results shows that in fact, the transformation of individual expertise in collective expertise increase organizational capacity in the aspects of efficiency, effectiveness, economy and effectiveness in achieving organizational results. It is concluded that the major management challenge of the XXI century is to seek this transformation.

Keywords: Explicit Knowledge, Management, Expertise.

JEL:M14

Introdução

As mudanças ocorridas a partir da década de 1950 na economia mundial são apontadas por alguns estudiosos como o período intermediário da sociedade enraizada na indústria para a sociedade alicerçada na informação e no conhecimento (DRUCKER, 1980, 1996; NAISBITT, 1983, 1994).

Os recursos até então valorizados, como a propriedade privada, o capital e o trabalho, unem-se ao conhecimento, induzindo a edificação de uma nova estrutura econômica entre as nações e naturalmente, alterando a valorização do próprio ser humano. Capra (2002), Castells (1999) e Drucker (1995) argumentam com propriedade que se adentra em um mundo novo mais fluido e mais dinâmico. Nesse sentido, uma das bases do poder organizacional, **o conhecimento**, passa a ser o elemento mais importante e estratégico para as organizações do Século XXI (FOUCAULT, 1979; MINTZBERG, 1993). Diferente dos últimos três séculos, no século XXI, a relação dicotômica **Capital** versus **Trabalho**, passa a ser uma tríade, incluindo o conhecimento como elemento dinamizador formando uma nova tessitura. **Conhecimento** versus **Capital** versus **Trabalho**. Parte-se do pressuposto no artigo que o conhecimento tácito é o recurso estratégico e o mais importante para as comunidades e organizações crescerem e se perpetuarem. Entretanto, o desafio precípua destas entidades é reconhecer este recurso e transformá-lo em conhecimento coletivo e explicitado (BOHM, 2009). Morgan (1996) expressa com propriedade que o conhecimento organizacional encontra-se imanente no interior da organização em seu corpo social (FAYOL, 1990) e cabe a seus estrategistas converter o conhecimento tácito em conhecimento coletivo para alcançar com mais eficiência e eficácia resultados organizacionais e empresariais. Bohn (2009) escreve que a teoria da implicação indica que há imanentemente no indivíduo e na organização o potencial de todas as formas de saberes. Cabe aos dirigentes identificar estes saberes e usá-los para gerar resultados visando melhorar a qualidade de vida de todos os entes vivos do planeta terra. Capra (2002) expõe em conexões ocultas que o ser humano precisa reinsserir-se na teia da vida para que a vida permaneça e prospere na terra e também no universo.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka (2000) afirmam que o fato de o conhecimento ter se tornado **o** recurso, muito mais do que apenas **um** recurso, é o que torna singular a nova sociedade. Essa mudança de foco obriga as empresas a se reorganizarem. As estruturas hierárquicas cedem lugar ao conhecimento, o *middle-up-down* substitui o modelo de saber concentrado e a empresa necessita aprender a lidar com os paradoxos, usando a dialética como ferramenta funcional e causadora de efeitos positivos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

No cenário global digitalizado do século XXI, o **conhecimento** é o recurso fundamental para auxiliar a gestão organizacional e, conseqüentemente, tem a imanência e o potencial para influenciar diretamente na busca de resultados exitosos, tanto no ambiente interno (intenção interna), quanto no ambiente externo (intenção externa). Esse conhecimento é obtido por meio de *expertises*, deduções e observações dos indivíduos que atuam nas empresas e, dadas suas características, tem seu valor representado como ativo intangível, capital humano, capital social e outras denominações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Considerando esse panorama que apresenta a importância do controle do conhecimento, busca-se um modelo de gestão que melhor se encaixe na realidade da empresa e que possibilite notar, reter e disseminar o conhecimento das pessoas

inseridas em sua estrutura organizacional (HALL, 2004; MINTZBERG, 1995; MORGAN, 1996).

Sabe-se que, a partir do momento que o conhecimento das pessoas possibilita agregar valor às ações e processos empresariais, essas expertises passam a ser considerado **conhecimento estratégico**. Assim, quando se tem conhecimento estratégico na empresa, deve-se programar a **Gestão Estratégica do Conhecimento**, sendo este tipo de gestão apresentada como filosofia gerencial que prima pela organização do conhecimento residente na mente e nas práxis das pessoas, de modo a possibilitar sua transformação em vantagem estratégica nas organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a, 1998b).

O objetivo do artigo é compreender e expor as práticas de conversão do conhecimento tácito utilizadas na UNIOESTE na implantação, em outubro de 2012, do Plano de Desenvolvimento do Agente Universitário (PDA) e do respectivo Fundo de Capacitação Permanente do servidor técnico da Unioeste.

A motivação para a criação deste estudo surgiu em decorrência da percepção da importância dos resultados obtidos com a implantação do PDA e do impacto positivo gerado a partir das práticas de transformação e socialização de conhecimento tácito. Aduz-se que esse processo de conversão do conhecimento tácito em coletivo tem agregado valor na gestão da universidade e o conhecimento explícito obtido caracteriza-se em conhecimento estratégico para a Unioeste.

A justificativa do estudo ancora-se na percepção dos pesquisadores quanto à importância que o conhecimento representa na sociedade hodierna. Como dizia Francis Bacon e Michel Foucault “conhecimento é poder, e poder é conhecimento”. Tem-se como pressuposto da pesquisa a visão paradigmática do pensamento sistêmico e de que competência é conhecimento em ação visando à obtenção de resultados para a sociedade.

2. Procedimentos Metodológicos

O presente artigo ancora sua estrutura em um estudo qualitativo sistêmico de natureza exploratório construído a partir de um estudo de caso na Pró-reitoria de Recursos Humanos e na Reitoria da Unioeste.

Sua elaboração e construção se deram por meio das técnicas de coleta de dados de pesquisa bibliográfica e documental. Utilizou-se da técnica de entrevista estruturada para coletar dados primários. Os excertos das falas dos protagonistas criadores do PDA, que foi aprovado pelo Conselho Universitário em outubro de 2012, foram utilizados na construção empírica do artigo. Foi utilizada também a pesquisa *in loco* e a pesquisa ação tendo em vista que um dos autores do texto ajudou criar o PDA.

Para sua concepção utilizou-se também da técnica de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI) proposta por Nonaka e Takeuchi, visando compreender a conversão do conhecimento tácito em explícito, seguindo tanto a dimensão epistemológica quanto a ontológica da criação de conhecimento na empresa, bem como para entender a visão paradoxal que ambas as dimensões proporcionam.

2.1 O Modelo de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (1997) expressam que o conhecimento é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que permite postulá-los em quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- a. **de conhecimento tácito em conhecimento tácito ou socialização:** a socialização é o conjunto de atividades que permitem o compartilhamento de experiências que repassam habilidades técnicas de pessoa para pessoa, gerando e transferindo conhecimento, porém sem forma definida, apenas de acordo com a convivência apresentada entre os envolvidos;
- b. **de conhecimento tácito em conhecimento explícito ou externalização:** é o processo que cria e registra o conhecimento tácito, isto é, o conhecimento que advém de opiniões individuais, analogias, estudos, conceitos, metáforas, etc.;
- c. **de conhecimento explícito em conhecimento explícito ou combinação:** é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, seja ele instrumento da tecnologia da informação ou não. Consiste em organizar o conhecimento explícito disponível e disponibilizá-lo em instrumentos que facilitem a busca e o acesso;
- d. **de conhecimento explícito em conhecimento tácito ou internalização:** refere-se ao processo de aprendizagem, à incorporação do conhecimento que está presente diariamente nas rotinas profissionais. A criação do *knowhow* pelos indivíduos, a partir da vivência, é considerada um ativo muito valioso para a organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) complementam que a interação deve ser constante, isto é, os processos de transferência e de explicitação de conhecimento e de aprendizado devem ser repetidos da forma como é representado na espiral do conhecimento (figura 1).



Figura 1 – Espiral do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Os dados foram analisados a luz da técnica de análise de conteúdo e da perspectiva paradigmática da fenomenologia hermenêutica, ambas ancoradas no pensamento sistêmico (MORGAN; SMIRCICH, 1980; VAN MANEN, 1990).

Na próxima seção aborda-se especificamente a importância do conhecimento e de sua gestão para as organizações e a sociedade na qual elas estão inseridas.

3. Conhecimento

Compreender a teia da vida pode ser uma boa metáfora para compreender a tessitura do conhecer. Desta forma, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20) expressam com propriedade que “o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito”. Ele “é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos”. Os autores argumentam com propriedade que “a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses”. Por ser tratar de algo em movimento “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 25)”. O indivíduo é o **criador** do conhecimento e a organização é o **amplificador** do conhecimento. O grupo e as equipes de trabalho funcionam como o **sinetizador** do conhecimento.

3.1 A importância do conhecimento na sociedade global e digitalizada do Século XXI

Como já salientado, o novo século trouxe inúmeras mudanças tanto para a sociedade quanto para a convivência individual nela. Uma delas é a volta do conhecimento como centro de apoio na tomada de decisões nas empresas. Estas decisões durante pelo menos oitenta anos, foram embasadas apenas na equação tempo *versus* lucro.

O conhecimento pode ser entendido como uma ciência que remonta às linhas antigas de pensamentos e dispõe da possibilidade de serem escritas teorias novas em um muro que se fixa no espaço e que transpõe as linhas do tempo. Assim, o conhecimento ao longo dos séculos tem ocupado funções diferentes na sociedade.

O papel do conhecimento torna-se importante atualmente tendo em conta a volta da concepção de que o homem não nasce, forma-se (FREIRE, 2000; VAN MANEN, 1990) e o ato de formar o homem provém diretamente do saber empírico e consciente. Esse entendimento de tornar-se pessoa em processo de educação continuada no entendimento da empresa dialética do século XXI, que está em constante movimento na construção de conceitos orientadores paradoxais, nada mais é do que observar, adquirir, reter, desenvolver, socializar e partilhar o conhecimento no interior da empresa.

Sabe-se que possuir o conhecimento após seu processo virtuoso proporciona à empresa vantagem competitiva em nichos de mercados aparentemente preenchidos por organizações possuidoras dos mesmos serviços e produtos finais.

3.2 Gestão do conhecimento

As organizações do novo século são consideradas entidades em movimento, porque em vossos cotidianos precisam lidar com alterações rápidas de contexto, tendo

em vista que as inovações do mundo dos negócios globalizados seguem uma linha exponencial e infinita. Muitas dessas mudanças podem ser vistas como grandes paradoxos, levando a maioria das empresas a enfrentarem situações qualificadas como o **fió da navalha** (ARRUDA, 2009).

Na história hominídea (MATURANA, 1997, 1998) e na história da administração (FAYOL, 1990) sem a percepção do conhecimento, qualquer nova mudança era encarada administrativamente como a concepção de dois caminhos a serem seguidos, um deles levava para o passado e fazia a empresa repetir os mesmos processos para lidar com o novo ambiente e o outro a levava para a inovação completa, desde o princípio de seus processos até a concepção de um novo modelo de pensamento. Ambos os caminhos foram criados por visões ocidentais de administração, tanto o de erro-repetição, quanto do novo pelo novo, assim, os paradoxos eram tomados por partes e não pelo todo, como é proposto por Nonaka e Takeuchi que ao definirem a empresa dialética do novo século, utilizaram a ênfase na mudança, uma maneira rápida de adaptação quanto à alteração do meio e a ênfase nos opostos, uma forma de utilizar as contradições como modelo de orientação. O CEO da Canon Fujio Mitarai explica que “encarando um paradoxo, nós o abraçamos e seguimos em frente enfrentando-o. Estamos constantemente em movimento”.

Ainda para Nonaka e Takeuchi (1997), o que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Este novo paradigma é mais bem equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. Esse novo paradigma é ancorado e fundamentado na Gestão do Conhecimento, sendo esta gestão uma ferramenta de sintetização dos conhecimentos tácitos e explícitos dos indivíduos da empresa.

O conceito de definição da Gestão do Conhecimento foi consolidado na década de 1990 e possui inúmeros autores que contribuíram para essa realização. Uma boa definição da gestão do conhecimento é apresentada por Bukowitz e Willians (2002, p.17) que a definem como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. Morgan (1996) argumenta com propriedade que o conhecimento organizacional encontra-se imanente no seu interior na mente e nas expertises individuais de seus colaboradores. Cabe ao gestor estrategista transformar esse conhecimento em conhecimento estratégico para a organização. Em outras palavras, o desafio do governante é transformar expertises individuais em expertises coletivas e socializá-las para o corpo social (FAYOL, 1990).

Como um processo, a gestão do conhecimento é uma disciplina sistemática e um conjunto de abordagens que favorece o crescimento da informação e do conhecimento para criar valor em uma organização. Isso envolve pessoas, fluxos de informação, ferramentas adequadas e alianças estratégicas (OROFINO, 2011).

3.3 A importância da gestão do conhecimento

A chegada do novo milênio é caracterizada pela intensidade de transformações que impactaram diretamente nos setores econômico, político e social. Frente a essa nova realidade repleta de inúmeras particularidades, encontra-se a necessidade das organizações realizarem esforços dobrados a fim de analisar e identificar os novos desafios que permeiam as constantes mudanças que as empresas enfrentam e que afetam diretamente tanto seu ambiente interno quanto externo.

O contexto de transformação exposto neste século indica a necessidade de percepção dos reais valores que as empresas possuem. É preciso levar em conta que nesse rol não sejam considerados apenas valores monetários ou bens patrimoniais, mas sim, os valores que acompanham seus funcionários, isto é, o conhecimento que cada um deles tem e a importância que esse conhecimento agrega no funcionamento e nas operações da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Davenport e Prusak (1998a), a partir do momento que foi difundido o conceito de que “somente as empresas que aprendem continuamente conseguem prosperar em um mercado competitivo”, surgiu e aumentou o interesse pelo conhecimento organizacional e, após vários anos cometendo erros por ignorar a sua importância, as empresas agora estão lutando para entender melhor o que sabem e o que possuem como patrimônio intangível na sua estrutura empresarial.

Portanto, para solucionar essa necessidade, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se evidente e emerge como área estratégica da gestão porque permite adquirir, reter, desenvolver e partilhar o conhecimento com todos na empresa, tornando explícitas as informações que outrora eram de posse de um pequeno número de pessoas.

Figueiredo (2005, p. 08) complementa a ideia em torno dessa lógica afirmando que:

A iniciativa de gestão do conhecimento é qualquer ação intencional ou não, criada, organizada e implantada pela empresa, através da sua equipe de GC ou não, para cumprir propósitos da gestão do conhecimento, com foco no aprendizado, fluxo de conhecimento relevante, processos de transferência, criação, disseminação, compartilhamento, codificação e reutilização efetiva do conhecimento.

O gestor do conhecimento tem o dever de gerir dados e informações explícitos alinhando com todas as formas de expertises individuais existentes na organização visando alcançar os objetivos organizacionais.

3.4 Adquirindo o conhecimento

Hodiernamente é comum notar um excesso de informações disponíveis para os administradores das empresas, porém, apesar dessa disponibilidade de informações, muitos desses administradores sentem-se mal informados. Possuir dados e informações de toda ordem, exceto aquelas que verdadeiramente são necessárias, é uma constante comum no mundo empresarial. O que falta ao gerente é um modo de boas práticas informacionais de acessar um ambiente no qual ele possa identificar as informações e conhecimentos específicos, sejam estes internos ou externos à empresa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Davenport e Prusak (1998a) afirmam que a gestão do conhecimento pode se tornar o diferencial para uma empresa no momento que ajude a fazer da melhor forma, uma enorme gama de atividades que ela já realiza.

Práticas de construção do conhecimento são realizadas diariamente e simultaneamente em uma empresa nos seus mais diversos espaços e áreas, por isso, mostra-se necessário gerenciar não apenas a construção do conhecimento, mas também o compartilhamento deste conhecimento (CHOO, 1998).

As empresas precisam saber, em nível estratégico, que o processo espontâneo de transferência do conhecimento não pode ser o único meio para a ocorrência da troca de informações que geram valor à empresa. Nesse sentido, é necessário ir além das

transferências informais, é de capital importância estimular e alavancar as transferências formais de conhecimento para a obtenção de velocidade e de qualidade de informações disponíveis. Para que se obtenha esse estímulo em prol da formalização da troca de informações, a empresa deve dispor de pessoas capacitadas a encontrar, desenvolver e disponibilizar as informações, isto é, deve dispor de **gestores do conhecimento**.

Figueiredo (2005, p. 69) refere-se ao pessoal de gestão do conhecimento como:

Aqueles que devem **interferir** positivamente e de forma competente no processo de transferência do conhecimento, pois estas iniciativas criam competências e conhecimento novos, disseminam conhecimentos mais apreciados pelos clientes, habilitam pessoas, geram *empowerment* [empoderamento], habilitam a empresa a oferecer o melhor dela aos seus clientes, garantem qualidade e imagem homogênea dos talentos percebida por terceiros, etc.

É importante frisar que um projeto de gestão do conhecimento só é viável se for apoiado por mudança cultural, já que, em sua essência, a gestão do conhecimento tem como ponto de partida e ponta de chegada as pessoas da organização (DASILVA, 2004). Destarte, para existir realmente a gestão do conhecimento na empresa, torna-se necessário possuir no seu quadro social pessoas capacitadas em notar quais são as práticas de maior influência na geração de valor, e, a partir daí, observar qual é a estratégia que a empresa pode executar para influenciar essas práticas. A partir disso, devem ser escolhidos os meios que auxiliem e facilitem a disseminação desse conhecimento.

Para complementar o raciocínio em torno da implantação de práticas e políticas de gestão que tenham o conhecimento como gerador de valor para a estratégia empresarial, Terra e Angeloni (2003, p.5) afirma que:

Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajaram, e, grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de qualquer coisa, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração.

3.5 A geração do conhecimento

A geração do conhecimento é feita à medida que a organização interage com o ambiente interno e externo. Porém, apenas a interação não é suficiente para que a empresa aproveite as oportunidades de aprendizado que surgem na interação com o meio no qual está inserida. Para que haja a criação do conhecimento, é necessário que a empresa e seus indivíduos e grupos **aprendam a aprender** e aprendam rapidamente a reconhecer e desaprender conhecimentos inúteis.

Na era do conhecimento ter apenas conhecimento explicado não é suficiente para **o devir** tanto do indivíduo como da empresa que aprende (BOHM, 2009). É preciso buscar em outras fontes como, por exemplo, na poesia, no mundo consensual, na filosofia, na teologia, na mitologia e naturalmente nas relações cotidianas formas humanizadas de gerenciamento organizacional (ARRUDA, 2009; FREIRE, 2000; MORIN, 2002a, 2002b, 2003).

4. A pesquisa de campo

Nesta seção expõem-se o histórico da Unioeste e a compreensão da importância do PDA para qualificar ainda melhor o corpo técnico da universidade.

4.1 Histórico da Unioeste

A Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) é uma Instituição pública multicampi de ensino gratuito, reconhecida em 1994. A gênese de sua criação data de 1976 e de 1979 quando o Estado do Paraná em seu processo de interiorização do Ensino Superior criou as Faculdades isoladas de Cascavel e de Foz do Iguaçu, criando na sequência na década de 1980 as faculdades isoladas de Toledo e Marechal Cândido Rondon (DASILVA, 2004). Em 1999 a Unioeste incorporou a faculdade isolada de Francisco Beltrão localizada na região sudoeste do Paraná. Assim, seus campi estão localizados nos municípios de Cascavel, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon, Toledo e Francisco Beltrão. A área de abrangência e de atuação educativa engloba as regiões Oeste e Sudoeste do Estado, com aproximadamente dois milhões de habitantes, em uma área de trinta e três mil quilômetros quadrados, dividida em noventa e três Municípios (PROPLAN, 2013).

Estas regiões apresenta significativo crescimento econômico e social desenvolvendo atividades comerciais, industriais, serviços e agropecuárias e agroindustriais que contribuem para o crescimento e o desenvolvimento da economia do Paraná e do Brasil. Ressalta-se que a universidade contribui com o Estado do Paraná capacitando o quadro de professores que atuam no ensino fundamental e médio das regiões Oeste e Sudoeste, bem como de outras regiões do Estado.

A Unioeste desenvolve sua atuação educativa em uma região transfronteiriça (Brasil, Paraguai e Argentina) onde se encontra uma das maiores reservas da mata atlântica do Brasil, o Parque Nacional do Iguaçu, e uma das maiores reservas hídricas do mundo, com ênfase nos potenciais hídricos dos rios Paraná e Iguaçu e no aquífero Guarani.

Observa-se que na região da tríplice fronteira do Paraná (Brasil, Paraguai e Argentina), é forte a presença do setor de serviços vinculados ao turismo, atividades hoteleiras, empresas de turismo, comércio, empresas de transporte e entidades públicas. Esta região transfronteiriça busca na Unioeste, parcerias para pensar, repensar, formular e implantar processos estratégicos para governar suas organizações seguindo a lógica da sustentabilidade e de gestão organizacional descentralizada e humanizada.

Conforme dados da PROPLAN (2013), a Universidade Estadual do Oeste do Paraná, por meio da estrutura dos cursos de graduação e dos Programas de Pós-graduação *lato e stricto sensu* em diversas áreas do conhecimento tem sido uma das universidades da região a apoiar e desenvolver projetos visando o desenvolvimento de tecnologias atuais que corroboram no desenvolvimento de modelos estratégicos de governança propiciando às organizações a criação e a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis em seus contextos de negócios.

A realidade histórica da região requer estudos e apontamentos de formas para gerenciar as atividades desenvolvidas na região transfronteiriça tendo em vista o fato de esta região ser estratégica para o Brasil. A região oeste do Paraná, onde se localiza

Foz do Iguaçu, cidade reconhecida por sua pujança no mundo, na Fronteira com a Argentina e com o Paraguai, tem sua economia dinamizada por pequenas, médias e grandes organizações. Estas organizações têm em seus quadros sociais, profissionais formados pela Unioeste.

A Unioeste continua seu processo de consolidação visando vir a ser um centro de referência em ciência e tecnologia a partir de fomentos de pesquisas, promovidos por novos e inovadores programas de pós-graduação *stricto sensu*. Estes programas tem concepção em temas de interesse para a gestão e para o desenvolvimento regional sustentado.

4.2 Compreensão da análise documental e da análise de excertos das falas dos principais atores que criaram o PDA

Para o entrevistado A, o Plano de Desenvolvimento do Agente Universitário da Unioeste teve sua gênese em fevereiro de 2012 quando foi constituída uma comissão visando criar regulamentação para implantar na Unioeste o Tempo Integral de Dedicção Exclusiva (TIDE) para os seus servidores técnicos.

Para o entrevistado B, a criação e a implantação do PDA na universidade permitiu a Unioeste igualar o salário médio de seus servidores administrativos e docentes a média salarial praticada na Universidade Estadual de Londrina (UEL) e na Universidade Estadual de Maringá (UEM). Conforme argumento do entrevistado, a Unioeste representa a terceira força universitária do Paraná e atende duas regiões do estado (oeste e sudoeste) e quase cem municípios. Ressalta ainda o entrevistado que a população destas regiões é de mais de dois milhões de habitantes.

A entrevistada C aponta que o PDA possibilitou por meio dos projetos de pesquisa e de extensão propostos pelos servidores técnicos da universidade a criação de conhecimento estratégico na Unioeste, uma vez que os resultados alcançados depois de um ano de sua implantação foram significativos e tem contribuído eficazmente e economicamente na consecução da missão da universidade e naturalmente no alcance dos objetivos da universidade e de sua atual gestão.

Pode-se observar na fala dos protagonistas do PDA que o referido plano tem permitido a Unioeste ser mais eficiente e eficaz no seu processo de gestão, bem como na contribuição social e educativa que faz parte de sua missão e de seus objetivos na condição de Instituição Pública de Ensino Superior.

A transformação do conhecimento tácito em conhecimento coletivo foi constatada pelos pesquisadores na análise dos relatórios de pesquisa e de extensão apresentados à PRORH no mês de novembro de 2013.

O processo original de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito na Unioeste foi por meio da socialização (tácito para tácito) na formação de equipes de pesquisa e de extensão pelo corpo técnico.

Constatou-se que durante o processo de pesquisa e extensão que durou um ano, os agentes universitários utilizaram-se da externalização (tácito para explícito) para converter expertises individuais em expertises coletivas. Essa prática permitiu aos agentes executar e consolidar os projetos de pesquisa e os projetos de extensão.

A combinação foi observada nos relatórios de pesquisa e de extensão que foram publicados na página da Unioeste e, posteriormente informações relevantes destes relatórios foram consolidadas nos documentos oficiais das seis Pró-reitorias da Unioeste.

Considerando o fato de que o PDA é uma prática recente na Unioeste não foi possível constatar o processo de internalização. Salienta-se que esse processo pode vir a ser estudado e observado em outras pesquisas sobre gestão do conhecimento.

5. Considerações finais

Finaliza-se o artigo retomando a ideia original de Francis Bacon de que **conhecimento é poder** e a ideia de Michel Foucault de que **poderé conhecimento**. Na Unioeste, que é uma instituição educativa, **aprender, ensinar e trabalhar o poder do conhecimento** deveria ser uma coisa natural. Entretanto, em função de disputas entre as duas carreiras existentes na universidade (a carreira docente e a carreira técnica) esse processo de criação de conhecimento e de seu uso não é natural em função de interesses divergentes e díspares entre as duas carreiras. Pode-se perceber que expertises individuais são utilizadas no processo de empoderamento. Socializar essas expertises individuais pode desapoderar pessoas que não gostariam de perder o *status quo* que possuem, bem como os benefícios financeiros oriundos desse empoderamento.

Verificou-se que na Unioeste tanto o agente universitário quanto o docente são os **criadores** de conhecimento e a universidade, por meio de sua gestão, é o **amplificador** do conhecimento. Os grupos de pesquisa de docentes e os grupos de pesquisa e de extensão dos agentes e as suas equipes de trabalho funcionam como **sintetizador** do conhecimento produzido e disseminado na Unioeste.

Recomenda-se que o PDA seja transformado em uma política de Recursos Humanos permanente, tendo em vista o potencial que o plano contém de converter conhecimento individual em conhecimento coletivo.

Referências

- ARRUDA, Marcos. **Educação para uma economia do amor**: educação da práxis e economia solidária. Prefácio de Gaudêncio Frigotto. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.
- BOHM, David. **A totalidade e a ordem implicada**. Tradução Mauro de Campos Silva. Revisão Técnica: Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 2009.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.
- CHOO, C. **The knowing organization**: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.
- DAVENORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998(a).
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998(b).

DASILVA, Amarildo Jorge. **A História de Vida do Gerente e o Processo da Estratégia**: O Caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 291f. 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DASILVA, Amarildo Jorge. Pró-reitor de Recursos Humanos da Unioeste no período de 02 de janeiro de 2012 a 30 de abril de 2014.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____. **A gestão numa época de grande mudança**. Lisboa: Difusão Cultural, 1996.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: THOMSON LEARNING, 2008.

MATURANA R., Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

_____. Seres humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.

MINTZBERG, Henry. **El poder en la organización**. Barcelona: Ed. Ariel. 1993.

_____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. **The case for qualitative research**. Academy of Management Review, v. 5, n. 4, 1980, p. 491-500.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **O método 4**: as ideias, habitat, vida, costumes, organização. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002a.

MORIN, Edgar. **Amor, poesia, sabedoria**. 4. ed. Rio do Janeiro: Bertrand Brasil, 2002b.

MORIN, Edgar. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

NAISBITT, John. **Megatendências**. São Paulo: ova Cultural, 1983.

_____. **Paradoxo Global**: quanto maior a economia, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NARDELLI, Nelci Janete dos Santos. Diretora de Desenvolvimento Humano da Pró-reitoria de Recursos Humanos da Unioeste no período de 01 de julho de 2012 a 31 de março de 2014.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In. **Harvard Business Review**. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 82-107.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 223f. 2011. Dissertação. (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROPLAN. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/proplan/>>. Acesso em: 10/06/2014.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; ANGELONI, Maria Terezinha. Understanding the difference between information management and knowledge management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE FOR THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 12, 2003, Nancy. **Proceedings...**Nancy, 2003.

VAN MANEN, Max. **Researching lived experience**: human science for an action sensitive pedagogy. New York: State of New York Press, 1990.

WOLFF, Paulo Sérgio. Reitor da Unioeste desde 02 de janeiro de 2012.

Submetido em 04/12/2016

Aprovado em 20/12/2016

Sobre o(s) Autor(es):

Amarildo Jorge da Silva

Professor Associado do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UNIOESTE, campus de Foz Iguaçu - Paraná.

Email: rizomapoiesi@gmail.com

Bruna Danielle Moreira Pa

Graduanda do Curso de Administração do CCSA da UNIOESTE, campus de Foz do Iguaçu - PR.

Email: brunapaz6@gmail.com