



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2023

**27 a 30**  
**SETEMBRO**



## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA: UMA PROPOSTA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

### THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE UNIVERSITY-COMPANY RELATIONSHIP: AN INFORMATION MANAGEMENT PROPOSAL

**ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL,  
FINANÇAS PÚBLICAS E CONTROLE NO SETOR PÚBLICO**

Nelson Ari Canabarro de Oliveira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [canabarro@utfpr.edu.br](mailto:canabarro@utfpr.edu.br)

Vanessa A. Preschlak, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [vanessa@utfpr.edu.br](mailto:vanessa@utfpr.edu.br)

Louisi Francis Moura, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [louisifrancis@utfpr.edu.br](mailto:louisifrancis@utfpr.edu.br)

Andriele de Prá Carvalho, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [andrieled@utfpr.edu.br](mailto:andrieled@utfpr.edu.br)

Lindomar Subtil de Oliveira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [lindomar@utfpr.edu.br](mailto:lindomar@utfpr.edu.br)

#### Resumo

Este artigo demonstra que a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) na Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é essencial para viabilizar serviços públicos com maior qualidade devido ao mapeamento de informações para celebração de convênios e contratos. Este artigo pretende mostrar a eficiência de se adotar o guia/ferramenta Project Management Body of Knowledge (PMBOK) como referência para a gestão de projetos e convênios e a implementação do método Kanban como ferramenta de controle visual e gestão à vista dos prazos e andamentos dos convênios e contratos como forma de tratar as causas mais prováveis da "perda de controles e prazos para renovação/finalização de projetos e convênios com empresas" nas Instituições de Ensino Superior. A utilização desses instrumentos proporcionará maior eficiência no processo de gestão de convênios e contratos da universidade visto que muitas organizações públicas ainda carecem de implementar a gestão de projetos e um escritório de gestão de projetos.

**Palavras-chaves:** Gestão do conhecimento. Kanban. Relações empresariais. Convênios. PMBOK.

#### Abstract

*This article demonstrates that the implementation of Knowledge Management (KM) practices in the Directorate of Business and Community Relations (DIREC) of the Federal Technological University of Paraná (UTFPR) is essential to enable higher quality public services due to the mapping of information for celebration of agreements and contracts. This article intends to show the efficiency of adopting the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) guide/tool as a reference for managing projects and agreements and the implementation of the Kanban method as a tool for visual control and management of deadlines and progress of projects. agreements and contracts as a way of dealing with the most likely causes of "loss of controls and deadlines for renewing/completing*

*projects and agreements with companies" in Higher Education Institutions. The use of these instruments will provide greater efficiency in the university's agreement and contract management process, since many public organizations still need to implement project management and a project management office.*

**Keywords:** "Knowledge Management"; "Kanban"; "Business relationships"; "Covenant"; "PMBOK"

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização**

A relação entre as universidades, as empresas e a sociedade, traz uma série de benefícios aos atores envolvidos por meio dos projetos de pesquisa e extensão. Essa colaboração mútua impulsiona a inovação, promove o desenvolvimento econômico e social, e contribui para a formação de profissionais qualificados.

Um dos principais benefícios dos projetos de pesquisa e extensão é a criação de produtos e soluções inovadoras, pois, através da parceria entre universidades e empresas, há a troca de conhecimentos, tecnologias e ferramentas que possibilitam a concepção de novos produtos, processos e métodos de trabalho. Essa colaboração permite que as empresas acessem recursos acadêmicos especializados, fomentando a inovação e a competitividade, contribuindo para a geração de conhecimento e avanços científicos.

As universidades são centros de produção de conhecimento, e a parceria com as empresas proporciona um ambiente propício para a realização de pesquisas aplicadas, que buscam solucionar problemas reais do mercado e da sociedade. Essa colaboração impulsiona a produção científica, estimula a formação de pesquisadores e contribui para o desenvolvimento de tecnologias e inovações relevantes.

Segundo Hussinki et al, 2017, a gestão do conhecimento enfatiza a (...) tomada de decisões baseadas no conhecimento e na comunicação dessas estratégias aos funcionários de forma abrangente, demonstrando a importância da utilização de ferramentas de GC. Outro aspecto importante é o impacto social gerado pelos projetos de pesquisa e extensão que permitem que o conhecimento acadêmico seja aplicado em benefício direto da comunidade, promovendo o desenvolvimento local, a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento das relações entre a academia e a sociedade.

Além disso, os projetos de pesquisa e extensão quando realizados em parceria com a comunidade e empresas, contribuem para a formação de profissionais altamente capacitados, proporcionando uma experiência prática enriquecedora, permitindo que eles apliquem seus conhecimentos teóricos em situações reais. Isso os prepara para os desafios do mercado de trabalho, estimula o empreendedorismo e contribui para o desenvolvimento da inovação e da criatividade.

### **1.2 O PMBOK® e o Kanban**

Segundo o Guia PMBOK® um dos desafios mais comuns é determinar se um projeto é ou não bem-sucedido (PMI, 2017). E para tanto é necessário que haja conscientização e engajamento dos gestores e operadores das relações empresariais para que a ferramenta seja adotada e explorada em sua plenitude.

Ainda de acordo com o Guia PMBOK® (PMI, 2017), para aferição dos critérios de sucesso, tipicamente são usados os seguintes indicadores:

- prazo;

- custo;
- escopo;
- qualidade;
- realização de seus objetivos;
- satisfação das partes interessadas;
- cumprimento de termos contratuais e aspectos de mudança organizacional.

Ao adotar essa metodologia no serviço público, será necessária uma mudança de mentalidade sobre as relações do setor público (sem fins lucrativos e mantidos pelo Estado) em comparação com a iniciativa privada (com fins lucrativos e mantidos pelos resultados de negócios).

As metodologias ágeis oferecem vantagens significativas no gerenciamento de projetos, conforme evidenciado por várias fontes acadêmicas. Highsmith (2009) destaca que a flexibilidade e adaptabilidade são características-chave das metodologias ágeis, permitindo que os projetos sejam ajustados de acordo com as mudanças e necessidades ao longo do tempo. Isso possibilita uma resposta rápida a novas informações, requisitos do cliente e condições do mercado. Para Oliveira, Oliveira e Michaloski (2020), embora tenha havido pesquisas sobre a adoção de métodos ágeis em instituições públicas, conforme levantamento apresentado nos trabalhos relacionados, não se identificou estudos que tenham se focado em órgãos públicos.

Segundo Cohn (2010), a colaboração e a comunicação são valorizadas pelas metodologias ágeis, pois incentivam a interação ativa entre os membros da equipe e uma comunicação transparente e frequente com os stakeholders. Essa abordagem promove uma compreensão aprofundada das expectativas, necessidades e desafios, resultando em uma solução aprimorada e maior engajamento das partes interessadas.

A melhoria contínua é um princípio fundamental das metodologias ágeis, como mencionado por Beck et al. (2001). Ciclos de feedback e retrospectivas regulares permitem que a equipe aprenda e aprimore ao longo do tempo. Identificar o que funcionou bem, o que precisa ser aprimorado e otimizar processos e práticas de trabalho são aspectos essenciais para criar um ambiente de aprendizado contínuo e busca constante por melhorias.

O Kanban é uma metodologia visual de gerenciamento de fluxo de trabalho que pode ser aplicada no gerenciamento de projetos. Segundo Hammarberg e Sunden (2014), o Kanban permite a visualização clara do fluxo de trabalho, facilitando a identificação de gargalos e otimização do processo. Ele também auxilia no controle e priorização das atividades, permitindo que a equipe visualize as prioridades e tome decisões com base nas demandas do projeto. Além disso, o Kanban incentiva a limitação do trabalho em andamento, evitando sobrecargas e reduzindo o tempo de espera das tarefas. O Kanban promove uma cultura de melhoria contínua, possibilitando a análise regular do processo e a identificação de oportunidades de aprimoramento (Anderson, 2010).

De acordo com Tonia Ferrell (2018), em sua tese de doutorado denominada “The Discursive Framing of Academic Presidential Transitions: A Critical Discourse Analysis of Leadership Images”, a forma como a transição é conduzida pela instituição, pelo presidente que está saindo, pelo presidente eleito e pela comunidade é de grande importância para a Universidade, inserindo-se a dinâmica da manutenção dos relacionamentos institucionais dentro do contexto maior dessa mudança no contexto organizacional. Essa análise é bastante válida para a situação das universidades e outros órgãos públicos que têm na eleição a forma de escolha de seus mandatários.

Portanto, segundo as observações de Ferrell (2018), para manter relacionamentos institucionais durante as transições, as universidades devem garantir que haja respeito e apoio tanto para o mandatário que está saindo quanto para o mandatário eleito.

### 1.3 Delimitação do problema

Um dos problemas enfrentados pelas universidades públicas em relação à continuidade de projetos é a troca de comando, que pode ocorrer com a posse de um novo reitor ou diretor. Essa troca pode trazer consigo mudanças nas prioridades institucionais e na alocação de recursos, o que afeta diretamente a continuidade de projetos em andamento.

Além disso, a troca de comando também pode trazer mudanças na equipe responsável pelo projeto, levando à perda de continuidade na execução do trabalho, ao desperdício de dinheiro público, de tempo e retrabalhos a cada nova gestão. Isso ocorre porque o novo gestor pode ter uma visão diferente sobre a equipe necessária para a execução do projeto e pode optar por substituir membros da equipe anterior, fato que pode prejudicar a continuidade do trabalho. Outro problema que afeta diretamente a continuidade de projetos é a falta de planejamento e gestão adequados, o que pode resultar em dificuldades na manutenção dos projetos em andamento.

Para minimizar esses problemas, é importante que as universidades públicas tenham uma gestão estratégica e planejada, com políticas claras para a continuidade de projetos. Além disso, é fundamental que as equipes responsáveis pelos projetos sejam constituídas por profissionais capacitados e com experiência na área, garantindo assim a qualidade do trabalho executado e a continuidade do projeto mesmo em caso de mudanças na gestão.

A pergunta que se quer responder com este artigo é: **“Quais ferramentas de gestão do conhecimento poderiam ser utilizadas para a aumentar a eficiência das Instituições de Ensino Superior na gestão de contratos e convênios com a iniciativa privada, para que não sejam perdidas as informações e os prazos, especificamente nas trocas de equipes diretivas da universidades?”**

### 1.4 Objetivos

Assim, o objetivo geral deste artigo é:

Propor o uso de ferramentas de Gestão do Conhecimento para a gestão de projetos e convênios nos setores de relações das Instituições de Ensino Superior com a iniciativa privada, visando a melhoria dos controles e prazos para renovação/finalização desses contratos e convênios.

Os objetivos específicos deste artigo são:

- a) Realizar uma análise situacional dos processos atuais de gestão do conhecimento de projetos e convênios da DIREC-UTFPR.
- b) Identificar os principais problemas e causas da perda de controle e prazos.
- b) Elaborar um plano de implementação do PMBOK® adaptado às necessidades e características da DIREC-UTFPR.
- c) Desenvolver um sistema de controle baseado no método Kanban, que permita a gestão visual dos prazos e andamentos dos convênios e contratos.

d) Implementar o PMBOK® e o Kanban nos processos de gestão de projetos e convênios da DIREC-UTFPR, de acordo com o plano estabelecido.

## 2 METODOLOGIA

Para buscar a resposta à questão apresentada neste artigo, foram implementados os passos descritos na sequência de 5 etapas, conforme mostra a figura 1, a fim de estabelecer um *overview* sobre a situação dos controles relacionados a contratos e convênio firmados entre a UTFPR e a iniciativa privada.



Figura 1: Etapas da metodologia

Fonte: os autores

### 2.1 Análise Situacional

Realizou-se uma análise detalhada dos processos atuais de gestão de projetos e convênios da DIREC-UTFPR, identificando as principais falhas e causas da perda de controle e prazos. Essa análise baseou-se será baseada em revisão de documentos, entrevistas e observação direta dos processos em funcionamento.

### 2.2 Plano de Implementação

Com base na análise situacional, elaborou-se um plano de implementação do PMBOK® adaptado às necessidades e características da DIREC-UTFPR. Esse plano contempla a definição de papéis e responsabilidades, a criação de um cronograma de atividades e a definição de indicadores de desempenho para avaliação dos resultados alcançados.

### 2.3 Desenvolvimento do Sistema Kanban

Desenvolveu-se um sistema de controle baseado na metodologia Kanban, que permita a gestão visual dos prazos e andamentos dos convênios e contratos. Esse sistema será implementado utilizando ferramentas digitais, de forma a facilitar o acesso e a atualização das informações por parte dos colaboradores envolvidos.

### 2.4 Orientações Sobre a Capacitação dos Colaboradores no PMBOK®

Segundo Moura et al (2020), o Guia PMBOK® (PMI, 2017) define um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) como uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas, o que levará a uma necessidade de qualificação dos servidores que farão a aplicação da ferramenta. Para isso é necessário realizar treinamentos e workshops para capacitar os colaboradores envolvidos nos processos de gestão de projetos e convênios. Essa capacitação aborda os conceitos e práticas do PMBOK®, bem como a utilização do método Kanban como ferramenta de controle visual.

## **2.5 Implementação e Monitoramento**

Implementar o PMBOK® e o Kanban nos processos de gestão de projetos e convênios da DIREC-UTFPR, de acordo com o plano estabelecido. Durante a implementação, será realizado um monitoramento contínuo dos resultados, por meio de indicadores previamente definidos, visando identificar eventuais ajustes necessários e garantir a efetividade das mudanças realizadas.

Visando estabelecer o tratamento das causas mais prováveis do problema foco deste projeto, qual seja a “perda de controles e prazos para renovação/finalização de projetos e convênios com empresas”, a adoção da metodologia exposta no PMBOK® mostra-se aderente e adequada para o caso estudado, visto que há a necessidade de uma mudança de abordagem historicamente estabelecida no processo de gestão de convênios e contrato da UTFPR.

## **3 ANÁLISE DE RESULTADOS**

A análise situacional dos processos atuais de gestão do conhecimento de projetos e convênios da DIREC-UTFPR demonstram muitas incertezas na gestão de convênios e contratos. Essas incertezas podem acarretar em perda de informações, perda de validade de projetos em função da não renovação do prazo de vigência e também risco de pagamento de multas contratuais. Esses riscos se acentuam ainda mais em um processo de transição de gestão, mais notadamente quando a transição ocorre entre setores opostos.

### **3.1 Levantamento de causas prováveis da perda de informações**

A Figura 2 demonstra o levantamento das principais causas dessas fragilidades, realizado nas DIRECs da UTFPR e a sua relação com a falha na gestão do conhecimento do setor.

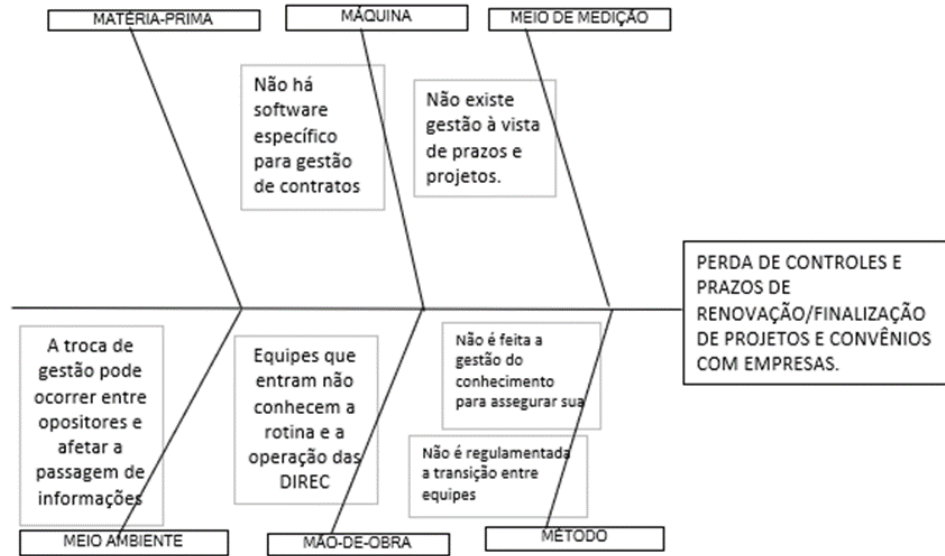


Figura 2: Principais causas da perda dos controles de contratos e convênios

Fonte: Os autores

A partir dessas análises foram elaborados o plano de implementação do PMBOK® e do Kanban, visando à melhoria da gestão do conhecimento no controle de contratos e convênios da UTFPR.

### 3.2 Implantação do PMBOK®

A implantação do PMBOK® deve considerar as variáveis de sucesso elencadas pelo Manual PMBOK®, para que sejam monitoradas, e também para que sejam criados indicadores de desempenho para cada uma delas. São as seguintes as variáveis: prazo, custo, escopo, qualidade, realização de seus objetivos, satisfação das partes interessadas, cumprimento de termos contratuais e aspectos de mudança organizacional. Via de regra, não são feitas análises de impacto na comunidade acadêmica e na qualidade dos serviços prestados à sociedade pela Instituições de Ensino Superior, em função de investimentos e aportes de recursos recebidos da iniciativa privada, por meio de convênios e contratos firmados com empresas e organizações dos diversos setores da economia do país. Assim, a implementação de um escritório de gerenciamento de projetos, orientados pela metodologia PMBOK®, vai ressaltar a importância do relacionamento entre a academia e a iniciativa privada para o desenvolvimento econômico local.

### 3.3 A implantação do Kanban

Já o Kanban será adotado como ferramenta de controle, uma vez que se mostra uma metodologia simples, que não requer grandes investimentos e qualificações para operacionalização, e transforma em gestão à vista os prazos e andamentos dos convênios e contratos. O Kanban, largamente utilizado em processos produtivos industriais, é extremamente útil e versátil, pois é uma ferramenta de fácil aprendizagem, fácil alimentação e fácil controle.

A proposta de uso do Kanban e do PMBOK® deve-se ao fato de que são duas ferramentas de uso bastante intuitivo e que permitem a análise e melhoria do processo. Em especial o Kanban é de uso simplificado, facilitado e ágil. Colocado como gestão à vista poderá manter as informações e realizar a gestão do conhecimento de forma rápida e intuitiva, evitando

que contratos/convênios importantes sejam perdidos por falta de controles elementares, como por exemplo, prazos de vigência e prestações de conta.

A figura 3 apresenta uma proposta de kanban para gestão à vista dos contratos e convênios e a situação em que se encontram:

CONTRATOS/CONVÊNIOS EM FASE DE NEGOCIAÇÃO.	CONTRATOS/CONVÊNIOS VIGENTES	CONTRATOS/CONVÊNIOS EM FINAL DE VIGÊNCIA	CONTRATOS/CONVÊNIOS NO LIMITE P/ RENOVAÇÃO.	CONTRATOS/CONVÊNIOS PARA PRESTAÇÃO DE CONTAS.
Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:
Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:	Nº CONVÊNIO/ CONTRATO: PARCEIRO: OBJETO: VIGÊNCIA:

Figura 3: Proposta de Kanban

Fonte: Os autores

Conforme mostrado na Figura 3, as informações fundamentais a serem controladas em uma transição de gestão estão relacionadas ao status em que se encontra o convênio ou o contrato, dentro das cinco etapas possíveis: negociação, vigência, fim de vigência, renovação/prorrogação e/ou prestação de contas. Além disso, a numeração, prazo de vigência, objeto e parceiros. Apesar de serem informações relativamente simples, é muito fácil a sua perda sem a gestão profissional e padronizada do conhecimento, principalmente na transição entre gestões.

Utilizando o Kanban como método de gestão à vista, torna-se muito fácil a sua adoção na rotina das IES, e também muito fácil a transferência do conhecimento durante o processo de transição entre gestões das universidades.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um escritório de gestão de projetos nas IES, valendo-se da metodologia PMBOK®, proporciona uma grande melhoria na gestão do conhecimento sobre os controles e prazos para renovação/finalização de projetos e convênios, durante o processo de transição entre gestões. Isso levará a uma maior eficácia e eficiência na aplicação de recursos oriundos da iniciativa privada, e levará, com tempo de maturidade, a uma análise de impacto sobre a qualidade dos serviços prestados pelas IES,

Promove também melhoria na comunicação e no alinhamento entre os envolvidos nos processos de transição entre gestões, a eliminação de perdas de prazos de vigência de convênios e contratos e a uma melhoria da imagem e reputação das universidades públicas como instituição comprometida com a gestão eficiente e transparente de seus projetos e convênios.

A gestão do conhecimento no processo de transição fará a salvaguarda da reputação da universidade, aumentará a credibilidade desta diante da sociedade e aumentará sua importância na promoção do desenvolvimento local sustentável.



As barreiras que serão enfrentadas concentram-se principalmente na questão de que o conhecimento deverá ser transformado de tácito em explícito, o que pode ser dificultado devido ao resultado do processo eleitoral.

Espera-se que essas ações promovam um ambiente de respeito e apoio mútuo entre os dirigentes ingressantes e aqueles que estão deixando suas funções, garantindo uma transição suave e bem-sucedida. Além disso, a implementação dessas metodologias e práticas visa melhorar a gestão de projetos e convênios, aumentando a eficiência, a qualidade e o controle sobre os prazos e resultados.

A adoção do Kanban como ferramenta de controle visual permitirá uma gestão mais ágil e intuitiva, evitando a perda de contratos e convênios importantes por falta de controles adequados. Em conjunto, essas medidas visam fortalecer os relacionamentos institucionais, aumentar o engajamento das partes interessadas e promover a satisfação dos envolvidos, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, fortalecendo o compromisso da UTFPR para o desenvolvimento regional. De acordo com Molas-Gallart (2002) a universidade é um recurso valioso nas dinâmicas de inovação, bem como uma grande fonte de ideias para empresas, especialistas acadêmicos são treinados e possuem os recursos necessários para avaliação de viabilidade técnica da implementação de novas tecnologias sendo estratégicos os impactos socioeconômicos das colaborações entre universidade e empresas.

Mas a implementação do PMBOK® e o método Kanban na gestão das informações de contratos e convênios nas relações empresariais e comunitárias das universidades públicas mostra-se perfeitamente viável, sem custos exorbitantes e com plenas condições de minimizar o risco de perdas institucionais.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Seattle, WA: Blue Hole Press, 2010.
- Beck, K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001.
- Cohn, M. Succeeding with agile: Software development using Scrum. Addison-Wesley Professional, 2010.
- Ferrell, Tonia P. A Critical Discourse Analysis of Academic Presidential Transitions: Framing Images of Leadership. 2018. Tese de Doutorado - Kent State University.
- Hammarberg, Marcus; Sunden, Joakim. Kanban in action. Manning Publications Co., 2014.
- Highsmith, J. Agile project management: Creating innovative products. Addison-Wesley Professional, 2009.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596–1621. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2016-0394>
- Molas-gallart, J.; salter, A.; Patel, P.; Scott, A. University-Industry Partnerships: A Systematic Review. *Research Policy*, v. 31, n. 4, p. 403-425, 2002.
- Moura, T. et al. Desafios na implementação de política de gestão de projetos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 11, n. 4, p. 146-156, 2020.
- Oliveira, R. A. de et al. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. *Revista de Gestão de Projetos*, v. 11, n. 2, p. 12-36, 2020.
- PMI - Project Management Institute. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, sexta edição, Pennsylvania:PMI, 2017.