

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Emerson Antônio Maccarl*
Leonel Cezar Rodrigues**

RESUMO: O atual contexto do ambiente de negócios tem levado cada vez mais as organizações a buscarem informação e conhecimento como forma de permitir uma atuação diferenciada no mercado. Um caso singular, em Gestão do Conhecimento, é o das Instituições de Ensino Superior. De fato, estas organizações lidam tipicamente com o conhecimento. Seu desempenho, como organizações gestoras do conhecimento, contudo; não corresponde à natureza de seu negócio. Ao mesmo tempo em que o conhecimento é seu principal produto, seus processos são compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento, geralmente limitados pela sua estrutura. Este artigo discorre sobre a existência e o processo de Gestão do Conhecimento em IES brasileiras, mais especificamente, nas cinco melhores IES do país, segundo o Gula do Estudante 2001. Foram pesquisados os pró-reitores de (Administração, Pesquisa e Pós-Graduação e Graduação), instrumento de coleta foi um questionário com questões induzidas visando à identificação do conceito, existência de mecanismos organizacionais e processos de Gestão do Conhecimento nessas instituições. Descobriu-se que, de uma maneira geral, o processo de Gestão do Conhecimento ainda está muito Incipiente e que existe uma preocupação muito grande em cumprir os requisitos solicitados pelo MEC e CAPES, como diretriz básica para a qualidade educacional. Outro elemento observado é a visão das pesquisadas de que o conhecimento tácito é mais importante e essencial para a Gestão do Conhecimento. Por fim, esta interpretação de gestão do conhecimento aponta para uma tendência de muito academicismo e pouco utilitarismo nas Universidades brasileiras, especialmente quando se usa a Gestão do Conhecimento como base para a formulação de estratégias institucionais.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Instituições de Ensino Superior. Gestão Estratégica. Universidades.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 50, os computadores permitiram ao homem coletar e processar uma maior quantidade de Informações. Na indústria, o impacto dos computadores tem sido extremamente significativo, pois estes têm sido os principais instrumentos de aumento de produtividade e eficiência administrativa. Em conseqüência, os administradores, que antes usavam planejar e monitorar o desempenho organizacional de forma manual, passaram a ter a oportunidade de fazer mais e de maneira mais eficiente. Isso trouxe, também, a necessidade por outras Informações, pressionando a Indústria da tecnologia da informação por maior sofisticação nos computadores, especialmente nos sistemas administrativos automatados.

A crescente pressão exercida pela indústria sobre o desenvolvimento da tecnologia da informação desencadeou, de forma progressiva, os atuais sistemas de informação. O gerenciamento moderno de informações, no entanto, começou a emergir a partir da chamada "revolução do controle" dos negócios. Yates (1989), historiadora de sistemas de informação, aponta as origens da administração da informação dentro da administração informal como correspondência comercial e memoranda. Com o advento dos computadores, o homem teve a oportunidade de coletar, processar e armazenar informações em massa. Em conseqüência disso, os administradores passaram a ter a oportunidade de melhorar a eficácia administrativa, à medida que os sistemas de informação avançaram em complexidade e sofisticação.

Isto ocasionou uma mudança no sistema econômico vigente, onde as organizações industriais e de serviços,

Conhecimento, para ter se transformado em elemento central e escasso de nossa economia, passou por uma radical evolução da informação, de papel e função.

* Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd/FURB e professor da Diretoria de Ciências Gerenciais da UNINOVE, (maccarl!@uninove.br).

** Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAd/FURB e Pós-doutorando pela USP. (leonel@furb.br).

Emerson Antônio Maccari
Leonel Cezar Rodrigues

orientadas com base num elemento escasso fundamental deste sistema tipo de sistema que eram os recursos financeiros. Com a revolução digital, no entanto, mudou os paradigmas deste modelo, de tal forma que hoje, de acordo com Ghoshal (1999); Davenport e Prusack (1998), o elemento escasso passou a ser o conhecimento. Conhecimento, para ter se transformado em elemento central e escasso de nossa economia, passou por uma radical evolução da Informação, de papel e função.

Neste contexto, a informação passou a ter um novo papel e função. De meio de comunicação de decisões, a informação passou a ser bem indispensável para a melhoria dos processos. Isto lhe deu também nova conotação funcional. A informação precisava ser incorporada para ajudar na melhoria dos processos administrativos e industriais. A Informação incorporada passou a ser denominado conhecimento. Como conhecimento, a informação passou a requerer uma nova concepção administrativa de manipulação e uso. É dessa nova realidade funcional da informação que nasceu a Gestão ou administração do Conhecimento.

Com o auxílio dos computadores, a administração do conhecimento tornou-se muito mais eficiente, principalmente devido aos novos softwares capazes de lidar com textos estruturados, discussões, imagens ou vídeo. O progresso conseguido na Gestão do Conhecimento, contudo, é limitado, devido ainda às dificuldades técnicas no processamento, Interpretação e transferência do conhecimento. Avanços estão sendo feitos, tanto sob o ponto de vista conceitual da Gestão do Conhecimento, quanto sob o ponto de vista processual.

Um caso singular, em Gestão do Conhecimento, é o das Instituições de Ensino Superior. De fato, estas organizações lidam tipicamente com o conhecimento. Mais do que Isto, estas organizações eram conhecimento e centram sua razão de existência no fato de serem elas as responsáveis pela disponibilização deste. Seu desempenho, como organizações gestoras do conhecimento, contudo, parece não corresponder à natureza de seu negócio. Ao mesmo tempo em que o conhecimento é seu principal produto, seus processos são compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento, geralmente limitados pela sua estrutura adocrática.

2 POR QUE ESTUDAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR?

A emissão da última versão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, de 1996, tem transformado o setor educacional. Não somente se abriu espaço para verdadeiras inovações na área da tecnologia educacional, mas principalmente, o setor passou a ser visto como uma grande oportunidade de negócio para novos empreendedores. Isto pode ser confirmado pelo crescimento quase exponencial de novas Instituições de Ensino Superior. De acordo com o Guia do Estudante (2001), hoje são 9.030 os cursos em nível superior no Brasil, contra menos de 5.000 em 1990. O número de universitários hoje, segundo o mesmo estudo, é de cerca de 2,3 milhões, 53% a mais que naquele passado recente. Esses números significam não apenas a evolução do ensino superior brasileiro, mas especialmente a importância do setor no contexto do desenvolvimento nacional.

O aumento da importância econômica está associado a uma acentuada concorrência localizada, que requer das instituições redobrados esforços para a busca de eficiência organizacional. Tornou-se inevitável à utilização da tecnologia como aliada para melhorar a eficácia operacional. Instrumentos de eficiência organizacional, como a Gestão do Conhecimento, são importantes fatores de domínio do negócio.

Este debate se torna importante, a medida que este tipo de organização apresenta peculiaridades em comparação com outras empresas (indústria, comércio e serviço). Nas Instituições de Ensino Superior, existe duas abordagens de como o negócio deve ser gerido: Uma é a abordagem por meio do ato pedagógico e, a outra, a abordagem desta organização como um negócio propriamente dita.

É possivelmente a atitude puritana, comum ainda existente nas IES, de que a educação deva ser vista puramente como um ato pedagógico, ao invés de negócio, causando com isto o desequilíbrio. Não que a visão negocial na gestão da instituição deva prevalecer sobre a primeira, mas a eficiência do sistema acadêmico certamente depende do equilíbrio que se deve estabelecer entre as duas dimensões. A Gestão do Conhecimento vem exatamente fazer a ponte entre as duas dimensões. Ao estabelecer a ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional,

O aumento da Importância econômica está associado a uma acentuada concorrência localizada, que requer das instituições redobrados esforços para a busca de eficiência organizacional.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

a Gestão do Conhecimento atualiza a atitude moderna dos administradores de IES. Estudar a Gestão do Conhecimento, é contribuir para a formulação de novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento e evolução do estado-da-arte em gestão moderna de IES.

Então, o grande desafio em IES será estruturar e disponibilizar as informações nela gerada, utilizando-as como recurso estratégico, possibilitando com isto a transformação destas informações em conhecimento; estruturando o, assim, para toda a organização, sem esquecer de respeitar as suas características.

3 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

De acordo com Foguel e Souza (1993), a Universidade, como instituição, está inserida na era organizacional. Como as demais organizações, atingiu, ao longo do tempo, um grau de complexidade significativo, obrigando os seus administradores a rever suas funções e apresentar propostas para acelerar o seu desenvolvimento.

Essa realidade é comum às Universidades brasileiras, e não são poucos os estudiosos que buscam analisar e criticar as suas estruturas, apresentando propostas que as tornem mais ágeis, mais capazes de incorporar as novas tecnologias, colocando-se na vanguarda desse processo de transformação rápida e complexa, que é próprio do mundo em que vivemos.

No caso da Universidade, existe uma cultura administrativa muito rígida que cumpre superar. Os especialistas dessas instituições ainda relutam em aceitar algumas relações como: dinheiro/educação; aluno/cliente: conhecimento/produto, esquecendo-se de que todo sistema educacional é sustentado financeiramente com dinheiro público ou privado. Afinal, o que diferencia a Universidade das demais organizações?

3.1 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO DE FINALIDADES MÚLTIPLAS

Em relação à Universidade, a existência de objetivos amplos, vagos e pouco definidos, de objetivos difusos e preferências inconsistentes (BALDRIDGE, 1982; COHEN e MARCH, 1986) não só diferencia a Instituição de Ensino Superior das demais organizações, como revela a complexidade que a permeia.

Essa multiplicidade de objetivos também é geradora de tensões que atingem todos os membros de uma organização. Desse modo, se a Universidade for considerada como uma organização de finalidades múltiplas (ensino, pesquisa, extensão), pode-se afirmar que a existência de conflitos no seu interior é inevitável.

De acordo com Romero (1988, p. 22), outros fatores contribuem para diferenciar a Universidade das outras organizações:

- Diversidade dos fins (ensino, investigação, serviços) cujos propósitos últimos e mesmo cujas atividades próprias não é fácil separar no processo produtivo universitário.
- Mensurabilidade limitada, ou seja, as medidas de desempenho pelas quais se podem aferir os objetivos só parcialmente nem sempre se podem quantificar, podendo não ter utilidade ou relevância para fins de planejamento, sob o ponto de vista temporal.
- Mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade, de quem por um lado depende legal e economicamente, mas da qual está de certo modo resguardada por virtude do prestígio e importância geralmente aceita das suas funções.
- Relativa difusão de autoridade que por força da própria anatomia da instituição, funciona através de zonas de poder e influência que parcialmente se sobrepõem: verifica-se por vezes uma multiplicidade de centros de iniciativa e decisão que escapam a um poder central.
- Fragmentação interna, tipificada por uma elevada autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, tradição e na própria natureza das atividades concretizada em disciplinas; por exemplo, um especialista num determinado domínio pode ter naturalmente mais afinidades com outros especialistas do mesmo domínio de outras universidades, o que constitui um fator centrífugo.

O grande desafio em IES será estruturar e disponibilizar as informações nela gerada, utilizando-as como recurso estratégico, possibilitando com isto a transformação destas informações em conhecimento; estruturando-o, assim, para toda a organização, sem esquecer de respeitar as suas características.

Emerson Antônio Maccari
Leonel Cezar Rodrigues

3.2 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO ESPECIALIZADA

Para Etzioni (1989), a Universidade pode ser caracterizada como uma organização especialista, pois ela favorece a geração, utilização e preservação do conhecimento. Este tipo de organização se caracteriza pela ênfase na busca dos seus objetivos, pelo número significativo de especialistas (docentes) em relação aos não especialistas e pela relação de autoridade existente entre eles.

O mesmo autor esclarece que o fundamento da autoridade do especialista é o conhecimento, e a relação entre a autoridade administrativa, e a especializada é muito influenciada pela proporção e tipo do conhecimento do especialista. Afirma-se, assim, o conhecimento como fator determinante nas relações entre os indivíduos de uma organização.

Na Universidade, a relação entre administradores e especialistas se mostra invertida em relação às organizações não especializadas. Isto decorre do fato de serem os administradores das Universidades responsáveis pelo gerenciamento das atividades-meio (direção de centros, chefes de departamentos, conselhos etc.), enquanto aos especialistas cabe a administração das atividades-fim (docentes), centradas na criação, aplicação e manutenção do conhecimento.

Convém acrescentar que a influência desmedida de especialistas no processo de tomada de decisões pode se constituir em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização, colocando em jogo a sua sobrevivência. Mas, por outro lado, a influência igualmente excessiva da administração também contribuirá para o não atingimento desses objetivos, muitas vezes, impedindo a prática da liberdade acadêmica - resultado da criação e institucionalização do conhecimento.

3.3 CENTRO DE PODERES EM UNIVERSIDADES

Na Universidade, podem-se identificar dois centros de poder: a) poder acadêmico - baseado no conhecimento e exercício pelos especialistas; b) poder burocrático - baseado nas leis, regulamentos e normas relativas ao ensino e a gerência econômica, e exercido pelos administradores.

A relação entre esses poderes é problemática, dada a multiplicidade de interesses dos envolvidos. Assim, se o interesse do especialista está voltado para a atividade profissional - vista como fundamental em relação ao objetivo específico - o interesse do administrador se detém, em alguns momentos, em atividades não específicas como, por exemplo, a obtenção de verbas para o financiamento destas atividades e o seu gerenciamento, com vistas à aplicação face às necessidades organizacionais. Em outros momentos, o interesse do administrador se concentra na implantação de reformas estruturais e funcionais das organizações, exercendo o poder político e influenciando o processo de tomada de decisões.

A questão do poder burocrático, quando situada em termos de legislação, assume um caráter pouco expressivo, pois o poder é muito mais complexo do que um conjunto de leis (FOUCAULT, 1985) e não pode ser definido como algo natural, global. Ele está em contínua mutação e se materializa através de diferentes formas, o que leva a acreditar na existência de práticas ou relações de poder.

Os poderes são exercidos em diferentes níveis e de acordo com a realidade da estrutura funcional. Com relação à Universidade, a articulação entre esses poderes provoca tensões que interferem no comportamento dos especialistas e administradores, refletindo-se no processo decisório dessas organizações.

Os métodos teóricos analíticos (não descritivos) de governo de Universidade deixam de transparecer uma estreita relação entre poder e processo decisório, razão pela qual se julga necessário comentar estes modelos, principalmente no que diz respeito a esta relação.

3.3.1 Modelo Colegial

A Universidade, analisada sob o ponto de vista colegial, ou colegiado, apresenta-se como uma organização, cujos membros (docentes e administradores) trabalham em clima de interação, de consenso. Eles compartilham premissas básicas sobre os objetivos e processos organizacionais, eliminando praticamente o conflito, uma vez que as decisões são colegiadas.

Esse tipo de organização pressupõe que a Universidade seja de pequeno porte, pois, caso contrário, pode inviabilizar a interação constante entre seus membros. (BIR_BAUM, apud SIENA, 1993).

Na concepção de Baldrige (1971), este modelo é mais uma ideologia e uma projeção utópica do que um modelo analítico, na medida em que não trata de forma adequada à questão do conflito e descuida das prolongadas batalhas que precedem o consenso.

No caso da Universidade, existe uma cultura administrativa muito rígida que cumpre superar. Os especialistas dessas Instituições ainda relutam em aceitar algumas relações como: dinheiro/educação; aluno/cliente: conhecimento/produto, esquecendo-se de que todo sistema educacional é sustentado financeiramente com dinheiro público ou privado.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As variáveis tempo e oportunidade para as discussões, especialmente as que envolvem mudanças significativas, são fatores que interferem no processo decisório e fazem com que as transições ocorram gradualmente. A imagem básica desse modelo é a da comunidade profissional.

3.3.2 Modelo Burocrático Profissional

Para Mintzberg (1995), a burocracia profissional para coordenar se apóia na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas (docentes) grandemente treinados, doutrinados, e então fornece a eles considerável controle sobre seu trabalho.

O controle sobre seu próprio trabalho significa que o docente atua relativamente independente de seus colegas, mas próximo aos clientes (alunos), aos quais o serve. Sendo que, o docente que trabalha sozinho em sua sala de aula, em parte separado de seus colegas e superiores, dessa maneira tem uma grande liberdade de jurisdição dentro de sua classe de alunos. (BIDWEIL, apud MINIZ_BERG 1995).

Ao contrário do sistema colegiado, no burocrático, a interação entre seus membros será mais ou menos efetiva em decorrência da influência exercida pela legitimidade das relações hierárquicas, através das quais os superiores direcionam subordinados que, por sua vez, apóiam os superiores, (SIENA, 1993). Caracteriza-se, desse modo, a imagem básica de uma burocracia hierarquizada e de uma relação difusa do poder.

Quanto ao processo decisório, define-se como racionalista, formal baseando-se as decisões em padrões de interações estruturadas.

Nesse contexto, as mudanças - previsíveis em razão da natureza da estrutura organizacional e das normas de interação - ocorrem lentamente, pois os conflitos existentes entre os especialistas e os administradores interferem nesse processo.

3.3.3 Modelo Político

Conforme Birbaum, apud Siena (1993), neste tipo de modelo, mostra a Universidade dividida em grupos com interesses próprios, diversificados e não-consensuais. Esses grupos podem, eventualmente se unir, com vistas a obter resultados através de compromissos e barganhas.

O poder é difuso e exercido por indivíduos e grupos de diversos modos e situações diferentes. Embora alguns grupos sejam mais poderosos, não há domínio de um sobre os outros, existindo, no entanto, um dualismo de controle e de constantes conflitos entre administradores e profissionais.

A existência de conflito é considerada normal, já que ele pode ser entendido como um elemento básico para a análise da influência política exercida no interior da organização.

O processo decisório pressupõe negociações realizadas por meio de barganha e formação de coalizões, cujo objetivo é ratificar as propostas do bloco majoritário.

O modelo político é o que expressa, de formas claras, que o processo de tomada de decisão nas Universidades é mais influenciado pelos interesses dos grupos do que pelos valores econômicos ou organizações (RODRIGUES, apud SIENA, 1993).

3.3.4 Modelo Anárquico

O modelo anárquico pressupõe organizações complexas, onde a ambigüidade de intenções perpassa as unidades autônomas de decisão. Nesse tipo de organização, onde Interesses e valores são múltiplos e difusos, a existência de conflito é considerada normal.

É importante evidenciar que as características do modelo anárquico podem ser encontradas em determinadas partes das organizações universitárias por um período de tempo. Assim, a imagem de anarquia organizada favorece a percepção da ambigüidade que permeia as inter-relações que acontecem nas Universidades (BALDRIDGE, 1971).

Cabe também evidenciar que a concepção de anarquia organizada não pode ser entendida como a inexistência de ligação entre as partes da organização (BIRBAUM, apud SIE_NA, 1993), uma vez que a Universidade possui estrutura, funções, regras e regulamentos que compõem a sua cultura organizacional.

Convém acrescentar que a influência desmedida de especialistas no processo de tomada de decisões pode se constituir em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização, colocando em jogo a sua sobrevivência.

Emerson Antônio Maccari
Leonel Cezar Rodrigues

Nesse modelo, ao contrário dos demais - colegial burocrático e político -, o processo decisório é problemático, em razão da desarticulação parcial entre problemas e escolhas, sendo estas ratificadas pela coincidência.

Em relação ao fluxo de informação, neste tipo de modelo, de acordo com McGee e Prusack (1994), cada indivíduo cuida de si em termos de informação, e isto estabelece um "estado" de anarquia de informação. Este estado de anarquia de informação traz algumas desvantagens, em longo prazo, pois cada departamento tem seu próprio sistema de informação, podendo ocasionar ambigüidade nas decisões tomadas.

3.3.4.1 Modelo Adhocrático

De acordo com Mintzberg (1995), a adhocracia é uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal; tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais com finalidades de administração interna, mas, desdobrando-se em pequenas equipes de projetos, baseadas no mercado para levar a efeito seu trabalho; apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, sendo estes a chave para os mecanismos de coordenação, dentro e entre essas equipes; e descentralização seletiva dentro e para essas equipes, as quais são localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha peritos de assessoria e de operação.

A tônica para este tipo de modelo é a inovação, sendo que para Mintzberg (1995, p. 251), "inovar significa rebelar-se contra padrões estabelecidos. Assim, a organização inovativa não pode se apoiar em qualquer forma de padronizar a coordenação". De acordo com o autor, a adhocracia é a que demonstra a menor reverência para com os princípios clássicos da administração, especialmente para com a unidade de comando. Os sistemas regulados também não têm muita importância. Nessa configuração, a informação e os processos decisórios fluem flexíveis e informalmente. Isto significa que, se necessário, passam por cima da cadeia de autoridade. Não existe uma preocupação para normalizar ou sistematizar esta informação, dificultando estruturação do conhecimento, ou seja, o conhecimento (tácito) não é repassado para a estrutura da organização.

Segundo o autor, a Adhocracia deve admitir e dar poder a peritos - profissionais, cujos conhecimentos e habilidades foram grandemente desenvolvidos em programas de treinamento. Na Adhocracia, os esforços são inovativos e não padronizados.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Cavalanti e Gomes (2001), Zobot e Silva (2002), a economia do conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais, intensivos em mão-de-obra, matéria prima e capital, para setores, cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Tanto no setor primário, quanto no secundário, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados, demonstrando com isto, a importância da Gestão do Conhecimento neste início de novo milênio.

Nesta linha, Mota (1998) destaca o processo de mudança tecnológica e a velocidade e abrangência destas transformações que marcam o esgotamento da sociedade Industrial e o ingresso na sociedade do conhecimento, colocando-se como fator chave para o desenvolvimento econômico de regiões e países.

Cavalanti e Gomes (2001) citam o relatório de 1998, da organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD, que aponta que mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos se deve ao uso do conhecimento. O relatório destaca ainda que a crescente redução dos custos e a facilidade de obtenção da informação apontam claramente para um aumento da participação do conhecimento na geração de riqueza para organizações, regiões e países.

Neste contexto, observa-se uma crescente procura por profissionais mais qualificados. Este relatório, segundo estes autores, mostra que o desemprego entre as pessoas que têm até o ensino médio é de 10,5% em média, nos países da OECD, caindo para 3,8% entre aqueles com educação universitária.

A adhocracia é uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A busca pela competência neste processo, leva as organizações cada vez mais a tratar o conhecimento com uma visão muito mais de gestão, pois o diferencial de uma organização não está na quantidade de conhecimento que ela produz, mas sim na eficácia em que o processo de Gestão do Conhecimento ocorre.

Abordando este assunto, Borghoff e Pareschi (1998) destacam que a Gestão do Conhecimento tem por objetivo principal caracterizar o fluxo do conhecimento na organização através da interação do conhecimento, que é gerado e compartilhado entre os colaboradores da organização - com o conhecimento presente na organização sob a forma de arquivos de documentos, bibliotecas.

Para este autor, Gestão do Conhecimento envolve várias áreas de uma organização, desde aspectos relacionados à tecnologia de informação, a aspectos ligados aos fatores humanos, como comunicação interpessoal, aprendizado organizacional, ciências cognitivas, movimentação, treinamento e análise de processos. Na visão desse autor, isso deve ser tratado por meio de um enfoque integrado visando, com isso, identificar, capturar, selecionar, gerenciar e compartilhar todo o ativo informacional das organizações, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos trabalhadores.

4.1 IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO

O conhecimento se tornou extremamente relevante para as organizações desde a mudança da economia Industrial, baseada em linhas de montagem e controles hierárquicos, para uma economia global, descentralizada e baseada na informação. Na economia da informação o conhecimento se torna o mais importante fator de produção, sendo fundamental para elas a forma de gerenciar este novo recurso empresarial. (BORGHOFF e PARESCHI, 1998; KOULOPOULOS, 1995).

Prahalad e Hamel (1990) atribuem ao conhecimento e ao aprendizado de uma organização a qualidade de serem as principais fontes de recursos para a criação da vantagem competitiva.

Baumard (1996); Roos, apud Seleme e Gonçalves (1994), também ressaltam a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações, denotando que o assunto já é altamente discutido entre os diversos autores contemporâneos. Apresentam, também, sob ponto de vista prático, como ocorre com a informação, a mesma observação sobre a figura do Chief Knowledge Officer (CKO) com designações específicas para Gestão do Conhecimento nas organizações.

4.2 TIPOS DE CONHECIMENTO

É visão comum entre os autores a existência de dois tipos de tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito, pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira sistemática entre os indivíduos de uma organização. Este conhecimento formal da organização pode ser encontrado nas formalizações que ela tem sobre si mesma, tais como organogramas, fluxos internos, estatutos e missão, áreas de atuação, patentes, documentos, entre outras. Também representa o conhecimento que tradicionalmente tem sido manipulado por meio da tecnologia de Informação e pode ser encontrado nos documentos de qualquer organização, como relatórios, artigos, manuais, bancos de dados, vídeos, entre outros.

O segundo é considerado o mais importante, porque se refere ao conhecimento pessoal adicionado à experiência individual. Este conhecimento possui uma importante dimensão cognitiva, por envolver fatores Intangíveis, como crenças, perspectivas, sistemas de valores, experiências Individuais. Nesta linha, Spender (1996) diz que o conhecimento Tácito no local de trabalho possui três componentes: a) o componente consciente, é aquele em que o indivíduo pode explicar o que está fazendo; b) automático, o indivíduo não tem consciência do que está aplicando e; c) o coletivo, conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com os outros. É por estas características que o conhecimento Tácito é muito mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal.

De acordo com Zabet e Silva (2002), o conhecimento Tácito pode ainda ser segmentado em duas dimensões técnica, que abrange as capacidades ou habilidades adquiridas pelo know-how à dimensão cognitiva, que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), consiste em "esquemas, modelos mentais, crenças e percepção tão arraigadas que os tomamos como certo".

O relatório de 1998, da Organização para a cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD, que aponta que mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos se deve ao uso do conhecimento.

Segundo esses autores, para que o conhecimento possa ser compartilhado dentro da organização, é necessário converter o conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Durante esta conversão é que o conhecimento é criado.

Sobre a criação do conhecimento, Zabet e Silva (2002) dizem que a criação do conhecimento é definida como a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento disseminá-lo e incorporá-lo a produtos, serviço e sistema. Dado que o conhecimento é criado por indivíduos.

Nesta mesma linha, Nonaka e Takeuchi (1997) falam que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais.

No modelo proposto por estes autores, a dinâmica da criação do conhecimento está ancorada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido mediante a interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, interação esta chamada de conversão do conhecimento.

A criação do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) e Borghoff e Pareschi (1998), é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conhecimento: socialização (conhecimento compartilhado), externalização (conhecimento conceitual), combinação (conhecimento sistêmico) e internalização (conhecimento operacional). Esta interação pode ser visualizada na figura a seguir.

	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Do conhecimento tácito em	(Socialização) Conhecimento compartilhado	(EXTERNALIZAÇÃO) Conhecimento conceitual
Do conhecimento explícito em	(Internalização) Conhecimento operacional	(Combinação) Conhecimento sistêmico

Ilustração 1 - Modos de conversão do conhecimento

Fonte: NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 81

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito. É o processo de compartilhamento de experiências entre os indivíduos de um grupo, desenvolvendo-se freqüentemente através da observação, imitação e prática.

A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos por meio da linguagem falada ou escrita. Conhecimento tácito pode ser convertido em explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Dentre os quatro estágios de conversão do conhecimento, a externalização, embora tenha sido negligenciada no passado, é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

A combinação é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, ou seja, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. É a forma de conversão de conhecimento que ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal.

A internalização consiste na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente relacionada ao aprendizado pela prática. A forma mais comum para esse processo é a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Nonaka e Takeuchi (1997) Ilustram, na figura a seguir, a espiral do conhecimento que mostra a natureza dinâmica e interativa do conhecimento.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

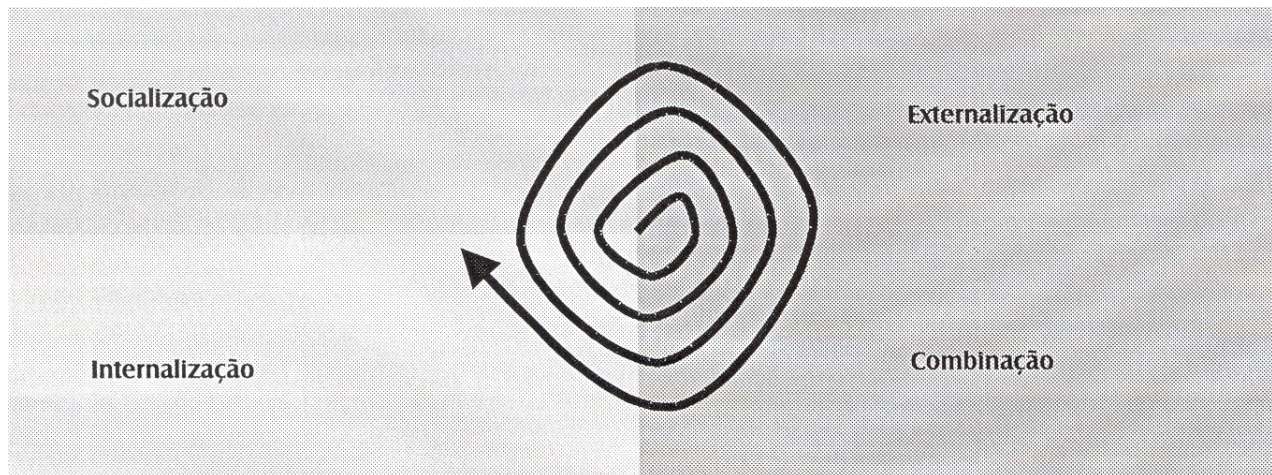


Ilustração 2 - Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaca. **Criação de conhecimento na empresa**, Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.80.

Esta espiral representa a dinâmica da Interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito na organização. A organização deve mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado nos níveis Individuais, de forma que a conversão do conhecimento ocorra continuamente, ampliando-se em uma escala cada vez maior, cruzando as fronteiras entre seções, departamentos e divisões organizacionais, caracterizando a necessidade da estruturação em torno de processos.

4.3 TECNOLOGIAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Porter, apud Mota (1999), à medida que se alcança maior grau de Interdependência econômica, política e tecnológica entre os distintos agentes econômicos e países do mundo, a Inovação tecnológica passa a ser um elemento chave da competitividade nacional e Internacional, a ponto de se afirmar que a competitividade de uma nação depende da capacidade de inovar de suas Indústrias.

Isto fica evidenciado por meio da concorrência existente entre as organizações que se baseia tipicamente em sua capacidade de adquirir, tratar, Interpretar e utilizar informações de forma efetiva. O que se percebe é que as organizações que lideram essa competição terão grandes chances de serem vencedoras no futuro, enquanto as que não fizerem isso, poderão ficar vulneráveis em relação a seus concorrentes.

Então, para as organizações, o grande desafio, além de unir todas as chamadas "Ilhas de Informação" existentes definidas por Mcgee e Prusak (1998), é proporcionar uma atuação Integrada com seu negócio, utilizando o potencial máximo das Informações, bem como que atuem como suporte a decisão nos níveis operacionais, tácitos e estratégicos das organizações.

As organizações se encontram de posse de um grande volume de dados, Informações e, principalmente, conhecimentos espalhados por diversas áreas da organização, em vários sistemas, na cabeça das pessoas, com alto grau de complexidade, mas como grande dificuldade de utilização. Esta dificuldade passa necessariamente pela forma como utilizar ferramentas que permitam um gerenciamento eficaz de todo este ambiente informacional (DAVENPORT, 2001).

Para que isto ocorra. Davenport e Prusak (1998) propõem a utilização das ferramentas de Gestão de Conhecimento, cujo objetivo seria modelar parte do conhecimento existente nas cabeças das pessoas, juntamente com os documentos corporativos, tornando-os disponíveis para toda a organização. Isso é corroborado por uma pesquisa realizada pelo Gardner Group (1997), onde apenas 10% de todas as informações estão incorporadas à estrutura da organização. Os outros 90% são dados não estruturados. Quonian (2001) diz que 40% das informações usadas em Inteligência Competitiva provém de bancos de dados, 40% de material não estruturado (que está na memória das pessoas), 10% da consulta a especialistas ou outros consultores e os outros 10% são provenientes do compartilhamento de Informações de fóruns e debates._

O conhecimento se tornou extremamente relevante para as organizações desde a mudança da economia industrial, baseada em linhas de montagem e controles hierárquicos, para uma economia global, descentralizada e baseada na informação.

Emerson Antônio Maccari
Leonel Cezar Rodrigues

Nessa linha, percebe-se que a mera existência de conhecimento na organização é de pouco valor, se este não estiver acessível. Com estas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio, e o conhecimento em uma mensagem.

Castro e Ferreira (1999) e Jamil (2001) constataram que a tecnologia não é neutra em matéria de construção de conhecimento, podendo influenciar quantitativa e qualitativamente esse processo, imprimindo-lhes novas características. Os autores concluem que a tecnologia é um poderoso instrumento na formação de comunidades de conhecimento, servindo, num primeiro momento, de suporte à gestão da informação e, num segundo momento, à Gestão do Conhecimento nas organizações.

Neste processo de aprendizado organizacional e Gestão do Conhecimento, a Tecnologia de Informação desempenha um papel fundamental. Senge (1998), corroborado por Quonian (2001), enfatizam que o importante não é a quantidade de informações que uma pessoa pode receber a partir da tecnologia, mas, sim, da capacidade necessária para aproveitá-las. Para esses autores, o grande desafio nesta fase de muitas Informações é identificar e selecionar quais informações são realmente importantes e para quem elas deverão ser encaminhadas.

Sob este enfoque, deve-se perceber a tecnologia como um instrumento capaz de capturar, selecionar, armazenar e distribuir para as pessoas certas o conhecimento na organização. Choo (1998), juntamente com Terra (2001), concordam com este enfoque, afirmando que as organizações podem se tornar Incapazes de usufruir seus recursos informacionais e sua Infra-estrutura de Tecnologia de Informação, quando não desenvolvem um entendimento claro de como os processos empresariais transformam a informação em conhecimento, e o conhecimento em ação.

A Gestão do Conhecimento é um conjunto de ferramentas para a automação dos relacionamentos entre informação, usuários e processos, sendo essencial para todas as pessoas e organizações que de sejam competir num mundo cada vez mais competitivo.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Para realizar este trabalho utilizou-se uma pesquisa será empírica, visto que pretende verificar uma teoria em uma realidade observável, no caso, os conceitos de Gestão do Conhecimento em cinco universidades brasileiras consideradas de ponta, neste assunto. É exploratória, visto que há pouca, ou nenhum, pesquisa anterior realizada no tema, neste contexto.

A pesquisa será ainda qualitativa, uma vez que se busca investigar a percepção dos sujeitos sociais envolvidos no ambiente de pesquisa, sobre Gestão do Conhecimento.

5.1 POPULAÇÃO/AMOSTRA

No presente estudo, foram escolhidas as 5 (cinco) consideradas pelo Guia do Estudante (2001), melhores Instituições de Ensino Superior do país (JES), sendo que este grupo comporá uma amostra intencional, ou seja, será ele_to como o melhor de um grupo, representando a elite de um determinado tipo de organização, sendo uma amostra, é do tipo intencional.

Para a composição desta amostra, será utilizado como balizador o Guia do Estudante (2001), sendo que este, aplicou mais de 6.000 questionários no ano de 2001 para os coordenadores de todos os cursos de todas as Instituições de Ensino Superior do Brasil. Os critérios utilizados foram:

A - Qualificação do corpo docente:

- Número de professores com doutorado e mestrado;
- Jornada de trabalho/carga horária na instituição;
- Produção intelectual.

B - Infra-estrutura:

- Acesso às Instalações como laboratório;
- Quantidade de obras da biblioteca;
- Grau de informatização da biblioteca e
- outros dados que indicam quando os recursos estão à disposição dos alunos.

Para que o conhecimento possa ser compartilhado dentro da organização, é necessário converter o conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Durante esta conversão é que o conhecimento é criado.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

C - Alinhamento da prática x a teoria.

- Envolvimento dos alunos em projetos de empresas ou sociais;

A tabela a seguir mostra as 10 universidades melhor conceituadas quanto à quantidade de cursos para cada categoria de estrela, sendo que, para o estudo serão consideradas apenas as cinco melhores classificadas.

Tabela 2 - Universidades cursos e classificação pelo número de estrelas

Universidade	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	Cursos com estrelas
1ª Unifesp	4	-	-	100%
2ª USP	53	23	1	97,5%
3ª UFMG	14	21	6	93,2%
4ª PUC-RJ	8	13	5	92,9%
5ª UFSC	6	18	10	91,9%
6ª UFRJ	12	24	8	88%
7ª Unicamp	19	9	1	87,9%
8ª UnB	8	24	9	87,2%
9ª UFRGS	9	27	6	86,3%
10ª UFSCar	5	10	3	78,3%

Neste tipo de seleção, articulado por Sellitz (1987), a amostra deve ser feita quando o objetivo não é generalizar os resultados, mas sim, obter boas idéias e opiniões críticas experientes, sendo recomendada para pesquisas nas quais o objetivo é o entendimento em profundidade dos casos estudados.

5.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Como o estudo é exploratório e qualitativo, buscaram-se os elementos que viabilizem o mesmo, dentro das expectativas criadas. Com este "design" de pesquisa, o instrumento de coleta de dados primários foi uma entrevista individual por pautas, com a concordância do respondente. Este tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse, baseando-se na literatura.

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se o modelo proposto por Silveira (1989, 175), que apresenta a relação entre os objetivos específicos propostos e a validade do constructo dos instrumentos de pesquisa elaborado para atender àqueles objetivos. A figura a seguir, ilustra o constructo.

Objetivos da pesquisa	Variáveis	Itens do instrumento de coleta de dados
Estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto ao conceito e função da Gestão do Conhecimento;	- significado da GC;	1
	- conceito da GC;	2
	- funções da GC.	3
Determinar os procedimentos e ações realizadas nas IES pesquisadas para a gestão do conhecimento;	- construção da GC;	4
	- fatores procedimentos e ações à GC;	5
	- primeiro passo para a construção da GC;	6
	- seguintes passos da GC;	7
Identificar as características e as grandes tendências em gestão do conhecimento nas IES brasileiras selecionadas	- estrutura conceitual x gerenciamento;	8
	- Todas as variáveis	Resultado da pesquisa

Ilustração 3 - Validade do constructo em relação ao instrumento de coleta de dados

Fonte: SILVEIRA, Amélia. Marketing em bibliotecas universitárias: evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989. 336 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, p. 175.

6 RESULTADOS OBTIDOS

Visando um melhor entendimento sobre o instrumento de coleta e às respostas obtidas, fez-se um resumo das respostas dos pró-reitores das cinco consideradas melhores Instituições de Ensino Superior do país, de acordo com o Guia do Estudante (2001).

A análise das respostas se divide em quatro etapas distintas. A primeira etapa permite descobrir o entendimento dos entrevistados quanto ao conceito e função da Gestão do Conhecimento. A segunda, possibilita descobrir os procedimentos e ações para a Gestão do Conhecimento. A terceira, por sua vez, ilustra a existência de mecanismos administrativos, estruturais e tecnológicos para Gestão do Conhecimento nas IES brasileiras. E, finalmente, a quarta etapa, que será apresentada nas conclusões do trabalho, possibilitará a identificação das características e as grandes tendências em Gestão do Conhecimento nas IES brasileiras selecionadas. Para cada etapa, buscou-se responder os objetivos por meio das respostas dos pró-reitores, embasando-as com a teoria pesquisada. A seguir, discute-se cada uma das etapas.

6.1 ENTENDIMENTO SOBRE CONCEITO E FUNÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste item, procurou-se saber qual é o entendimento dos pró-reitores acerca da Gestão do Conhecimento. O que se percebe nestas questões, e nas demais que se seguem, é que cada pró-reitor respondeu as questões sob a ótica de sua função na instituição, ou seja, como ele enxerga a Gestão do Conhecimento em sua pró-reitoria.

A primeira pergunta se refere ao significado da Gestão do Conhecimento para os pró-reitores pesquisados. Neste item, pode-se observar diferenças nítidas entre as percepções de cada pró-reitor. Os de Administração, falam da Gestão do Conhecimento como sendo um processo de armazenagem e recuperação para transmissão do conhecimento. Já os de Graduação, falam mais sobre o processo de busca e criação para transmissão do conhecimento. Finalmente, os de Pesquisa e Pós-graduação, falam sobre aspectos de formação continuada dos recursos humanos para gerenciamento e produção intelectual dos pesquisadores da instituição.

Quando se fala sobre o conceito da Gestão do Conhecimento, percebe-se que os pró-reitores de Administração estão mais voltados aos aspectos do gerenciamento dos dados e informações, com a finalidade de gerar informações gerenciais relevantes às instituições. Esta visão está mais voltada às informações explícitas dentro das organizações. Os pró-reitores de Graduação enfocam aspectos que envolvem infra-estrutura para a Gestão do Conhecimento, possibilitando com isto, a transmissão do mesmo. Os pró-reitores de Pesquisa e Pós-graduação estão voltados aos processos que envolvem o conhecimento de suas vantagens competitivas para prover, com isso, uma maior competitividade às instituições. Outro aspecto interessante é a preocupação, neste ponto, dos pró-reitores de Pesquisa e Pós-Graduação com a integração e a troca de conhecimento entre as pessoas e os departamentos, visando explicitar o conhecimento tácito. De fato, a visão sobre a Gestão do Conhecimento se situa no plano da busca de informações no cabedal cultural disponível colocando a serviço da criação novos conhecimentos. Quando se referem ao conceito de Gestão do Conhecimento, focam principalmente as condições de infra-estrutura física e não na arquitetura estrutural e interativa dos processos acadêmico-administrativos que permitiriam levar à busca, seleção e distribuição dos conhecimentos existentes no cabedal cultural pré-existente a serviço da geração de novos conhecimentos.

Ao se falar das funções da Gestão do Conhecimento, os pró-reitores foram unânimes em mencionar os mecanismos para uma gestão mais eficaz. Isto demonstra uma clara preocupação com as ferramentas que permitem seu gerenciamento. Outro aspecto importante é a preocupação dos pró-reitores de Pesquisa e Pós-Graduação em cumprir os requisitos solicitados pela CAPES, como diretriz básica da função Gestão do Conhecimento. Isto, se de um lado facilita o processo operacional, por outro, limita as possibilidades e alternativas de enriquecimento e amplificação das funções da Gestão do Conhecimento.

Quando se pergunta sobre o entendimento dos pró-reitores sobre as questões que tratam da Gestão do Conhecimento, percebe-se que eles possuem uma visão que está de acordo com a descrita pelos autores pesquisados, ou seja, Davenport e Prusak (1998), principalmente no que diz respeito à necessidade de implementar ferramentas para a Gestão do Conhecimento; por Viera (1993); Dazzi e Pereira (2001), que tratam dos itens de armazenagem e seleção de dados; e também, Nonaka e Takeuchi (1997); Borghoff e Pareschi (1998), sobre o compartilhamento e explicitação do conhecimento tácito.

Ao se falar das funções da Gestão do Conhecimento, os pró-reitores foram unânimes em mencionar os mecanismos para uma gestão mais eficaz.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

6.2 PROCEDIMENTOS E AÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Quanto aos fatores, procedimentos e ações da Gestão do Conhecimento, nota-se que os pró-reitores, de uma forma geral, possuem todos uma visão voltada para os aspectos ligados à Infra-estrutura para a Gestão do Conhecimento e, também, uma preocupação com a formação dos recursos humanos. Novamente aqui, observa-se uma preocupação dos pró-reitores pela obediência aos parâmetros estabelecidos pela CAPES.

O que se percebe nas respostas dos pró-reitores sobre a construção do conhecimento é uma visível preocupação com os aspectos ligados ao conhecimento explícito que podem ser transmitidos de forma sistemática entre os indivíduos já estar normalizado na instituição.

Em relação à importância do Planejamento, nas ações de direção do processo de Gestão do Conhecimento, percebe-se que, para todos os pró-reitores, este processo não é dissociado, ou seja, não ocorre a Gestão do Conhecimento sem o planejamento. Apesar de reconhecerem a importância do planejamento no processo de Gestão do Conhecimento, não se observou nas respostas dos pró-reitores uma preocupação, ou sua explicitação, em termos de políticas institucionais nas Universidades, incorporando a Gestão do Conhecimento como objetivo ou meta no Planejamento Estratégico destas instituições.

Ao serem perguntadas sobre os passos para a Gestão do Conhecimento, as respostas foram de forma geral dispersas quanto àqueles passos, fixando-se nas questões regulamentares internas já existentes, que determinam os processos operativos da instituição. Tais respostas demonstram uma visão mecanicista dos pró-reitores sobre os passos para a Gestão do Conhecimento, já que se fixam exclusivamente em aspectos operacionais e controlativos do processo. É de se notar, porém, a resposta de um pró-reitoria de graduação que indicou a formulação de políticas claras sobre Gestão do Conhecimento como um primeiro passo, seguido da motivação das pessoas e identificação de lideranças para realizar a Gestão do Conhecimento. Esta visão está basicamente de acordo com a proposta na literatura específica.

6.3 EXISTÊNCIA DE MECANISMOS ADMINISTRATIVOS, ESTRUTURAIS E TECNOLÓGICOS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS IES BRASILEIRAS.

Na visão dos pró-reitores sobre os aspectos de quais as tecnologias são mais adequadas para a Gestão do Conhecimento, eles responderam que esta existe, de forma setorizada e não bem fundamentada. Algumas das instituições estão começando a criar assessorias e diretorias para cuidar desse assunto.

Sobre os mecanismos de apoio administrativos e estruturais para a Gestão do Conhecimento, percebe-se que existem alguns mecanismos já em funcionamento, como são os casos de patentes e royalties, mas ainda estão muito incipientes.

Em relação aos mecanismos estruturais, não existe uma estrutura centralizada que abranja toda a Gestão do Conhecimento, porém, estão fragmentados. Estes mecanismos são as estruturas físicas de redes e bancos de dados, mas ainda não estão integrados, permitindo uma utilização otimizada das informações neles contidas. Fazendo uma analogia com um sistema viário, o que existe hoje nas universidades é todo o complexo viário, o que falta são os carros, ônibus, trens e metrô, funcionando integradamente no complexo.

Quando se fala em parcerias e associações, segundo Mota (1999), o mundo científico se mostrou igualmente fechado, buscando a sua legitimação no próprio meio acadêmico. As atividades de pesquisa aplicada e, principalmente, o desenvolvimento experimental, ou as atividades de consultoria técnica para o meio empresarial não foram devidamente valorizadas pela comunidade das universidades pesquisadas, mostrando ser hermetismo característico.

Não é de se espantar a existência de um divórcio entre o meio empresarial e o meio acadêmico no Brasil, embora de cada lado às empresas busquem sua capacitação em produção e o meio acadêmico busque a sua excelência. Assim permanece de pé o desafio estratégico secular para o Brasil. Continua a questão ainda não resolvida de conseguir criar, de fato as condições favoráveis para o trabalho em cooperação com as Instituições de Ensino e Pesquisa e as empresas privadas.

Não existe procedimentos e atividades formais que suportem diretamente a GC nas IES pesquisadas.

7 CONCLUSÕES

Dos dados apresentados torna-se evidente algumas importantes conclusões.

A administração do conhecimento como uma ferramenta administrativa para melhorar a atratividade Institucional para a sua principal audiência - estudantes, sociedade e o mundo corporativo - são ainda Incipientes. As IES ainda se vêm muito mais como um sistema educacional, cujos recursos deveriam vir de algum lugar, do que organizações que precisam e buscam cumprir seus objetivos de negócios.

As respostas nitidamente mostram uma compreensão pobre do conceito do papel e função da GC no IES. O entendimento da alta administração das IES do que seja a GC está muito mais ligada à infra-estrutura da tecnologia de Informação - computadores, redes físicas e sistemas lógicos, tais como bancos de dados, armazém de dados - do que à arquitetura estrutural e Interativa de processos e pessoas, levando à espiral de criação do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997): socialização, externalização, combinação e Internalização do conhecimento

Não existem procedimentos e atividades formais que suportem diretamente a GC nas IES pesquisadas. O estilo adocrático de administração das IES produz uma cultura não muito condizente à GC como um sistema orientado para construir uma organização em aprendizagem. Portanto, todas as normas e regras são interpretadas em termos de obediência à produção Intelectual e qualidade do ensino. Esta também é a razão porque as políticas que se referem ao estímulo para aumento do conhecimento relacionam-se à qualificação educacional não ao nutrimiento das pessoas com conhecimento.

Existe um esforço obsessivo por parte da administração das IES em observar os padrões de excelência que orientam os negócios educacionais, determinados pelo governo central. Este esforço não dá folga para as IES pesquisarem padrões alternativos de excelência. Neste contexto, é difícil dizer se há uma acomodação da direção das IES àqueles padrões ou se a Interferência do governo central é muito forte a ponto não permitir a busca e uso de modelos educacionais diferenciados e parâmetros distintos de qualidade educacional.

Os resultados também mostram que os sujeitos pesquisados demonstram não ter conhecimento dos processos de Implementação de GC, com raras exceções. Eles apresentam sensibilidade com relação à importância estratégica da GC, mas provam não ter qualquer familiaridade com a estruturação e direção de um sistema de GC.

Como corolário do precedente, os resultados da pesquisa também nos levam a concluir que IES não possuem políticas para formalmente estimular a GC nem políticas de estímulo direto, nem através de sua incorporação no plano estratégico da instituição.

Não há mecanismos administrativos e estruturais para suportar a implementação da GC nas IES pesquisadas. Não é de se admirar que não pudemos achar qualquer indício sistêmico de processos ou elementos da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Os mecanismos tecnológicos presentes todos se relacionam com Instrumentos físicos, tais como computadores, redes e sistemas lógicos, necessários para o processamento da informação e sua distribuição entre as pessoas interconectadas e que queiram colaborar.

Por último, é importante discutir qual deveria ser a tendência da GC nas IES brasileiras. Os resultados desta pesquisa claramente indicam que os princípios da GC usados para as organizações de produto não são entendidos e praticados nas IES pesquisadas. Seria infantil, no entanto, apostar na Ignorância ou negligência das IES em termos de Implementação da GC. De fato, existe GC nas IES, mas de uma forma diferente. O entendimento de seu papel e funções está ainda focado no provimento da preparação Intelectual ao seu corpo docente e à produção intelectual e publicação. Como um recipiente principal e centro de produção do conhecimento, as IES vêm a GC como um fim em si, estreitamente ligado à sua missão, não como um processo para aumentar a eficácia organizacional - administrativa e academicamente - como uma organização de produto vê a GC.

Claramente a _estãõ do conhecimento não segue os mesmos padrões da espiral de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Na IES, a produção do conhecimento tem seu próprio caminho e processo, que é através da pesquisa básica e aplicada. Desta forma, a administração do conhecimento nutre o processo de combinação (conhecimento explícito a partir do conhecimento explícito) e o processo de socialização (conhecimento tácito a partir do conhecimento tácito), mas não o processo de Internalização (produção do conhecimento tácito a partir do conhecimento explícito) e, o mais importante para a eficiência organizacional, o processo de externalização (desenvolvimento de conceitos explícitos a partir do conhecimento explícito, que são os responsáveis pela padronização de conceitos, regras e normas da organização).

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

REFERÊNCIAS

- BALDRIDGE, J. V. Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.
- _____. Estruturação de políticas e liderança no ensino superior. México: Noema Editores, 1982.
- BAUMARD, Philippe. Les orientations déconcentrées: la gestion stratégique de la connaissance. Paris: Masson, 1996.
- BORGHOFF, Uwe e PARESCHI, Remo. Information technology for knowledge management. Germany: Springer, 1998.
- CAVALCANTI, Marcos, GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de Gestão para uma nova economia. Produção, vol. 10, n. 2, mai. 2001, p. 53-64.
- COHEN, Michael D. & MARCH, James G. Leadership and ambiguity: the American college president. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- DAZI, Márcia Cristina Schiavi e PEREIRA, Trícia Munari. Impactos da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento. In: 2º WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E 30 SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2001, Florianópolis. Inteligência competitiva e gestão do conhecimento. Florianópolis: Senal, 05 out., 2001.
- DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. Work in Knowledge. New York: Harvard Business School Press, 1998.
- _____. Ecologia da Informação: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.
- ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. Rio de Janeiro: Edições Graal., 1995.
- FOGUEL, Sergio & SOUZA, Carlos César. Desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1987.
- GHOSHAL, Sumantra. A empresa individualizada. HSM Management, no.14, p.20-24, mai.-jun., 1999.
- GUIA DO ESTUDANTE. Vestibular 2001. São Paulo: Abril, 2001.
- KOULOPOULOS, Thomas M. The workflow imperative: building real work business solutions. USA: John Wiley & Sons 1995.
- McGEE, James e PRUSAK, Laurence. Gerenciamento Estratégico da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995., p.250.
- MOTA, Teresa Lenice Nogueira da Gama. Sistemas de inovação tecnológica de economias periféricas. Fortaleza, 1998. 66p. (Monografia apresentada à Universidade Estadual do Ceará - UECE, como existência parcial para obtenção do título de Especialista em Agente de Inovação Tecnológica).
- _____. Interação universidade-empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade. CIO Inf., v. 28, n. 1, jan. 1999.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the organization. Harvard Business Review, p. 79-91, 1990.
- ROMERO, Joaquim J. B. Concepção de universidades. In: FINGER, Américo Paulo (org.). Universidade: organização: planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGNNU-PEAU, 1988.

SELEME, Alcyr e GONÇALVES, Sandro. Conhecimento em organizações: complexidade teórica e possibilidades de aplicação. In Anais ENANPAD, Curitiba, 1994.

SIENA, Osmar. Tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras. 1993, 147 f. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Emerson Antônio Maccari

Leonel Cezar Rodrigues

SILVEIRA, Amélia. Marketing em bibliotecas universitárias: evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo. 1989. 336 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SPENDER, J. c. Competitive advantage from tacit knowledge? Unpachkin_ the concept and its strategic Implications. In: MOINGEON, B; EDMONDSON, A. (ed.) Organizational learning and competitive advantage. Londres: Sage, 1996.

VIEIRA, Anna da Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. In Ciência da informação. Brasília, v. 22, n.2. p. 99-101, mai/ago, 1993.

YATES, JoAnne. Control Through communications. Baltimore: John Hopkins University Press, 1989.

ZABOT, João Batista M. e SILVA, L. C. Mello da. Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING

ABSTRACT - The context of the current business climate has led organizations more and more to seek information and knowledge as a means of allowing a differentiated performance in the market. One particular case, in Knowledge Management, is that of Institutions of Higher Learning (IHL). In fact, these organizations typically deal with knowledge. Their performance however, as organizations involved with the management of knowledge, does not correspond to the nature of the business. At the same time in which knowledge is its principal product, its processes are compartmentalized into specialized blocks of

knowledge, usually limited by their structure. This article concerns itself with the existence and process of Knowledge Management in Brazilian IHLs, more specifically in the five best IHLs of the country, according to the 2001 Student Guide. The Administration, Research, Undergraduate and Post-Graduate departments were researched; the collection instrument used was a questionnaire with

Data de recebimento do artigo: 05/06/03 Data de avaliação do artigo: 06/06/03 Data do aceite do artigo: 22/06/03

questions aimed at the identification of the concept, the existence of organizational mechanisms and the processes of Knowledge Management at these institutions. It was discovered that, generally speaking, the process of Knowledge Management is still quite incipient and that there exists a great preoccupation in fulfilling the requirements solicited by MEC and CAPES, as a basic directive for educational quality. Another element observed is the vision of the institutions researched, in which tacit knowledge is more important and essential for Knowledge Management. Lastly, this interpretation of Knowledge Management points to a highly academic and minimally useful tendency among Brazilian universities, especially when it uses Knowledge Management as a basis for formulating institutional strategies.

Key words: Knowledge management. Institutions of higher learning. Strategic management. Universities.