

FATORES HABILITADORES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: ANÁLISE REFLEXIVA SOBRE UM ESTUDO DE CASO HOLÍSTICO

Eliomar Araújo de Lima¹

RESUMO

As instituições de ensino superior se justificam pelo propósito de oferecer à sociedade instrumentos e mecanismos habilitadores para a geração, difusão e transmissão do conhecimento científico e por vezes tecnológico, além de promover a interlocução social, cultural e conjuntural para sustentar seus constructos. Contudo, a mesma desenvoltura não é percebida em termos da institucionalização de processos de gestão do conhecimento. A melhoria do desempenho institucional da universidade pública passa pela disposição em transformar os conhecimentos científico, didático-pedagógico e conjuntural produzidos em ações de cunho social, político, cultural, ambiental e tecnológico. Isso requer o cumprimento efetivo dos processos de criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento no âmbito da universidade. Em meio aos desafios apresentados, este artigo buscou estudar os múltiplos vieses para a implantação de um sistema de Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Isto posto, o objetivo do trabalho diz respeito à prospecção de elementos catalisadores do ambiente organizacional que são candidatos a fatores habilitadores de GC incidindo sobre a universidade pública. O método de estudo é baseado na concepção exploratória, de natureza qualitativa, consubstanciada na forma de um estudo de caso simples holístico. A investigação foi conduzida sobre dois grupos de análise: membros da administração superior e coordenadores de curso de graduação de uma Instituição de Ensino Superior pública. Os resultados obtidos puderam revelar a situação corrente da IES, em termos de práticas gerenciais e pedagógicas, bem como permitiu compreender melhor as condições estruturais e institucionais para implementação de GC. Os elementos sugeridos como fatores habilitadores de GC, a partir dos desdobramentos da análise teórico-empírica, culminam com a formação de redes de conhecimento, a coordenação de gestão do conhecimento e a visão compartilhada.

Palavras-Chave: Sistema de gestão do conhecimento, redes de conhecimento, visão compartilhada.

1 Introdução

A sociedade atual é espantosamente dinâmica, instável, desafiadora e evolutiva. Este é o nosso tempo. A adaptação a essa realidade é cada vez mais uma questão de sobrevivência (Serrano e Fialho, 2005). Desde Platão e Aristóteles até o presente momento estuda-se o conhecimento na tentativa de desmistificá-lo e explicá-lo à luz dos acontecimentos, segundo as impressões que cada sociedade, no seu tempo, encarregou-se de desenvolver (Nonaka e Takeuchi, 1997).

¹ Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília. Professor do Instituto de Informática, Universidade Federal de Goiás | eliomar@inf.ufg.br

O ato de conhecer é uma faculdade inata do ser humano, proporcionando-lhe a capacidade de percepção ou compreensão por meio de mecanismos cognitivos diversos e combináveis, como a intuição, a contemplação, a classificação, a analogia e a experimentação. Apesar disso, o que vem despertando interesse nos últimos tempos é o valor do conhecimento enquanto fator de produção socioeconômico, sobrepujando os demais fatores como terra, capital e trabalho nos setores produtivos de outrora. Esta é a era do conhecimento, cujo segredo do sucesso está na sua capitalização (Stewart, 1998).

Para Cormican e Dooley (2007), o significado do conhecimento está associado com a ideia de ativo, por ser tratar de um recurso chave que deve ser gerido não só dentro das organizações, como também nas redes colaborativas entre organizações, ampliando o conceito de cadeia de valor para rede de valor.

A visão multifacetada do conhecimento possibilita evidenciar as questões pertinentes à sua própria elucidação. Em termos práticos, a gestão do conhecimento é um estilo gerencial incorporado a uma organização por meio de um processo interdisciplinar e alinhado à sua estratégia de vanguarda. Para implementá-la, Serrano e Fialho (2005) advertem que não existe um método único e universal para fazê-lo.

Há casos em que a abordagem é *top-down*, seguindo um plano diretor que é progressivamente implementado serviço a serviço. Há outros em que se opta por pequenos projetos pilotos implementados em algumas unidades ou áreas funcionais, que se vão disseminando numa abordagem *bottom-up* (Serrano e Fialho, 2005).

A sistematização do conhecimento é parte de um processo de negócio que interessa a maioria das organizações, especialmente àquelas que são fortemente orientadas à visão compartilhada. Em setores intensivos em conhecimento, como é o caso das instituições de ensino, empresas de serviços e organizações inovadoras, a criação e o compartilhamento do conhecimento são imprescindíveis para alavancar o negócio. Um exemplo típico é a Instituição de Ensino Superior (IES), condutora de um setor que utiliza o conhecimento como principal insumo para o fomento da educação superior, altamente demandado pelo seu público de interesse, tanto na sua produção como na sua transmissão e aplicação, através das atividades de ensino, extensão pesquisa e inovação, sempre buscando desenvolver novas tecnologias e novas práticas acadêmico-pedagógicas (Goldoni, 2007).

As IES se apresentam nesta era do conhecimento com uma dicotomia de prioridades: uma que visa proporcionar ensino e atividade de pesquisa de qualidade e outra que assegura a gestão e a administração efetiva e eficiente num mercado cada vez mais competitivo e numa sociedade cada vez mais exigente (Cranfield e Taylor, 2008).

Em meio aos desafios e oportunidades que se encerram nas IES, analisar como elas desenvolvem suas práticas e políticas, em particular os fatores relacionados à sua gestão acadêmico-pedagógica e como se configura o processo de Gestão do Conhecimento (GC) adaptável a esta realidade, é um grande desafio a ser considerado. Com o propósito de explorar o setor de educação superior, particularmente a universidade de caráter público, abordando questões que versam sobre GC e buscando elementos que possam habilitá-la nessa concepção, define-se o objeto de estudo desta pesquisa.

O objetivo, portanto, é distinguir os elementos endógenos e exógenos que habilitam a GC no âmbito da IES pública numa perspectiva holística. Para tanto, os seguintes aspectos serão abordados: situar os principais desafios de GC nas IES públicas; entender os princípios e abordagens-chaves de GC; abordar as perspectivas norteadoras do processo de GC no âmbito corporativo; discorrer sobre as práticas organizacionais sob a ótica do conhecimento; entender as práticas administrativas e acadêmico-pedagógicas empregadas na universidade; e analisar e discutir os elementos teórico-empíricos e contextuais que conduzem aos fatores habilitadores de GC.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão do conhecimento – uma visão pragmática

A exposição de fatos ou alegações repercutindo a importância do conhecimento é algo secular. Para Nonaka e Takeuchi (1997), estudar o conhecimento tem sido o tema central da filosofia e epistemologia desde o período grego. Articulá-lo implica em abordá-lo sob diferentes perspectivas mediante o contexto em que atua. No contexto organizacional atual e recente, a sua articulação é evidenciada pelos instrumentos, mecanismos e táticas de gerenciamento do conhecimento (Castro, 2005). A sua imprescindibilidade é observada nas organizações intensivas na criação, estímulo ou uso do conhecimento, como é o caso das empresas de serviço e das Instituições de Ensino Superior (Hijazi e Kelly, 2003).

Há um grande repertório de abordagens centradas na coerência teórica do conhecimento, que é subjacente ao enquadramento pretendido para as ações práticas a serem desenvolvidas no mundo corporativo, de modo a tornar propícia a utilização do conhecimento como base para a aprendizagem organizacional (Lima, 2009).

Um aspecto importante observado nos estudos e pesquisas sobre capital intelectual e ativos intangíveis de uma organização é que a fonte de vantagem competitiva quer seja na forma de aumento de ganhos financeiros por parte das empresas quer seja na forma de melhoria dos serviços prestados à sociedade por parte das entidades públicas, reside na efetividade da aplicação do conhecimento ao invés de se pensar apenas na sua retenção, ou seja, é preciso fomentar o conhecimento compartilhado como forma de integrar o desenvolvimento produtivo (Rauniar et al., 2007).

As abordagens de gestão do conhecimento nasceram das discussões entre pesquisadores da área de ciência e tecnologia e profissionais de empresas, despontando como um dos temas mais polêmicos e menos compreendidos (Fleury et al., 2001). Os problemas de manutenção, localização e aplicação do conhecimento levaram a tentativas sistemáticas para geri-lo. Às organizações que postulam a inovação, o conhecimento desempenha um papel imprescindível na conquista e na manutenção da vantagem competitiva. As organizações mais inovadoras são as que demonstram maior competência para gerar e administrar o conhecimento (Parreiras e Bax, 2004).

A GC é vista como fator crítico de sucesso para as organizações que a aplica efetivamente (Abreu, 2002; Oliveira, 2004; Mengalli, 2006); como meio para a obtenção de vantagem competitiva (Kidwell et al., 2000; Serrano e Fialho, 2005); como propiciadora à obtenção de excelência operacional (Dutta et al., 2004); e para Kidwell et al. (2000) e Dombrowski (2006), GC é vista como fomentadora da inovação e aprimoramento organizacional.

2.2 Desafios para a adoção de um sistema de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento pressupõe que a organização entenda o processo de criação do conhecimento organizacional. Alguns estudos evidenciam os instrumentos necessários para promoção da criação do conhecimento no âmbito corporativo: Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard-Barton (1998) e Davenport e Prusak (1998), são alguns dos trabalhos seminais da área. Em comum o enaltecimento do fato de que GC é destinada para a exploração de princípios e práticas gerenciais que facilitam a criação do conhecimento, assim como para o entendimento de sua dinâmica organizacional.

Para suportar o processo de criação do conhecimento, Santos e Freitas (2006) sugerem que se deve providenciar: existência de repositórios de conhecimento, acesso a ferramentas que facilitem a transferência do conhecimento, incentivo a uma cultura organizacional orientada à criação, transferência e uso do conhecimento e, ainda, a procura constante em adicionar valor ao conhecimento como parte dos ativos organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam o poder de criação de conhecimento a partir da conversão dinâmica de entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Enquanto o conhecimento tácito é inerente às pessoas, o explícito está disperso nos documentos, banco de dados, rotinas de trabalho, processos, fórmulas e algoritmos. Noutra vertente, os processos de comunicação e os fluxos de informação são dutos para a transferência e compartilhamento do conhecimento nas organizações (Alavi e Leidner, 2001).

A GC, entendida como ferramenta gerencial, busca instituir um arcabouço de pressupostos para preservação do conhecimento na empresa, favorecendo a sua recuperação e utilização por parte de seus colaboradores (Wiig, 2002). No entanto, é preciso estar atento aos esforços necessários para se alcançar os benefícios advindos da efetiva GC no âmbito organizacional, especialmente quando se trata de organizações intensivas em conhecimento (Trigo et al., 2006).

Os esforços para desenvolver GC foram direcionados pioneiramente às empresas privadas, mas os processos básicos que a definem são aplicados igualmente no setor público. A literatura abrangente sobre GC evidencia que o mercado empresarial é orientado pela lógica da produtividade e da competitividade, ou seja, pela finalidade maior da acumulação de capital imediata, e que os esforços de GC foram direcionados pioneiramente a esse tipo de organização (Lima, 2009). Apesar disso, empresas e organizações públicas vêm incorporando a lógica da sociedade do conhecimento para se manterem qualificadas e competitivas na prestação de serviços públicos com qualidade (Campos, 2004; Batista, 2005; Abdullah, 2007). Para Ferrari (2006) a competitividade das organizações públicas traduz-se em eficácia e eficiência no atendimento à população, com agregação de valor aos serviços ofertados. No horizonte, busca-se a excelência nos serviços públicos por meio da gestão dos recursos baseada no conhecimento. Para gerir o conhecimento numa organização intensiva em conhecimento, particularmente nas IES de caráter pública, a literatura sugere alguns desafios e oportunidades (Lima, 2009):

- Na área educacional, as atividades de gestão se assemelham àquelas presentes nos setores típicos da economia, onde estão concentrados os grandes esforços para implementação de GC, bem como o conhecimento tende a ser produzido perenemente. No entanto, as IES que não registram seus fatos históricos perdem oportunidade de gerir o conhecimento e as informações produzidas nos próprios espaços.
- As universidades podem aplicar as práticas de GC com potencial sucesso em uma variedade de atividades como pesquisa, ensino e aprendizagem e serviços comunitários.
- Nas organizações públicas, ao tratar o conhecimento como um bem valioso, melhora-se com isso a transparência e a competência com que desempenha suas funções precípuas.
- De acordo com os preceitos básicos de GC, ao serem instrumentalizados e assimilados pela universidade pública, o nível de qualidade e satisfação dos serviços prestados na educação superior são afetados.
- Os estoques de conhecimento e os fluxos de conhecimento estão inter-relacionados e as organizações que têm uma elevada capacidade para absorver conhecimento, particularmente aquelas consideradas intensivas em conhecimento, terão uma elevada propensão para utilizarem-no e disseminarem-no pela sua estrutura.
- A maturidade nas práticas de GC tem sido fator crítico de sucesso nos projetos que a implementa. Isso não é diferente para os projetos realizados nas universidades, nas quais a estrutura administrativa exige maior comunicação e alinhamento entre a direção e os agentes públicos.
- No setor público, os recursos alocados, os objetivos das administrações e o próprio resultado produzido, são mais intangíveis que na maioria das empresas privadas,

sendo, portanto, um ambiente ideal para aplicação prática das teorias do capital intelectual, particularmente no que tange à GC.

- Na concepção da sociedade do conhecimento, o valor atribuído aos produtos e serviços depende cada vez mais do grau de inovação e inteligência que a eles são incorporados. A competitividade de uma organização, pública ou privada, vem se tornando função da sua capacidade de criar e reutilizar conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade fim, permitindo sua inovação continuada. Se por um lado a gestão da informação trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação, a gestão do conhecimento, por seu turno, valoriza e reconhece a estrutura informal (Valentim, 2002). O modelo de administração pública brasileiro, tipicamente de natureza racional/burocrático, com práticas administrativas paternalistas, fisiológicas e patrimonialistas, não reconhece a estrutura informal existente (Campos, 2004).

2.3 Visão interdisciplinar da gestão do conhecimento

A definição da concepção de gestão estratégica do conhecimento enriquece o processo de GC na medida em que se estabelecem diretrizes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (Cruz, 2007). A gestão estratégica do conhecimento é fruto da integração de GC com as dimensões estratégicas organizacionais e práticas gerenciais. Na avaliação de Trigo et al. (2006), GC surgiu como um campo de investigação interdisciplinar, onde várias noções teóricas e práticas da área dos sistemas de informação, da gestão e das ciências sociais coincidem.

Gerenciar o conhecimento é reconhecer a relevância que o capital intelectual exerce sobre a estrutura e a cultura da organização, tendo como um de seus alicerces o aprendizado continuado do capital humano (Cabrita, 2006). Esse por sinal é um elemento chave para o aperfeiçoamento organizacional que engendra as mudanças necessárias no âmbito corporativo a partir da inteligência competitiva, definida pela política estratégica predominante na organização que aprende (Lima, 2009).

Sendo assim, a assimilação de GC não é algo estanque, deve estar em sintonia com as demais ações gerenciais e com o contexto político delineado pela organização (Davenport e Prusak, 1998). Para tanto, Serrano e Fialho (2005) propuseram uma abordagem sistêmica de esforços em vários planos para evidenciar a GC: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Newman e Conrad (1999), por sua vez, salientam que GC não é uma única disciplina, mas uma integração de esforços e áreas de estudo, caracterizada pela disponibilidade de métodos, práticas e tecnologias disponíveis para os praticantes de GC. Organização que aprende é aquela que passa a buscar de maneira lúcida o aprendizado do raciocínio sistêmico e coletivo como base de sua gestão. O pensamento sistêmico é um pressuposto das organizações que aprendem, sendo a pedra fundamental que determina como as pessoas pensam a respeito do universo (Senge, 2013). A capacidade de articulação holística de uma organização é requisito fundamental para GC produzir resultados superiores.

Para Santos (2004) a obtenção de sucesso de uma iniciativa de GC requer o desenvolvimento de um sistema organizacional integrado, contemplando e ajustando processos, pessoas e tecnologias simultaneamente. Sob a ótica da governança corporativa, é preciso definir indicadores que meçam o progresso da implantação de GC e os resultados obtidos pela organização.

No caso da gestão pública, a adoção de uma metodologia de análise sistêmica se torna uma peça estratégica para o processo de definição política, haja vista a complexidade da realidade envolvida nos estudos e a necessidade de uma abordagem plural e multidisciplinar que dê conta desse problema (Senhoras, 2004). Nessa vertente, Terra (2005) entende que a geração

do conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico.

A importância dada ao conhecimento nos últimos anos é tão significativa a ponto de surgir várias perspectivas de análise, dependendo do contexto e do fim almejados (Serrano e Fialho, 2005). No âmbito corporativo, o conhecimento sempre esteve presente quer seja nas mentes dos colaboradores quer seja embutido nos processos, políticas, sistemas e rotinas administrativas. A questão chave é a abordagem do conhecimento de forma sistêmica, sistematizada, organizada e disciplinada, que em muitos casos não ocorre nas organizações. O conhecimento pode assumir várias conotações e seu uso normalmente não é apenas de caráter pragmático, mas, sobretudo repleto de vários significados e sua definição depende do contexto em que o termo é empregado (Heerdt, 2002).

2.4 Perspectivas de desenvolvimento da gestão do conhecimento

O conhecimento é instigado sob diferentes concepções no mundo globalizado das nações e sociedades organizadas, assim como o entendimento de seu significado. Para Santos (2004), entender o conhecimento sob várias perspectivas implica em diferentes formas de geri-lo e diferentes perspectivas do papel de sistemas de informação com esta finalidade. Dessa forma, gerir o conhecimento de forma abrangente requer o planejamento e controle de ações – políticas, mecanismos, instrumentos e táticas – que governam o fluxo do conhecimento em sua vertente explícita, e para isso englobam práticas da gestão da informação, e sua vertente tácita.

O êxito da gestão do conhecimento assenta em duas linhas essenciais: técnica e política. A primeira pretende montar uma infraestrutura para incentivar a busca e o uso do conhecimento. A segunda pretende fomentar uma cultura permeável ao cultivo e à partilha do conhecimento, gerir o conhecimento como um recurso mensurável e construir uma contabilidade do conhecimento (Serrano e Fialho, 2005).

Para Wiig (2002), deve haver pelo menos quatro facetas de GC: i) GC como uma tecnologia, ii) GC como uma disciplina, iii) GC como uma prática e filosofia de gestão, e iv) GC como um movimento social e empresarial. Por seu turno, Santos et al. (2005) lembram que em uma universidade o trabalho desenvolvido apresenta características inter, multi, pluri e transdisciplinares, sendo necessário entender o conhecimento através de vários pontos de vista, os quais apresentam similaridades entre GC empresarial e GC educacional.

O trabalho de Alavi e Leidner (2001) discute a complexidade e a natureza multifacetada do conhecimento organizacional e de GC. Além disso, diferentes perspectivas e taxonomias são revistas e discutidas. Ao afirmar que as diferentes visões do conhecimento conduzem a diferentes percepções de GC, os autores sugerem que se o conhecimento for visto como um objeto ou for equiparado com acesso à informação, então GC deve focar na construção e gestão de estoques do conhecimento. Por outro lado, se o conhecimento é um processo, então o foco da GC é no fluxo do conhecimento e nos processos de criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento.

A visão do conhecimento como uma habilidade sugere uma perspectiva de GC centrada na construção de competências chaves, compreensão da vantagem estratégica de *know-how* e gestão do capital intelectual. A grande implicação dessas várias concepções de conhecimento é que cada perspectiva sugere uma estratégia diferente para gerir o conhecimento e uma perspectiva diferente do papel de sistemas de apoio à gestão do conhecimento (Alavi e Leidner, 2001). Uma das contribuições importantes na assimilação de GC sob o viés holístico refere-se ao modelo de sete dimensões de GC, proposto por Terra (2005), que atua sobre as seguintes áreas da organização: i) alta administração, ii) cultura e valores organizacionais, iii)

estrutura organizacional, iv) recursos humanos, v) sistemas de informação, vi) mensuração e resultados (Santiago Júnior, 2007), e vii) aprendizado com o ambiente.

Para desenvolver uma estratégia de gestão efetiva do conhecimento é necessário adotar uma abordagem holística, considerando todos os aspectos da organização: pessoas, processos – políticas, tecnologias e metodologias – engenharia. Chen e Burstein (2006) sugerem uma abordagem baseada nesses quatro aspectos, considerando os três primeiros como fatores chaves para implementar estratégias de GC no segmento de educação superior.

2.4.1 Perspectiva de engenharia

Esta perspectiva trata da GC em termos de mecanismos e instrumentos necessários para dar suporte à sua implementação na organização, ou seja, dedicando-se às questões pragmáticas da produção, transferência e aplicação do conhecimento organizacional. Deve ser entendida como um instrumento útil aos gestores estratégicos, objetivando a modelação do sistema de GC. Em termos gerais, está associada à aplicação de teorias, métodos e ferramentas apropriadas para produzir resultados superiores.

Na avaliação de Serrano e Fialho (2005), o ponto de partida para obtenção de melhores resultados organizacionais passa pelo entendimento dos mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado, gerido e transferido na organização.

Os novos modelos de gestão introduziram alguns conceitos e práticas com o propósito de promover mudanças no ambiente interno e externo das organizações, nomeadamente a gestão estratégica, a gestão por processos e a gestão do conhecimento (Teresinha et al., 2002). Os modelos de GC são desenhados tipicamente para contemplar um setor da economia em particular. Desse modo, diversos trabalhos na literatura são desenhados para atender uma necessidade de implementação de GC para os diversos setores: indústria de telemática, da área de consultoria e da área de saúde, organizações da área educacional e do setor público; estas intensivas na geração e compartilhamento do conhecimento (Terra, 2005).

Se por um lado, a definição de um modelo de GC, amplamente discutido e capaz de atender qualquer segmento da sociedade organizada ou da indústria em geral ainda é uma questão em aberto, por outro lado, há um grande número de mecanismos formais e informais que buscam alavancar GC em setores intensivos em conhecimento (Davenport e Prusak, 1998; Alavi e Leidner, 2001).

Numa universidade, a implantação de sistemas de GC em seu contexto é motivada pelos seguintes fatores (Olival Júnior et al., 2002):

[...] necessidade de informações confiáveis para auxiliar o **processo decisório** nos diversos setores e campi da instituição e necessidade de gerenciar o capital intelectual da instituição e a necessidade de criar ambientes de trabalho para partilhar e transferir conhecimento entre os membros da instituição e destes com o ambiente – **redes de conhecimento**, visando elaborar estratégias inovadoras para o negócio (p.5, grifo nosso).

Algumas propostas de articulação do conhecimento em nível organizacional e Inter organizacional têm como fundação a rede de colaboração de conhecimento, constituindo um caso especial de redes sociais, cujos enlaces representam o conhecimento compartilhado ou relacionado (Jones, 2001, pg.3). Se por um lado as redes sociais representam “quem conhece quem”, por outro as redes de conhecimento representam “quem conhece o quê”. As redes de conhecimento se materializam efetivamente em redes sociotécnicas, onde o conhecimento pode ser integrado por atores que de forma inteligente e eficaz acessam os componentes locais da memória organizacional e fontes externas.

Já o modelo de GC proposto por Hung e Chou (2005) é concebido a partir de três componentes fundamentais: níveis de maturidade, processos de GC e infraestruturas de capacidade ou habilitação de GC, formando um modelo holístico tripartido.

2.4.2 Perspectiva política

O propósito desta perspectiva é identificar o conjunto de processos, princípios e medidas postos em prática de forma institucionalizada pela organização em prol de GC e sua articulação estratégica para a solução de problemas internos e conjunturais. Nesse sentido, pretende-se identificar os pressupostos básicos para a abordagem de GC. Esta, por sua vez, deve estar alinhada com o planejamento estratégico da organização para tornar-se uma prática sistematizada em toda a sua estrutura (Cruz, 2007).

A GC consiste de um grande número de métodos práticos, melhores práticas, sistemas e abordagens para gerenciar os processos associados ao conhecimento dentro das organizações. A dimensão política é tão importante no processo de GC que um dos autores da obra de Davenport e Prusak (1998, pg. 97) declarou o seguinte: “Se a política não estiver em ação numa iniciativa de GC, podemos apostar que a organização não está vendo nada de valor em jogo.” É justamente a esfera política que mostra o quanto o conhecimento tem importância.

Nesse trabalho, Davenport e Prusak (1998) concordam que a luta política pode ser um bom sinal, já que ela revela que o conhecimento é considerado importante. Nessa perspectiva, GC deve fazer parte das estratégias das organizações. O modelo conceitual de Perrotti (2004) estabelece que toda a política de GC deve estar alinhada com a estratégia da organização. Ou seja, o planejamento estratégico da organização deve abarcar toda e qualquer iniciativa de GC. A dimensão política da organização do conhecimento prevê o mapeamento de suas competências essenciais, diferenciando-a perante seus pares e clientes (Barreto, 2004).

Trata-se da razão de sua sobrevivência, devendo estar presente em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados. Assim, espera-se que a GC seja coordenada e mobilizada mantendo a aderência com as competências essenciais da organização. As políticas institucionais da universidade teriam que fornecer incentivos para as faculdades e pesquisadores para organizar, reunir e gerir os recursos do conhecimento e prepará-los para serem compartilhados e alavancados (Norris et al., 2006).

Nesse sentido, Terra (2005) imputa às estratégias de negócio e aos investimentos em infraestrutura os requisitos de promoção do conhecimento organizacional quando há um ambiente propício ao aprendizado, à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos. Para que se realize, GC deve se apoiar em políticas organizacionais que propiciem a sintonia e o inter-relacionamento entre as unidades ou setores da instituição.

Em suma, a GC organizacional não deve servir apenas de suporte à estratégia como deverá também ser parte integrante da concretização operacional da mesma (Cruz, 2007). Assim sendo, é de fundamental importância a modelação dos processos para realizar GC dentro da instituição. No horizonte, a governança corporativa é um aliado para viabilizar a modelagem de GC e sem ela dificilmente se alcança a sua plenitude enquanto prática efetiva de GC.

2.4.3 Perspectiva de tecnologia

Embora GC não possa ser reduzida a uma mera ferramenta de TI, não se pode pensar numa prática efetiva de GC sem o seu subsídio (Hijazi e Kelly, 2003). Nesta perspectiva são abordados os sistemas de GC e as tecnologias que dão suporte aos empreendimentos corporativos. A TI é considerada como uma infraestrutura essencial para suportar a implementação de várias inovações tecnológicas que dão sustentação à criação do conhecimento. De um modo geral, tecnologias como engenharia de processos de negócio, TI, telecomunicações e outras, estão alimentando as organizações com ferramentas, instrumentos e técnicas que estão mudando a base de seu modelo de gestão para uma nova, amplamente apoiada pelos fluxos de conhecimento e informação.

A convergência digital, resultado da integração de múltiplos recursos de TI, vem promovendo nos últimos tempos uma verdadeira revolução nos modelos de negócio dessas organizações,

uma vez que permite o aniquilamento das distâncias geográficas, da consolidação de mercados sem fronteiras físicas, criação de comunidades de prática virtuais intra e interorganizacionais (Lima, 2007).

Um exemplo de proposta de implementação de sistema de GC no âmbito da IES pública pode ser visto em Abdullah et al. (2007). Em linhas gerais, a ideia gira em torno da construção de um sistema de framework baseado em componentes chaves – humano, tecnológico e de conteúdo – contendo cada qual elementos endógenos e exógenos à IES pública.

2.4.4 Perspectiva das pessoas

Para superar as limitações da abordagem tecnológica, boa parte da literatura de vanguarda de GC vem se orientando pela perspectiva *soft*, ou seja, enfatizando a importância das pessoas, da cultura e dos valores organizacionais (Terra, 2005; Cormican e Dooley, 2007). A relevância da tecnologia nos processos de GC é insuficiente para contemplar como o conhecimento é utilizado e aplicado. Isso, em parte, reflete uma preocupação tecnológica com os processos de codificação, armazenamento, disseminação em detrimento da compreensão do processo de utilização.

Dentre tantas perspectivas do conhecimento, a divisão do conhecimento nas vertentes formal e informal revela a necessidade de um estudo de integração dinâmica do conhecimento por meio de redes de pessoas. A literatura sugere que a competitividade de uma organização e a eficiência com a qual suas ações são conduzidas representa a medida de sua capacidade de unir recursos humanos em torno de objetivos estratégicos, os quais tornam viável GC. Terra (2005, p. 208) lembra que “[...] o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da nossa capacidade de interpretação”.

Nutley et al. (2004), por sua vez, entendem que os principais desafios para gerir o conhecimento estão relacionados à cultura e às pessoas, independentemente de a abordagem do conhecimento estar baseada na vertente *push* – captura de informação (Abdullah et al., 2007), ou *pull* – sob demanda, ou se a ênfase está na codificação – explícito, ou colaboração – tácito.

3 Metodologia

A estratégia de pesquisa está vinculada ao projeto de dissertação de mestrado (Lima, 2009), e posterior observação e análise reflexiva. Operacionalizada por meio de um estudo de caso holístico, a pesquisa se estendeu até 2015. O processo de investigação se desenvolveu em uma instituição de ensino superior pública do Estado de Goiás, cujas unidades acadêmicas são descentralizadas, baseadas em múltiplos campi, situadas predominantemente em cidades do interior do Estado.

Sustentada no método observacionista, a pesquisa teve como pontos focais: agentes de decisão da administração superior da universidade, coordenadores de 39 (trinta e nove) cursos de graduação e parte do corpo docente dessas unidades.

Para alcançar o nível de compreensão desejada do sistema acadêmico da IES, vários instrumentos de coleta e análise de dados foram aplicados, de modo a proporcionar a captura dos elementos endógenos do tecido da instituição, por meio de percepções e impressões levantadas junto aos sujeitos da pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas, aos documentos formais e às constatações institucionais.

Ao expandir o espectro de análise, sem se preocupar com o aspecto quantitativo e representativo das amostras, mas, sobretudo procurando conhecer melhor o contexto estudado, permitiu-se entender melhor a complexidade organizacional.

4 Discussão

A compilação dos dados foi feita utilizando-se do critério de segmentação para permitir a categorização dos dados à luz da base conceitual construída, ensejando o problema de pesquisa. Dessa forma, iniciou-se com a varredura dos dados transcritos e tabulados, depois com sua organização nas respectivas categorias, para enfim conduzir a apresentação dos resultados e desenvolver o processo de análise.

Os resultados puderam comprovar o estágio de desenvolvimento institucional e político da universidade pesquisada, destacando práticas pedagógicas e administrativas, bem como da estrutura organizacional presente, contribuindo para o entendimento do problema de pesquisa. Os coordenadores de curso, na sua grande maioria, não apresentam uma noção clara e transparente dos processos-chaves e da tecnologia empregada pela universidade.

A natureza multicampi da estrutura acadêmica da IES estudada permite a interiorização e democratização do ensino, pesquisa e extensão, permitindo às pessoas que desejam a assunção aos estudos permanecerem morando na sua própria região, sem a necessidade de se deslocar para um grande centro. Portanto, constatou-se o relevante papel prestado pela universidade ao desempenhar sua função social. Em especial, nos tempos atuais em que o capital intelectual torna-se prerrogativa de qualidade de vida para população e possibilidade de melhoria organizacional.

Um dos desafios mais difíceis enfrentados pelos países latino-americanos é o de ampliar a inclusão sem deixar de garantir a qualidade da educação. Para a maioria das IES nessas nações, incluindo o Brasil, o princípio da justiça social, premissa básica das sociedades democráticas, está longe de acontecer (Samoilovich, 2007).

As carências infraestruturais das unidades acadêmicas da universidade, relatadas pelos sujeitos da pesquisa, tanto em termos de espaços laboratoriais e bibliotecas como em termos de sistema de comunicação intercâmpis, obstruem a aderência aos fatores críticos de sucesso apontados por Mabrouk (2006). Sendo assim, a predominância do quadro de servidores temporários e a alta rotatividade de seus membros dificultam a adoção dos seguintes fatores: liderança gerencial, cultura, tecnologia da informação, estratégia, indicadores, infraestrutura organizacional, processos, motivação, recursos, treinamento e educação, gestão de recursos humanos e marketing.

Embora se tenha um cenário contraproducente à adoção de GC, em termos gerais, as variáveis endógenas identificadas no contexto da universidade reforçam seu caráter público, consistindo de valores que vão ao encontro com os aspectos inibidores e por vezes limitantes à estimulação de GC (Dutta et al., 2004).

Para implantar metodicamente GC no âmbito da IES pública, quer seja a partir dos campi ou da administração superior da entidade, quer seja como um modelo holístico exige-se um arcabouço de instrumentos, mecanismos e táticas evidenciadas na literatura que sustenta esta pesquisa, cujos desdobramentos podem mudar o conceito, a postura e o clima na organização com o propósito de emancipação do capital intelectual proeminente (Lima, 2009).

A base teórico-empírica desencadeada por esse trabalho permitiu construir uma visão condensada de elementos e objetos que pertencem ao ecossistema da universidade pública, culminando com o entendimento dos fatores habilitadores de GC. Em última análise, a contribuição pretendida encontra-se na forma sintética, organizada sob a visão tripartida de GC da educação superior pública, sustentada pela concepção holística de gestão. Pretende-se com esse constructo conceitual, Figura 1, oferecer uma representação da interpretação da literatura em consonância com o objeto de investigação.



Figura 1. Fatores habilitadores de GC no Contexto da Universidade Pública (Adaptado de Lima, 2009)

Os resultados apresentados suscitaram elementos constituintes para a estratégia de implementação de GC. A anatomia do mapa mental concebido na Figura 1 é resultante da síntese harmônica da investigação empírica, das perspectivas de desenvolvimento de GC e da própria organização da Universidade. Com isso, pretende-se enquadrar os fatores habilitadores de GC no âmbito da universidade pública, com base em elementos potenciais para gerir o conhecimento nos moldes da estrutura universitária evidenciada, culminando com a proposta de três fatores preponderantes: formação de redes de conhecimento intra e inter unidades acadêmicas, instância de coordenação de gestão e visão compartilhada.

5 Conclusões

A gestão do conhecimento não se traduz apenas em práticas gerenciais fomentadoras da institucionalização, formalização e disciplinamento do processo desencadeado pela aquisição, retenção, divulgação e utilização do conhecimento individual e coletivo da organização. É preciso muito mais do que isso. Há todo um arcabouço de pressupostos, abordagens e táticas que estão dispostos nas várias dimensões da organização para engendrar a GC, além das perspectivas política, de engenharia, de pessoal e de tecnologia que procuram situar os principais desafios para gerir o conhecimento nas organizações intensivas em conhecimento, dentre as quais se destacam as instituições de ensino superior.

Por meio da pesquisa de campo foi possível visualizar a tendência de se abordar a gestão do conhecimento sob várias perspectivas ortogonais, capturadas a partir de diferentes enfoques, que fornecem no seu bojo uma visão holística, sistêmica e ao mesmo tempo multifacetada dessa disciplina, que sintetizam as práticas e os desafios no contexto organizacional. Mas esta não é a única forma de tratar as perspectivas e dimensões de GC, há outras formas que não foram incluídas no referencial teórico por não estar aderente ao problema de pesquisa investigado.

A implementação de sistemas de gestão do conhecimento é um passo fundamental na atual conjuntura das universidades públicas, tendo em vista o seu papel institucional e o que representa para a sociedade. Hoje, a implantação desses sistemas é considerada não apenas um diferencial, mas um canalizador de esforços que pode levar a uma maior competitividade no setor que atua. Por outro lado, parece haver um crescente consenso de que o esforço empregado na busca de melhores níveis de desempenho via tecnologias da informação e comunicação não pode estar desvinculado de um sistema de GC. É preciso garantir que o investimento realizado traga o retorno consistente para a organização na forma de desempenho organizacional superior sustentável.

A estruturação de um sistema de GC no âmbito da gestão universitária é uma ação que ajuda a promover redes de cooperação entre coordenadores de cursos e diretores de unidades acadêmicas, aumentando a probabilidade de inovação, além de poder eliminar ilhas de conhecimento que dificultam a interação e a circulação de informação e de conhecimento.

Em cenários mais complexos de integração, como é o caso da multiplicidade de campi na IES estudada, a existência de processos de governança que determinem papéis e responsabilidades ao longo do ciclo de vida do processo de GC é fator crítico para o sucesso de gestão do conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDULLAH, R.; et al. Developing Knowledge Management System for Public Higher Learning in Collaborative Environment. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, v.7, n.7, July, 2007.
- ABREU, M. Um Estudo Classificatório das Ferramentas Tecnológicas Envolvidas em um Processo de Gestão do Conhecimento. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, UFRJ, Rio de Janeiro-RJ, 2002.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, v.15, n.1, p.107-136, Mar, 2001.
- BATISTA, F. F.; et al. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Brasília: Ipea, jun. 2005 (Texto para discussão, n. 1095), 2005.
- CABRITA, M. R. O Capital Intelectual e as Dinâmicas da Criação de Valor: Evidência no Sector Bancário Português. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v.5, n.1, p. 76-85, Jan./Mar, 2006.
- CAMPOS, C. Transição do Modelo Organizacional Tradicional ao Pós-Industrial na Administração Pública do Estado de Santa Catarina. 2004. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis-SC, 2004.
- CASTRO, G., Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias: um Instrumento de Diagnóstico. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação, UFSC, Florianópolis-SC, 2005.
- CHEN, F.; BURSTEIN, F.A Dynamic Model of Knowledge Management for Higher Education Development. Monash University and China Scholarship Council, IEEE, 2006.
- CORMICAN, K.; DOOLEY, L. Knowledge Sharing in a Collaborative Networked Environment. Journal of Information & Knowledge Management, v.6, n.2, p.105-114, 2007.
- CRANFIELD, D. J.; Taylor, J. Knowledge Management Practices within Higher Education Institutions in the UK. Electronic Journal of Knowledge Management, volume 6 issue 2, p. 85-100, 2008.
- CRUZ, C. Gestão Estratégica do Conhecimento: Estudo Exploratório em Empresas Instaladas nos Parques Tecnológicos do Estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, USP São Carlos, São Carlos-SP, 2007.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed., 1998.
- FLEURY, M. L. et al. Gestão Estratégica do Conhecimento. São Paulo: Atlas, p.349, 2001.
- DOMBROWSKI, C., Gestão do Conhecimento em Parques Tecnológicos: Um Estudo de Caso Único. Dissertação de Mestrado em Administração, PUC-RS, Porto Alegre-RS, 2006.
- DUTTA, D.; et al. Knowledge Management in Technology Education. Short paper Kolkata (India), 2004.
- GOLDONI, V. Indicadores para Avaliação da Gestão do Conhecimento: o Caso de Empresas de Desenvolvimento de Software. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios, PUC-RS, Porto Alegre-RS, 2007.
- HEERDT, A., Competências Essenciais dos Coordenadores de Curso em uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

HIJAZI, S.; KELLY, L. Knowledge Creation in Higher Education Institutions: A Conceptual Model. Florida (USA): ASCUE Conference, 2003.

JONES, P. M. Collaborative Knowledge Management, Social Networks, and Organizational Learning. NASA Ames Research Center, Human Factors Research and Technology Division, 2001.

KIDWELL, J. J.; et al. Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. *Educase Quarterly Articles*, v. 23, n. 4, p. 28-33. Magazine for the higher education IT community. San Francisco (USA), 2000.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do Saber: Criando e Sustentando as Fontes de Inovação. Rio de Janeiro: FGV, p. 367, 1998.

LIMA, E. A. Plataformas de DTV: Impactos da Convergência Digital. Monografia de Especialização em Telecomunicações, Escola de Engenharia, UFG, Goiânia-GO, 2007.

LIMA, E. A. Factores Habilitadores de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso na Educação Superior Brasileira. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, INDEG, ISCTE, Lisboa-Portugal, 2009.

MENGALLI, N. Interação, Redes e Comunidades de Prática (CoP): Subsídios para a Gestão do Conhecimento na Educação. Dissertação de Mestrado em Educação, PUC-SP, São Paulo SP, 2006.

NEWMAN, B.; Conrad, K. W. A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. EMGT 298.T1, The Knowledge Management Theory Papers, George Washington University Course, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 12ª ed., 1997.

NORRIS, D. M.; et al. Making Knowledge Management Work in Higher Education. *Educase Quarterly*. Magazine for the higher education IT community. San Francisco (USA), 2006.

OLIVAL JÚNIOR, O. G. F.; et al. Um Modelo de Sistema de Gestão do Conhecimento para Aplicação nas Instituições de Ensino Superior. Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, São Paulo-SP, 2002.

OLIVEIRA, F. A Atmosfera do Trabalho na Era do Conhecimento: o Caso Delegacia Legal. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, UFRJ, Rio de Janeiro-RJ, 2004.

PARREIRAS, F.; Bax, M. A Gestão de Conteúdo no Apoio a Engenharia de Software. São Paulo: KMBrazil 2003, Anais do Congresso da SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003.

RAUNIAR, R.; et al. Collective Ambition, Creative Chaos, Information Redundancy, and Shared Knowledge in Integrated Product Development – Case Study. *Journal of Information & Knowledge Management*, v.6, n.2, p.79-89, 2007.

SANTOS, E. M.; et al. A Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior (IES): Desafios e Limitações. Congresso de Administração ADM2005 e 4º Congresso Sul Brasileiro de Comércio Exterior. Ponta Grossa-PR, 2005.

SANTOS, J. D.; FREITAS, C. L. A Gestão do Conhecimento e o Marketing Interno na Potenciação do CRM. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.5, n.4, p.12-21, Out./Nov, 2006.

SANTOS, L. A Gestão do Conhecimento na Redefinição de Processos de Negócio. Tese de Mestrado em Administração, Faculdade Ibmecc, Rio de Janeiro-RJ, 2004.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, 23ª Ed., 2013.

SENHORAS, E. M. Políticas Top-Down e Bottom-Up de Construção do Complexo Público de Ensino Superior e de Pesquisa Brasileiro. Instituto de Geociências, UNICAMP, Campinas-SP, 2004.

SERRANO, A. FIALHO, C. Gestão do Conhecimento: o Novo Paradigma das Organizações. Lisboa: FCA, 2ª Ed., 2005.

STEWART, T. A. Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 11ª Ed., 1998.

TERRA, C. C. J. Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 5ª Ed. Edição Revisada e Ampliada, 2005.

TRIGO, M.;et al. A Organização em Comunidades de Prática com o Objectivo de Facilitar a Implementação do Planeamento Estratégico numa Instituição do Ensino Superior. Porto (Portugal): Artigo, dez. Universidade Fernando Pessoa, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Informação em Ciência e Tecnologia: Políticas, Programas e Ações Governamentais: uma Revisão de Literatura. Ciência da Informação, Brasília, v.31, n.3, p.92, 2002.

WIIG, K. M. Knowledge Management has Many Facets. A Short Note from Knowledge Research Institute, Inc, 2002.