

DESAFIOS PARA A EXPLICITAÇÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

JULIO CÉSAR ZILLI

*Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do
Extremo Sul Catarinense – UNESC
Professor na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
zilli42@hotmail.com*

ROSANE ALESSIO DAL TOÉ

*Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professora no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI
rosane.toe@sc.senai.br*

ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA

*Doutora em Desenvolvimento Econômico pela Universidade do Extremo
Sul Catarinense – UNESC
dricpvieira@gmail.com*

GUILHERME SPIAZZI DOS SANTOS

*Graduando em Administração pela Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC
gsdsantos@hotmail.com*

RESUMO

Objetivo: A pesquisa buscou identificar os desafios para a explicitação do conhecimento na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Design/Methodologia/Abordagem: A pesquisa foi caracterizada como descritiva, bibliográfica e um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada junto a Pró-Reitoria de Administração e Finanças da UNESC.

Resultados: Constatou-se que não existe um processo estruturado de gestão do conhecimento implementado, porém, os dirigentes da universidade compreendem a necessidade de uma ação estratégica para a implantação da gestão do conhecimento, necessitando de ações eficazes para explicitar, disseminar e formalizar o conhecimento em todo o complexo universitário.

Limitações da pesquisa: Como fator limitante, observa-se que a pesquisa foi realizada em uma única universidade, demonstrando que os resultados referem-se somente a este universo.

Originalidade/valor: A originalidade refere-se ao estudo ser realizado em uma universidade comunitária, com abrangência no extremo Sul catarinense.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Educação. UNESC

CHALLENGES FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE UNIVERSITY ENVIRONMENT

ABSTRACT

Purpose: This research sought to identify the challenges for the explicitness of knowledge in the Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Design/Methodology/Approach: The research was characterized as descriptive, bibliographic and a case study. Data collection was conducted through semi-structured interview with the Dean of Administration and Finance of UNESC.

Results: It was found that a structured process of knowledge management was not yet implemented; however, university leaders understand the need for strategic action for the implementation of knowledge management, requiring effective action to explain, disseminate and formalize knowledge throughout the university complex.

Research Limitations: As a limiting factor, it is observed that the survey was conducted in a single university, demonstrating that the results refer only to this universe.

Originality/Value: Originality refers to the study being conducted in a community college, with coverage in the extreme south of Santa Catarina.

Keywords: Knowledge management. Education. UNESC.

I INTRODUÇÃO

O conhecimento é conceituado como a forma mais valiosa de conteúdo em um início contínuo com dados, compreendendo informações, e terminando em conhecimento (GROVER; DAVENPORT, 2001). A crescente consideração da arte em conhecer como elemento estratégico leva a máxima de que “conhecimento é poder”, dando a ideia de que o indivíduo deve acumular e resguardar todo o seu conhecimento para assegurar vantagem competitiva. Porém, um novo paradigma tem demonstrado que, para que a uma organização tenha mais competitividade no mercado cada vez mais globalizado e, conseqüentemente tenha maior oportunidade de crescimento, este deve ser compartilhado (URIARTE, 2008).

Embora as informações e conhecimento estejam relacionados, é importante distinguir a Gestão do Conhecimento (GC), tanto quanto da área acadêmica quanto de prática de negócios, a partir do conceito da Gestão de Informação (GI). Enquanto a GC pressupõe a GI (KLAUS; GABLE, 2000) e o sucesso da GC depende de uma GI efetiva (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2000), elas são diferentes em termos de opinião, processamento de dados e informações, *feedback* e escopo. Com respeito à opinião, a GC exige contribuição do usuário, *feedback* e opinião humana, enquanto a GI tipicamente envolve transferência de informação de um lado e afirma que a captura de informações pode ser padronizada e automatizada.

Os processos de GC permitem a aprendizagem e a inovação em todos os níveis e áreas da organização. Aprendizagem é a aquisição de novos conhecimentos, a confirmação do que já é conhecido e a realização da necessidade de “desaprender”. As organizações estão crescentemente investindo em iniciativas de GC para promover o compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento para vantagem competitiva. Para guiar e classificar o progresso de iniciativas de GC em organizações, vários modelos têm sido propostos, mas há ausência de uma abordagem consistente que tem sido empiricamente testada.

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo identificar por meio de entrevista junto a Pró-Reitoria de Administração e Finanças da UNESC os desafios para a explicitação da gestão do conhecimento na Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

O artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira apresenta esta introdução e em seguida se destacam aspectos relacionados com a Sociedade e Economia do Conhecimento, GC, GC na educação e também a apresentação da universidade em estudo. A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados, e por fim, as considerações finais e referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente se destaca uma contextualização a partir da Sociedade do Conhecimento, Economia do Conhecimento, Gestão do Conhecimento, a Gestão do Conhecimento na Educação e a apresentação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Nas últimas décadas, se presencia uma nova era, denominada a Era do Conhecimento. A Sociedade do Conhecimento pode ser entendida como um espaço norteado para o talento, a inteligência, a imaginação e a criatividade do ser humano, considerado a verdadeira figura desta nova sociedade. Aspecto-chave desta sociedade é a interligação entre os atores envolvidos no processo de tomada de decisão e a importância do fator humano, especialmente o seu aprendizado contínuo e educação. A importância do fator humano nos processos decisórios e a necessidade de incorporar diferentes percepções e interpretações da realidade têm levado à busca de abordagens e procedimentos mais abertos e flexíveis do que os tradicionais (MORENO *et al*, 2012).

Segundo a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), organização internacional que tem por princípio a democracia representativa e o livre mercado a partir da coordenação de políticas domésticas e internacionais, entende que o conhecimento:

O conhecimento sempre foi relevante para o desenvolvimento das sociedades. Sua utilização como fator de produção não é recente; porém, seu uso e valorização sofreu profunda mudança a partir da década de 1970 (LASTRES, 2006), configurando um modo de produção baseado em atividades intensivas em conhecimento (AICs), altamente especializadas e envolvendo processos de aquisição e compreensão de princípios abstratos. (OECD, 2005, p. 237).

Nessas atividades, o conhecimento é criado por meio da pesquisa ou por experiências acumuladas e aplicado com vistas ao desenvolvimento de novos produtos ou para a tomada de decisões (DAVILA CALLE, 2008). Desta forma, a chamada Sociedade do Conhecimento traz novos desafios às políticas e estratégias de cooperação internacional em ciência e tecnologia (C&T) (MACIEL; ALBAGLI, 2010).

Na Sociedade do Conhecimento, os sistemas não dependem somente da tecnologia empregada, mas são determinados também por seu conteúdo, significado e conhecimento, enquanto que na Sociedade da Informação, a ênfase está nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Assim, as nações que têm a intenção de prosperar com elevado padrão competitivo na economia do conhecimento serão aquelas que competirão com alta tecnologia e força intelectual,

atraindo pessoas altamente qualificadas e empresas com potencial de inovação e com capacidade de transformar a inovação em oportunidade de negócios (ANPROTEC, 2008).

2.2 ECONOMIA BASEADA NO CONHECIMENTO

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), economia baseada no conhecimento é uma terminologia adotada para “descrever as tendências verificadas nas economias mais avançadas, e a uma maior dependência de conhecimento, informações e altos níveis de competência”, além da crescente necessidade de ofertar pronto acesso a esses recursos. Ainda segundo a OCDE (2005, p.31):

O conhecimento, em todas as suas formas, desempenha hoje um papel crucial em processos econômicos. As nações que desenvolvem e gerenciam efetivamente seus ativos de conhecimento têm melhor desempenho que as outras. Os indivíduos com maior conhecimento obtêm empregos mais bem remunerados. Este papel estratégico do conhecimento é ressaltado pelos crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, educação, treinamento e outros investimentos intangíveis, que cresceram mais rapidamente que os investimentos físicos na maioria dos países, e na maior parte das últimas décadas.

De acordo com Zanini e Musante (2013), os sistemas de produção baseados no uso intensivo de conhecimento mudaram a natureza e o alcance da economia contemporânea. Conseqüentemente, houve alterações no custo das atividades produtivas. Uma mudança nos custos de transação e sistemas de direitos de propriedade implica nas conseqüências que as pessoas carregam, como resultado de suas ações, e influencia sistematicamente o comportamento humano.

Assim, a partir destas mudanças foram criadas novas demandas e novos mecanismos de controle no intercâmbio econômico, mais consensual, cooperativo e interdependente, com base em interesses mútuos e, principalmente, com base no conhecimento intensivo. Desta maneira, os sistemas produtivos exigem maior compartilhamento de informação, como o conhecimento tácito, construído por meio de uma relação consensual. A confiança nas relações torna-se uma propriedade altamente desejável, não só como mecanismo de coordenação informal, mas também como uma economia competitiva no ambiente de negócios.

Castells e Hall (1994) afirma que existem duas formas de produção econômica: o modelo industrial tradicional, com base em economias de capital intensivo; e o novo modelo informacional, que é guiado por informações e inovação de tecnologia de comunicação. A principal diferença entre as empresas que operam na economia do conhecimento e as indústrias tradicionais é a maneira como avanços tecnológicos criam oportunidades.

A economia do conhecimento pode ser caracterizada por um conjunto de inovações institucionais em uma macroeconomia, que utiliza a informação e comunicações tecnológicas (TIC). Essas inovações institucionais consistem num conjunto de elementos que afetam a economia nacional e internacional, como a abertura de mercados ativos para investimento estrangeiro em vários países (a desregulamentação), a privatização de empresas estatais, a expansão das empresas multinacionais, a contínua inovação de novas tecnologias, e uma alta competição internacional.

“Cabe salientar que uma definição única seria difícil, já que a economia do conhecimento aplica-se a todos os tipos de organizações, justificando a complexidade de sua análise” (BRINLEY; LEE, 2007. p.6).No entanto, a Economia do Conhecimento apresenta dois vetores fundamentais, não excludentes de outros, que, de acordo com Giugliani, (2011, p. 45) são:

a) Atividades econômicas intensivas em conhecimento: apresentam como fatores motivadores a revolução tecnológica e o dinâmico ritmo de sua mudança; e a desregulamentação dos mercados nacionais e global, assim como a revolução tecnológica. [...] Atualmente, sua ação ocorre sobre todo e qualquer elemento da economia, em bens e serviços, em cada elemento da cadeia produtiva, na pesquisa e no desenvolvimento da produção, no marketing e na distribuição (HOUGHTON, 2000).

b) Globalização econômica: Mesmo considerando outros períodos com relativa abertura econômica mundial, o momento atual apresenta-se sem precedentes, considerando seu ritmo evolutivo e sua abrangência.

Ainda assim, algumas características da Economia do Conhecimento podem ser identificadas em períodos passados, não podendo ser considerada uma nova economia, sob um novo conjunto de leis e regras econômicas. Segundo Brinley e Lee (2007, p. 6), ela tem as seguintes características:

- [está] presente em todos os setores econômicos, não somente nas empresas intensivas em conhecimento;
- Elevada utilização das TIC, em evolução contínua, baseada em uma massa de trabalhadores altamente qualificada e bem educada;
- Maior fração de investimento em ativos intangíveis, quando comparados com capital físico;
- Composta por organizações inovadoras utilizando novas tecnologias para introdução da inovação em organizações, bens e serviços;
- Reorganização do trabalho para permitir captura, codificação, estoque, combinação e compartilhamento do conhecimento através de novas práticas de gestão do conhecimento;
- Para a caracterização das Organizações Intensivas em Conhecimento, é necessária a avaliação de setores intensivos em conhecimento em determinada sociedade.

Portanto, a Economia do Conhecimento é comumente definida em termos de indústrias intensivas em conhecimento, por sua produção baseada na tecnologia da informação e

comunicação, sua consequente utilização e compartilhamento e, principalmente, sua força de trabalho altamente qualificada.

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após a Revolução Industrial, a sociedade mudou o foco da indústria, para os serviços e, em seguida, para a informação. Drucker (1994) é um dos primeiros autores, na década de 60, a apontar que o conhecimento seria a base para os setores da produção, serviços e informações e, as organizações passariam a ter o papel de gerar estes conhecimentos de diversas maneiras.

O conhecimento, de acordo com Morin (2003) é formado pelo saber acerca de um ou uma variedade de assuntos, pela eleição de dados relevantes e o descarte de dados não significativos, onde as informações remanescentes podem ser categorizadas, centralizadas, associadas e separadas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63):

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] o conhecimento ao contrário da informação, está relacionado à opção. É sempre o conhecimento com algum fim [...] Consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

O acúmulo de saberes pelo indivíduo faz com que ele tenha o que Sveiby (1998) chama de conhecimento tácito, que se resume a um conhecimento prático e individual que pode ser modificado, adaptado ou ampliado de acordo com as experiências do indivíduo. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por uma estrutura ambígua (paradoxal) e não se pode visualizar, formalizar ou explicar com facilidade, pois ele é em essência altamente individual e por consequência de comunicação rebuscada. Transmitir o conhecimento tácito, segundo Lara (2004) é um processo dinâmico, pois segundo o autor a única maneira de se ter contato com ele é por meio da interlocução com aquele que detém o conhecimento.

Quando o conhecimento pode ser facilmente exposto na forma de palavras, números ou sons e transmitido entre indivíduos de maneira rápida, seja de modo sistemático ou categórico, Nonaka e Takeuchi (2008) o chamam de conhecimento explícito. De acordo com Lara (2004) trata-se de um conhecimento composto por meio da compreensão de fatos e adquirido em especial por meio da educação formal.

A diferença entre os dois tipos de conhecimento, conforme aponta Uriarte (2008) reside no fato do conhecimento tácito situar-se no cérebro, enquanto o conhecimento explícito é encontrado em documentos e outras formas de registro que não sejam a mente do indivíduo.

A capacidade de difundir, gerenciar ou criar conhecimento de forma eficaz e/ou eficiente é destacada por Barroso e Gomes (1999) como algo fundamental, uma vez que a gestão do conhecimento envolve a identificação e análise dos ativos intelectuais relacionados à empresa ou projeto. Este capital intelectual é explicado por Stewart (1998) como um somatório de informações e conhecimentos situados dentro da organização, que agrega valor a atividade fim da mesma, quando este, e não o capital monetário é aplicado ao negócio.

A partir da aceitação do conhecimento como um recurso econômico, as organizações procuram novas metodologias para lidar efetivamente com este recurso, caracterizando assim a gestão do conhecimento (SAITO; UMEMOTO; IKEDA, 2007). Para as organizações que têm visão de futuro o capital intelectual, que é formado por ativos tangíveis e intangíveis, torna-se um conceito fundamental (SVEIBY, 1998). Desta forma, o conhecimento torna-se um recurso estratégico valioso para uma organização parte de um competitivo e dinâmico mercado, pois ele pode ser encarado como um ativo estratégico na forma de capital intelectual (SPINETTI, 2005).

Nisembaum (2006), afirma que a gestão do conhecimento pode ser conceituada como o processo de criação, captação e utilização do conhecimento para o desenvolvimento organizacional. Da mesma forma, Wiig (1997) utiliza o termo gestão do conhecimento como a forma de que uma organização com inteligência desenvolvida, cria, acumula, desenvolve e usa conhecimento de qualidade junto aos seus processos.

A partir destas conceituações, pode-se recorrer também a Schuelter e Coelho (2010), apresentando no Quadro 1 uma síntese da visão de alguns estudiosos sobre a GC.

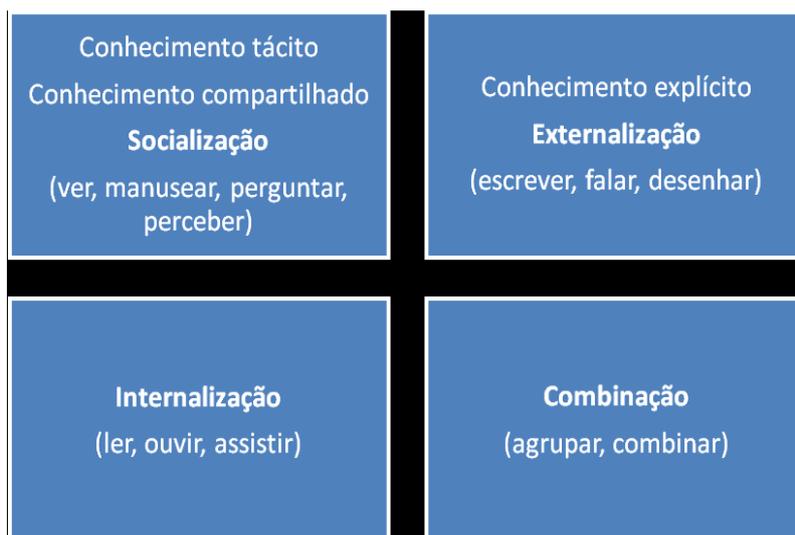
Quadro 1 – Visão e conceituação de GC.

AUTORES	VISÃO-CONCEITUAÇÃO
Nonaka e Takeuchi (1997)	Traz em linhas gerais que a Gestão do conhecimento é como um processo, pelo qual as organizações buscam novas formas de criar, e expandir o conhecimento.
Charrapo (1998)	A gestão do conhecimento é como uma metodologia de gerenciamento que se preocupa com as estratégias para alcançar a inteligência competitiva.
Angeloni (2002)	Gestão do conhecimento é a criação, disseminação e utilização do conhecimento a partir de um conjunto de processos organizacionais.
Davenport e Prusak (1998)	Gestão do Conhecimento é um conjunto de ações que procura identificar, capturar, gerenciar e compartilhar as informações da organização.
Sveiby (1998)	A gestão do conhecimento é à arte e processo de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização.
Teixeira Filho (2000)	A gestão do conhecimento é uma nova área na união entre a tecnologia de informação e administração, um campo novo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização.
Sullivan (2005)	A gestão do conhecimento é o núcleo de organização de ativos intangíveis que interfere positivamente o desempenho de uma empresa.

Fonte: Schuelter e Coelho (2010, p.4).

No contexto organizacional, o conhecimento é definido como uma crença justificada que cresce na capacidade da entidade para ação efetiva (HUBER, 1991). Essa definição é mais apropriada que uma definição filosófica de conhecimento porque fornece uma descrição clara e pragmática de conhecimento em gestão do conhecimento organizacional. Em uma veia similar, a GC refere-se ao processo de identificar e fornecer conhecimento coletivo em uma organização para ajudá-la a competir (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Os resultados da GC em uma organização estão vinculados diretamente a convergência de suas áreas, pois conforme Nonaka e Takeuchi (1997) ocorrem quatro modos de conversão, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento (*framework*).

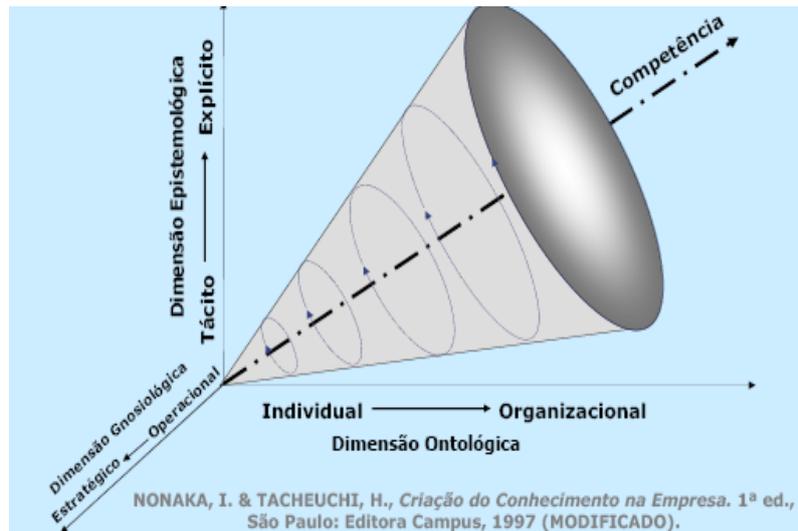
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com a Figura 1, o processo de Socialização caracteriza-se pela troca de experiências, observação, compartilhamento de habilidades técnicas e a Externalização, sendo o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito. A fase de Combinação é marcada pela sistematização de conceitos em manuais, utilizando a combinação de diferentes sistemas de conhecimento explícito e a fase de Internalização é marcada pela incorporação do conhecimento, ou seja, aprendendo com o que se faz (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quando o indivíduo internaliza o conhecimento explícito obtido por meio do estudo, ele consequentemente amplia o seu conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento existente nas organizações é decorrente do conhecimento adquirido pelos seus colaboradores, ou seja, os indivíduos que constituem a organização (formando o capital intelectual). Neste sentido, Santos e Varvakis (2010) adaptam a espiral do conhecimento, incluindo a noção de competência, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Espiral do conhecimento.



Fonte: Santos e Varvakis (2010) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Para que o processo de gestão do conhecimento possa ocorrer de forma clara, CEN (2004) define cinco passos (Quadro 2).

Quadro 2 – Cinco passos da GC.

PASOS DA GC	CARACTERÍSTICA
Identificar	Refere-se a uma análise do conhecimento existente e do conhecimento necessário em nível organizacional estratégico e no nível das tarefas junto aos indivíduos.
Criar	A criação do conhecimento, em sua maioria, é resultado da troca de experiências, ideias, como por exemplo, as comunidades práticas.
Armazenar	Memorização do conhecimento por meio de tecnologias de armazenagem apoiadas por uma organização, estrutura, categorização e atualização.
Compartilhar	Transferência do conhecimento por meio de workshops, ferramentas colaborativas, discussões, etc.
Usar	Verificar se o conhecimento está sendo utilizado em toda a organização de forma compartilhada, no desenvolvimento de todas as tarefas.

Fonte: CEN (2004).

De acordo com Wong e Aspinwall (2004), mesmo a GC sendo considerada importante pelas instituições, várias organizações passam dificuldades relacionadas ao tema, pois não possuem um alicerce teórico para servir como guia. Para solucionar esta questão os autores sugerem que a abrangente implementação de um arcabouço da gestão do conhecimento serviria como guia ao balizar as organizações na sua transformação em organizações embasadas no conhecimento.

Este guia de implementação da GC, segundo Wong e Aspinwall (2004), consideraria cinco pontos: *i)* Incorporar uma clara estrutura para organizar as tarefas; *ii)* Direcionar os diferentes tipos ou fontes de conhecimento; *iii)* Incluir o processo de gestão do conhecimento ou atividades que manipulem o conhecimento; *iv)* Destacar as influências que podem afetar a performance da gestão do conhecimento; e *v)* Prover uma visão equilibrada entre as perspectivas tecnológicas e sociais.

Assim, pode ser percebido a complexidade da GC quando se considera os diversos campos que a alimentam. Dentre os vários campos Dalkir (2005) destaca: ciência organizacional; linguística e linguística computacional; tecnologia da informação; biblioteconomia; escrita técnica e jornalismo; antropologia e sociologia; educação e treinamento; narrativas e comunicação social; tecnologias colaborativas e ciência cognitiva.

Delinear a competência cognitiva é a principal tarefa da GC, pois ela surge a partir da capacidade de gerar um novo conhecimento (SMOKOTIN; PETROVA; GURAL, 2014), tendo em vista que o principal resultado do desenvolvimento desta competência cognitiva é a formação da metodologia do conteúdo educacional (PETROVA *et al*, 2015).

Considerando que o processo cognitivo vem sendo cada vez mais utilizado como um esforço de construção ao invés de reflexão, o principal papel da educação é organizar o processo de difusão de conhecimento do professor para o aluno (ARDASHKIN; POPOVA, 2015). Nesse contexto, é importante conhecer como ocorre a GC na educação.

2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO

Conforme Japiassu (1988) o conhecimento adquirido de maneira sistemática e de certa forma organizado pode ser transmitido de maneira pedagógica, e que de acordo com Barroso e Gomes (1999, p.169) a GC surge como uma nova disciplina. O desenvolvimento de novas formas de abordagem do ensino e pesquisa pelas universidades contemporâneas as faz mostrar como podem colaborar no progresso do conhecimento e no desenvolvimento da educação e desenvolvimento socioeconômico (ETZKOWITZ; RANGA, 2012).

Como em qualquer organização, a GC deve ser o objetivo principal de uma instituição de ensino, uma vez que o conhecimento é trabalhado de forma intensiva junto aos seus colaboradores, corpo docente e discente. A instituição de ensino deve pensar em uma estratégia de gestão do conhecimento, levando em consideração a sua história, a estrutura organizacional, operacional e principalmente os seus ativos intangíveis, ou seja, as pessoas envolvidas nos processos da instituição (FERREIRA *et al*, 2009).

Mesmo considerando a GC um tópico importante dentro da educação universitária, ela ainda não é reconhecida neste ambiente da mesma forma como é nas estruturas modernas de negócios. Entretanto, pode-se dizer que existe a possibilidade da comercialização e realização de negócios na universidade moderna, pois a informação já é vista como um produto, e por consequência, pode ser comercializado. Contudo, o principal objetivo da GC na educação é a formação de um profissional com identidade e alinhamento profissional condizente com o mundo atual, e não o comércio do saber (SMOKOTIN; PETROVA; GURAL, 2014).

De acordo com Ferreira et al (2009, p.4) alguns problemas são enfrentados para tornar a GC eficiente em um ambiente educacional:

- i) Melhorar o acesso à pesquisa e a dados de modo geral; ii) Suprir a demanda de mecanismos que garantam a realização efetiva de todos os processos relacionados à produção até o uso do conhecimento; e iii) Ainda possibilitar a coletivização e o compartilhamento do conhecimento.

Para que a instituição de ensino possa resolver estes problemas, desafios como a necessidade de implementar, desenvolver e maximizar a disseminação do conhecimento em toda a sua estrutura devem ser vencidos. Desta forma, a geração de um novo saber favoreceria a instituição de ensino como um todo e colaboraria de forma significativa para o avanço da ciência (FERREIRA *et al*, 2009).

No que concerne à educação, a GC é a resposta na transformação da sociedade da informação (SMOKOTIN; PETROVA; GURAL, 2014) e, além disso, para que este novo modelo de sociedade a GC na universidade tenha caráter estratégico relevante (PETROVA *et al*, 2015). Enquanto o cruzamento entre os interesses dos elementos que representam a hélice tríplice, dentre eles os meios acadêmicos; governamental e industrial, gerando novas formas de conhecimento, as mudanças na produção e utilização deste conhecimento atuam de maneira fundamental na orientação da reorganização da universidade (ETZKOWITZ; RANGA, 2012).

Diante do apresentado, para se ter uma visão holística da aplicabilidade da GC na universidade, a pesquisa foi realizada junto a Pró-Reitoria de Administração e Finanças de uma universidade comunitária - a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, no Sul de Santa Catarina.

2.5 UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE¹

A Universidade do Extremo Sul Catarinense é uma Instituição de Ensino Superior (IES), com sede em Criciúma - SC, mantida pela Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI), entidade de personalidade jurídica de direito privado, de fins filantrópicos e não lucrativos, com sede na cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina.

Em sua fase inicial, a FUCRI priorizou a criação de cursos voltados para o Magistério, em razão da carência de professores na região, tais como Matemática, Ciências Biológicas, Desenho e Plástica e Pedagogia. Outros cursos foram criados, na sequência, para atender as demandas da área empresarial, impulsionados pelo crescimento econômico da região.

Antes de tornar-se efetivamente universidade, reconhecida pelo Conselho Estadual de Educação (CEE), a FUCRI chegou a manter quatro unidades de ensino - FACIECRI (Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma), ESEDE (Escola Superior de Educação Física e Desporto), ESCCA (Escola Superior de Ciências Contábeis e Administrativas) e ESTEC (Escola Superior de Tecnologia). Em 1991, houve a unificação regimental das faculdades que passaram a integrar a UNIFACRI (União das Faculdades de Criciúma). Esta etapa desencadeou definitivamente o processo de transformação universitária com a constituição, em 1993, da comissão de acompanhamento pelo CEE.

Hoje os cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu* estão alocados em quadro Unidades Acadêmicas (UNA's), a saber: Ciências, Engenharias e Tecnologias (CET); Ciências Sociais Aplicadas (CSA); Humanidades, Ciências e Educação (HCE); Ciências da Saúde (SAL).

Esta é a direção preconizada para todas as atividades (ensino, pesquisa e extensão comunitária) desenvolvidas pela Universidade, por meio de 52 cursos de graduação: totalizando 42 habilitações, 41 cursos de especialização (pós-graduação lato sensu) em diversas áreas, três mestrados e um doutorado, além do Colégio de Aplicação - CAP, envolvendo um universo de 10.338 estudantes, no ano de 2009. Após três anos, em 2013, a UNESC conta com 52 cursos de graduação, 103 cursos de especialização (pós-graduação lato sensu) em diversas áreas, cinco mestrados e dois doutorados, totalizando aproximadamente 11,5 mil estudantes desde a educação básica até o doutorado. Destacamos que o CAP passou a se chamar Colégio UNESC a partir de 2011 e que foram encaminhadas, em julho/2012, as Apreciações das Propostas de Cursos Novos de Doutorado em Ciências Ambientais e em Ciência e Engenharia de Materiais.

A universidade está inserida no extremo Sul catarinense, agregando representatividade para três microrregiões assim designadas: Associação dos Municípios da Região de Laguna

¹ Todos os dados e referenciais apresentados sobre a UNESC foram extraídos do PDI 2013-2017e da própria universidade.

(AMUREL), Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) e Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC).

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, quanto aos fins de investigação, pois procurou descrever os desafios para a explicitação do conhecimento na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Quanto aos meios de investigação, enquadrou-se como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso a partir da coleta de dados primários junto a setores ligados a área de administração e finanças da Instituição.

A abordagem qualitativa foi utilizada neste artigo, haja vista ter como principal objetivo a interpretação do fenômeno que se observa, ou seja, os desafios para a explicitação do conhecimento na UNESC. Conforme Oliveira (1999) a análise qualitativa prioriza a obtenção de dados, em que o pesquisador interpreta, analisa e apresenta melhorias para o problema de pesquisa.

Os setores da área de administração e finanças da universidade enquadram-se na área de estudo, representados por profissionais com mais de cinco anos de trabalho desenvolvidos na mesma. Utilizou-se como técnica de coleta de dados uma entrevista junto aos colaboradores da área de administração e finanças da instituição, sendo o procedimento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada com questões abertas, que de acordo com Roesch, Becker e Mello (2009), permite entender as preposições salientadas pelo participante.

A entrevista semiestruturada foi desenvolvida e adaptada a partir dos estudos de Batista (2006) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), objetivando identificar quatro momentos distintos (Quadro 3).

Quadro 3 – Estrutura da pesquisa.

OBJETIVO	CARACTERÍSTICA
A percepção da universidade em relação à GC	Identificar o grau de percepção da GC deste a importância, disseminação, o estado atual das iniciativas, formalização e mecanismos para a definição da política e estratégias da sua gestão.
As práticas de GC	Para avaliar o estágio de desenvolvimento das práticas elencadas, foi utilizada a seguinte escala: (1) não existem planos de implantação; (2) planejado para o futuro; (3) em processo de implantação; (4) já estão implantadas e (5) já estão implantadas e com resultados relevantes. Para identificar o alcance das práticas existentes, o questionário apresentou a escala de (1) para iniciativas isoladas; (2) para restrito a alguns departamentos; (3) para no âmbito de uma diretoria ou divisão especial e (4) para em toda a universidade.
A implementação de processos de GC	Foi elencado três opções de respostas: (1) baixo índice de utilização, (2) índice mediano de utilização e (3) alto índice de utilização.
A definição dos recursos para a gestão do conhecimento	Para conhecer se existe aporte financeiro para implementar o processo de GC.

Fonte: Elaboração própria a partir de Batista (2006) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se a seguir os resultados da pesquisa com destaque para a percepção da IES em relação à GC, as práticas de gestão utilizadas, a implementação dos processos e a definição dos recursos para o desenvolvimento da GC na IES de ensino.

4.1 A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta etapa procurou-se identificar o grau de percepção da GC na universidade em estudo, deste a importância, disseminação, o estado atual das iniciativas, formalização e mecanismos para a definição da política e estratégias da sua gestão.

A universidade reconhece a necessidade estratégica da gestão do conhecimento, e a pesquisa identificou que a disseminação e o conhecimento destas estratégias, por grande parte de seus colaboradores, se encontram implementadas, necessitando de políticas e ferramentas eficazes para atingir a Instituição em seu todo. A questão é reforçada, pois quando questionados sobre o estado atual das iniciativas de GC na universidade, constatou-se que o processo ainda está em seu início de implantação.

Com relação à explicitação do conhecimento, a pesquisa identificou que este conceito é discutido em pequenos grupos informais e que utilizam métodos também informais para a sua formalização. As discussões e iniciativas que iniciaram a inserção da GC na universidade

originaram-se de alguns departamentos e diretorias, nos quais não foram identificadas na pesquisa.

A teoria da GC derrubou os paradigmas das teorias anteriores, quando se concentravam apenas em demonstrar como as organizações processavam as informações a partir do ambiente externo. A partir da criação do conhecimento, as organizações podem gerar o saber dentro delas mesmas, e usá-lo para inovar, não somente em seus processos e produtos, mas também em seu próprio meio no qual se insere, conforme apontam Nonaka e Takeuchi (1997).

4.2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivando identificar as práticas de GC, bem como o seu estágio e alcance na universidade em estudo, a Figura 3 demonstra o estágio e alcance das práticas elencadas pela universidade, conforme os métodos e técnicas indicadas por Young (2010).

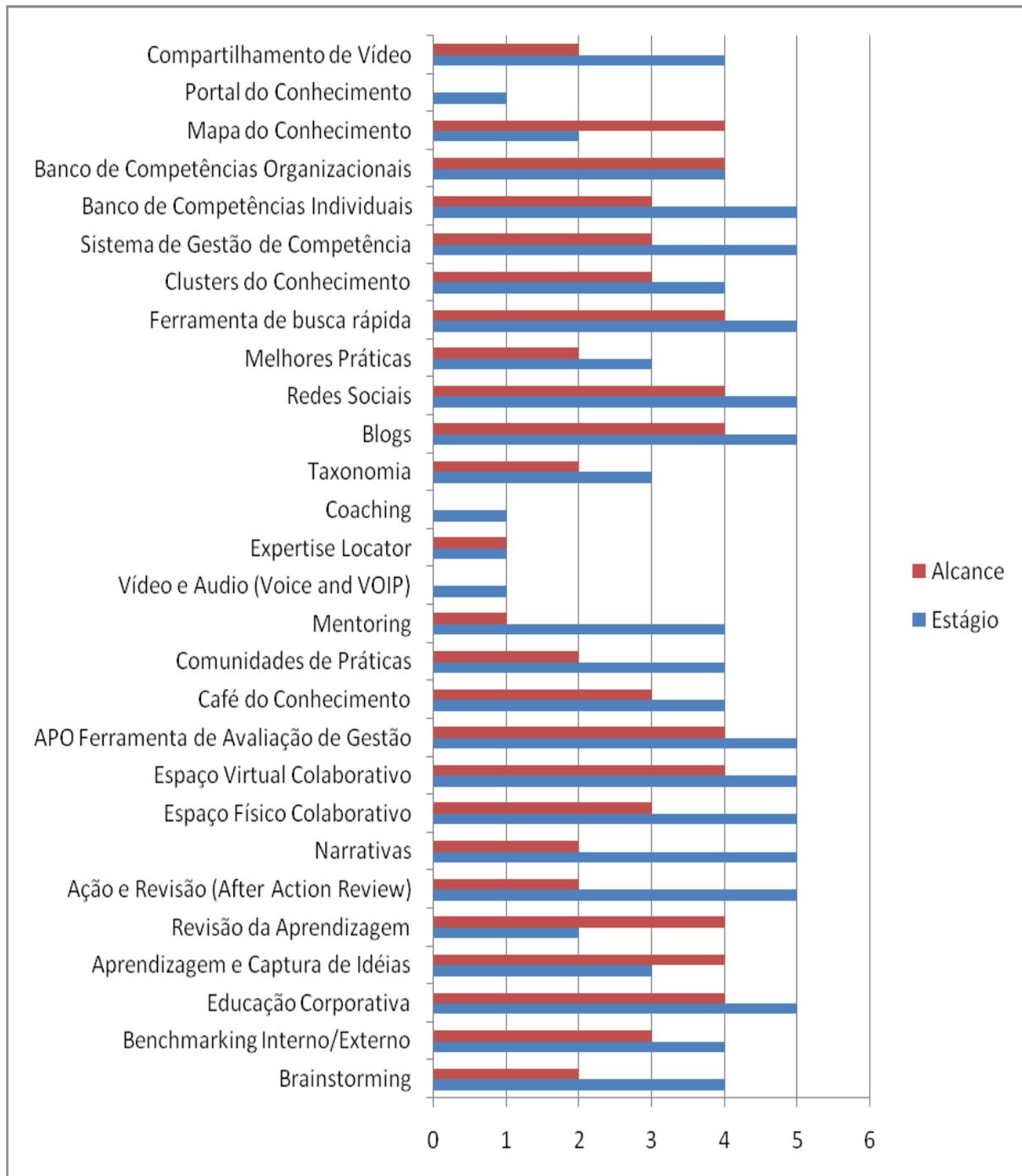
A Figura 3 destaca algumas práticas já implantadas e com resultados relevantes com relação ao seu estágio, sendo o banco de competências individuais, sistema de gestão de competência, ferramentas de busca rápidas, redes sociais, *blogs*, *APO* ferramenta de avaliação de gestão, espaço físico e virtual colaborativo, narrativas, ação e revisão e educação corporativa.

Práticas como *brainstorming*, *benchmarking*, café do conhecimento, comunidades práticas, *mentoring*, *clusters*, banco de competências organizacionais e compartilhamento de vídeo também já estão implantadas na universidade.

Considerando o alcance em toda a universidade a Figura 3 destaca o mapeamento do conhecimento, banco de competências organizacionais, ferramentas de busca rápidas, redes sociais, *blogs*, *APO* ferramenta de avaliação de gestão, espaço virtual colaborativo, revisão da aprendizagem, aprendizagem e captura de ideias e educação corporativa.

De acordo com Jenoveva Neto (2016), a autora aponta em sua tese que a cultura da inovação não se cria a partir de fórmulas, mas sim a partir de diversas sugestões, tais como: estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional de lideranças e pessoal técnico (aumento do capital intelectual); estabelecer novas formas de absorção das ideias/sugestões; compartilhamento do conhecimento e experiências entre os colaboradores; identificar e mapear os conhecimentos críticos necessários para inovação; recrutar e selecionar pessoas com comportamento empreendedor e inovador. Estes requisitos permitem que haja um aumento das capacidades individuais, de absorção, conseqüentemente, maior capacidade de organização como um todo.

Figura 3 – Práticas de GC na universidade.

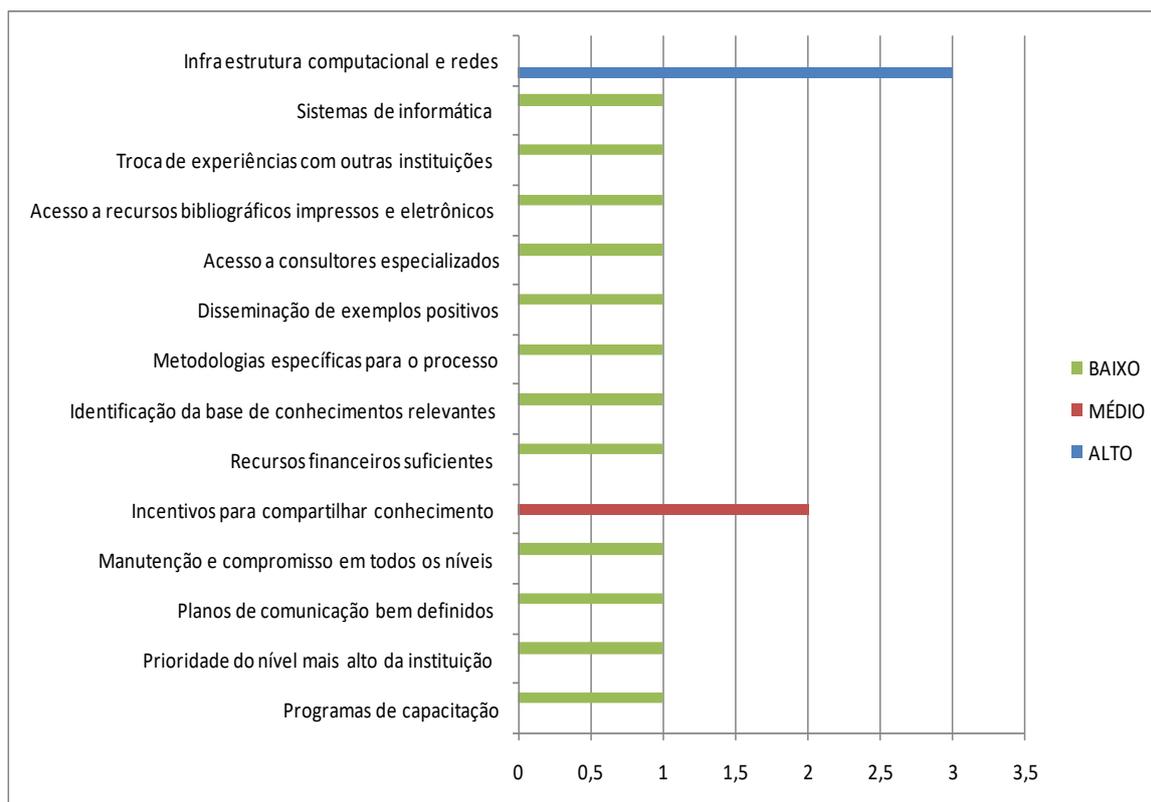


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

4.3 A IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Procurou-se identificar quais os elementos facilitadores utilizados pela IES para iniciar e desenvolver processos de GC. A Figura 4 apresenta as alternativas apresentadas pela universidade.

Figura 4 – Elementos facilitadores para GC.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A Figura 4 apresenta a infraestrutura computacional e redes como item de alta utilização da universidade e os incentivos para compartilhar o conhecimento foram classificados como de média utilização.

Destacam-se como opções de baixa utilização disseminação de exemplos positivos, metodologias específicas para o processo, manutenção e compromisso em todos os níveis, planos de comunicação bem definidos e prioridade do nível mais alto da universidade.

A liderança é uma peça chave em uma organização para proporcionar a identificação, assimilação e transformação dos conhecimentos, bem como as redes informais, por meio da integração social ao proporcionar a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos), de

acordo com Jenoveva Neto (2016). Ainda, continua a autora dizendo que estes mecanismos tornam mais exequível o compartilhamento, a exploração e a utilização de conhecimentos relevantes, o que permite melhor eficiência de capacidades de assimilação e transformação dos conhecimentos tácitos ou explícitos.

4.4 OS RECURSOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta etapa, visando identificar a disponibilidade de recursos, questionou-se se a IES direciona um orçamento ou se foram definidos recursos suficientes para com o processo de gestão do conhecimento.

A pesquisa identificou que a definição dos objetivos da GC ainda não se concretizou com a definição e liberação de um recurso/orçamento. Vale ressaltar que na Instituição em estudo, não existe uma área que concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento.

Não adianta as organizações simplesmente implementarem a GC e não disseminar a sua importância de elaborar a visão do conhecimento entre os colaboradores e atores envolvidos. A disseminação é um dos pontos mais importantes. É mais importante que ela seja disseminada pouco a pouco, mas que seja eficiente, do que simplesmente despejar o conteúdo, sem orientação e estratégia para absorção. Deve ser criado ambientes propícios para que haja a disseminação da importância da GC como uma estratégia da empresa, para ter maior competitividade no mercado que está inserida. A elaboração de uma cultura organizacional que valorize e ative a GC é um trabalho que deve ser desenvolvido aos poucos, conseqüentemente, ela cria um ambiente propício à criação de novos conhecimentos e para o alinhamento das pessoas, dos processos e da tecnologia que compõem a organização. E neste cenário, o papel dos líderes é fundamental para aplicar as práticas do conhecimento (CARVALHO, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a universidade reconhece a necessidade de estratégias para a inclusão da gestão do conhecimento, porém este processo ainda se encontra no seu estágio inicial, restrito a iniciativas e métodos isolados em relação a sua formalização, carecendo de políticas e ações eficazes em seu complexo.

A instituição adota práticas de gestão do conhecimento como ferramentas de busca rápidas, redes sociais, *blogs*, espaço físico e virtual colaborativo, *APO*-Ferramenta de Avaliação de Gestão e educação corporativa, e estas estão implementadas, com resultados relevantes e disseminadas em toda a universidade, como pode ser observado pelos dados levantados.

Vale ressaltar que mesmo a universidade conhecendo a importância da gestão do conhecimento como diferencial em sua estratégia, a mesma não possui uma área que concentra a sua responsabilidade e tampouco a alocação de recursos efetivos para a implantação do processo de gestão, ainda não resultou em uma liberação concreta.

O conhecimento sendo um fator de produção deve ser organizado e gerenciado. Neste sentido, os resultados da pesquisa apontam que a universidade precisa explicitar e organizar de forma mais eficiente o gerenciamento dos seus conhecimentos tácitos, documentar seu capital intelectual, uma vez que estes são encontrados nas pessoas, bem como em sua estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, 25(1), 107-136. 2001.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Portfólio de Parques Tecnológicos no Brasil**. Brasília, 2008. Disponível em: <www.anprotec.org.br/ArquivosDin/protfolio_versao_resumida_pdf_37.pdf>. Acesso em: 15 out. 2015.
- ARDASHKIN, I. B.; POPOVA, A. V. Knowledge management as a form of student initiative and a tool to increase education efficiency. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. p. 270 – 276. 2015.
- BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP**, Rio de Janeiro, n.2, p.147-170, mar./abr. 1999.
- BATISTA, F.F. O Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). **IPEA**. 2006. Disponível em:<http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1181.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2015.
- BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. Knowledge pool. **CIO Magazine**, July. 2000.
- BRINKLEY, I.; LEE, N. **The knowledge economy in Europe**. The Work Foundation, London, 2007.
- CARVALHO, F.C.A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CASTELLS, M.; HALL, P. **Technopoles of the world**. The making of 21st Industrial Complexes. Routledge. London. 1994.
- CEN. European Guide to good Practice in Knowledge Management: **Knowledge Management Framework**. European Committee for Standardization, 2004.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- DÁVILA CALLE, G. A. **Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões: um modelo de análise**. 2008. 151f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- _____. **A sociedade do futuro**. São Paulo. Jornal Valor Econômico, 2001.

ETZKOWITZ, H.; RANGA, M. Whither the university? The Novum Trivium and the transition from industrial to knowledge society. **Social Science Information**, 51(2) p. 143–164. 2012.

FERREIRA, D. D. M.; KELLER, J.; STUMM, J.; SANTOS, N. dos. O uso de ferramentas estratégicas como suporte à gestão do conhecimento na educação. **Revista Renote**, 2009. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/13976>. Acesso em: 29 nov. 2015.

GROVER, V.; DAVENPORT, T.H. General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. **Journal of Management Information Systems**, 18(1), 5 - 21. 2001.

GIUGLIANI, E. **Modelo de governança para PCTs no Brasil**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

JENOVEVA NETO, R. **A capacidade absorptiva no processo de geração da inovação**: estudo de casos múltiplos. (Tese) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. 2016.

HUBER, G.P. **Organizational learning**: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88 -115. 1991.

KLAUS, H.; GABLE, G. **Senior managers' understandings of knowledge management in the context of enterprise systems**. Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems, Association for Information Systems, 981 -987. 2000.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento**: A importância de avaliar e identificar o capital intelectual das organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MACIEL, M. L.; ALBAGLI, S. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: desafios contemporâneos 9. In: PIRES, T. (ed.). **Cooperação internacional na era do conhecimento**. Brasília: CGEE, 2010. p. 53. PMCID: PMC2839321. Disponível em:<www.cgge.org.br/atividades/redirect.php?idProduto=6054>. Acesso em: 02 dez. 2015.

MORENO et al. Strategic alignment and its antecedents: a critical analysis of constructs and relations in the international and Brazilian literatures. **Journal of Global Information Technology Management**, 12(2), 33-60, 2012.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2003.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____.; _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCDE. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. (1997). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Tradução de Finep. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; Finep, 2005. 136 p. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

- PETROVA, G. I.; SMOKOTIN, V. M.; KORNIENKO, A. A.; ERSHOVA, I. A.; KACHALOV, N. A. Knowledge management as a strategy for the administration of education in the Research University. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, p. 451 – 455. 2015.
- ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SAITO, A.; OMEMOTO, K.; IKEDA, M. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**, vol. 11, 2007.
- SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **Fundamentos conceituais**. Disciplina de Fundamentos de Gestão do Conhecimento. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. PPEGC - UFSC, 2010.
- SCHUELTER, G.; COELHO, C. C. de S. R. **Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância**: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção. 2010. Disponível em:<<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/152010184116.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- STEWART, T. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8ª ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.
- SMOKOTIN, V. M.; PETROVA, G. I.; GURAL, S. K. Theoretical principles for knowledge management in the research university. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. p. 229 – 232. 2014.
- SPINETTI, L. **Inteligência nas empresas**: competitividade e proteção. Rio de Janeiro: Thomson, 2005.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- UNESC. UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI 2013-2017. Disponível em:<<http://www.unesc.net/portal/resources/files/124/PDI%20publicacao.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2015.
- URIARTE, F. A. Jr. **Introduction to knowledge management**. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.
- WIIG, K. **People focused knowledge management** – how effective decision making leads to corporate success. Elsevier Butterworth Heinemann, 1997.
- WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management** 11 (2). p. 93–104. 2004.
- YOUNG, R. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. 2010.
- Zanini, M. T; Musante, M. Trust in the knowledge economy. **Journal of Business and Industrial Marketing**, 28(6), 487-493. 2013.