

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INDISSOCIABILIDADE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO.

Sandro Bimbato César

Cristiana Fernandes De Muylder

Henrique Cordeiro Martins

RESUMO

As universidades vêm se destacando no cenário socioeducacional brasileiro como organizações propulsoras de muita competição, inovação e comparação na produção do conhecimento. A sua relação com a comunidade acadêmica é referência na distribuição de conhecimentos da educação superior. A partir do interesse em compreender os impactos desta relação, a aplicação da Gestão do Conhecimento é um dos pilares para a evolução pessoal e profissional dos envolvidos, criação de valor para instituição e compartilhamento real do saber. Este ensaio se propõe discutir a relação entre a Gestão do Conhecimento no contexto da indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Afinal, como se materializa a articulação da Gestão do Conhecimento entre essa tríade indissociável em uma universidade brasileira? Diante de tal problema, este ensaio propõe uma reflexão do estado da arte dos conceitos e correntes de pensamento dos temas relacionados. Em seguida, apresenta uma proposta metodológica que poderá ser utilizada nas universidades. A análise desta relação permitirá compreender a Gestão do Conhecimento no contexto universitário contemporâneo e observar o nível desta materialização, se realmente está compatível com as reais necessidades da comunidade acadêmica, valorizando a subjetividade complexa dos principais envolvidos para que se possa servir de compartilhamento e base para os desafios acadêmicos do século XXI.

Palavras-chave: Ensino, Pesquisa, Extensão, Gestão do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma área de estudo emergente e vem aumentando naturalmente em popularidade e credibilidade como pesquisa e ferramenta de gestão organizacional. De acordo com Wiig (1999, p. 2), a introdução do gerenciamento do conhecimento, o qual teve início em meados da década de 1980, não se fez acontecer por acaso, foi uma evolução natural provocada pela confluência de estudos acadêmicos e fatores organizacionais.

Posteriormente, alguns resultados de diferentes pesquisas sobre o tema foram publicados por pesquisadores influentes na área, tais como Drucker (1980), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka e Umemoto (1996), Davenport e Prusak

(1998), Bukowitz e Willians (2002), Stewart (2002), Nonaka e Toyama (2003), Terra (2005), Seeley e Davenport (2006), Wiig (2008), entre outros. Esses pesquisadores ajudaram a construir e a redefinir o que é o termo, conhecido atualmente, como a “Gestão do Conhecimento” e produziram, assim, recomendações que foram praticadas em diversas empresas multinacionais ao longo dessas décadas.

Griffiths (2011) torna o conceito ainda mais completo quando afirma que a Gestão do Conhecimento e trata de coordenar o ambiente organizacional para desenvolver soluções baseada em valor que habilitam a aquisição, armazenagem, uso, partilha e criação de ativos de conhecimento organizacionais, que podem então ser aplicados estratégias para se atingir as necessidades de inovação da organização e capacidade de mudança em apoio às tomadas de decisão dentro dos ambientes físico e virtual.

Neste sentido, as universidades vêm se destacando no cenário socioeducacional como organizações propulsoras de muita competição, inovação e comparação na produção do conhecimento. Tradicionalmente são reconhecidas como espaços de produção e compartilhamento de conhecimento científico e como local em que é oferecido para a sociedade o ensino, a pesquisa e a extensão.

Conseqüentemente, a universidade constitui campo fértil para o estudo da Gestão do Conhecimento. Entretanto, a sua natureza é peculiar diante do contexto da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão, bem como as condições socioeconômicas e o ambiente no qual se dão sua criação, compartilhamento e uso.

Entretanto, no contexto contemporâneo, para que as universidades possam manter um equilíbrio de competitividade organizacional e promover a melhoria contínua na qualidade de prestação do serviço para sociedade é necessário constituir uma base de conhecimentos que deve ser gerenciada de forma efetiva e atuar no controle da produção do conhecimento. Esta base de conhecimentos necessita ser gerenciada para compartilhamento, pois segundo Eboli (2004, p.20), sem pilares sólidos, não há educação continuada sustentável.

O termo universidade é do latim “universitas”, cujo significado se relaciona com “conjunto, universalidade, comunidade”. Modernamente, um local que centraliza o

ensino superior, onde os mestres detentores do conhecimento compartilham com os estudiosos a arte do saber. Com base nisso, a definição de universidade é a de “[...] comunidade multidisciplinar onde os mestres detentores do conhecimento passam os mesmos aos estudiosos em busca de aprimoramento intelectual e profissional”. (CONCEITO, 2012, p. 1).

No Brasil, as universidades surgiram no início século XIX, através do processo de formação educacional da alta sociedade que buscou a qualificação superior nas instituições europeias. No entanto, como universidade federal, a primeira foi criada em 1920, na cidade do Rio de Janeiro, atualmente a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Definitivamente, a partir deste marco, os rumos da educação superior brasileira miraram para o estabelecimento de uma nova era. (STALLIVIERI, 2006).

Sob o amparo da Constituição de 1967, pela Lei nº 5.540/1968, a chamada “Reforma Universitária”, o impacto foi efetivo sobre o ensino superior em geral, particularmente, sobre a instituição universitária, bem como da política desenvolvida pelo Governo Federal a esse respeito, que nem sempre foi na direção das propostas incorporadas ao texto legal. Segundo Melo (2002), tinha como objetivo a modernização das universidades.

A curiosidade neste momento da história educacional brasileira é a inclusão da indissociabilidade entre ensino e pesquisa, possibilitando a execução principalmente deste último no âmbito da universidade. O crescimento da importância do conhecimento e da informação enriquece o papel das universidades, que está em processo de mudança. Vistas antes como produtoras do conhecimento passam também a ser consideradas ferramentas para o desenvolvimento regional (BEUGELSDIJK, CORNET, 2002).

Entretanto, a inserção da extensão em complemento ao ensino e a pesquisa como atividade obrigatória e característica das universidades, surgiu anos depois, no fim da década 80. O reconhecimento legal dessa atividade acadêmica, decorrência da nova Constituição Federal de 1988. De acordo com Nogueira (2000), a base para fundamentação e inserção da extensão aconteceu na organização do I Encontro Nacional de Pró-Reitores de Extensão de 1987, o qual forneceu à comunidade

acadêmica as condições e o lugar para uma conceituação precisa da extensão universitária.

De acordo com a Constituição Federal de 1988 e com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, que trata no art. 44, que ficam definidos os tipos de cursos superiores oferecidos pelas universidades e devem obedecer ao princípio da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão.

- I. sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino,
- II. de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente, ou tenham sido classificados em processo seletivo,
- III. de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino,
- IV. de extensão, abertos a candidatos que atendem aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Observa-se, portanto, que a legislação define que a universidade não existe de maneira isolada do ambiente educacional onde está inserida, uma vez que além do ensino, necessariamente terá de fazer pesquisa, ou seja, produzir novos conhecimentos e fazer extensão, que é aplicar e difundir esse conhecimento com a sociedade. “Cabe à universidade socializar seus conhecimentos, difundindo-os à comunidade e se convertendo, assim, numa força viva capaz de elevar o nível cultural geral da sociedade” (SAVIANI, 1987, p. 48).

A universidade é uma instituição de ensino superior que compreende um conjunto de conhecimentos para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua, garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, seja pelo ensino, pesquisa e extensão. As universidades “se propõem a desenvolver de forma integrada o ensino, a pesquisa e a extensão universitária (entendida prioritariamente na perspectiva da divulgação científica) nas suas respectivas áreas de conhecimento” (MENDONÇA, 2000, p. 139).

A importância do princípio da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão se destaca no artigo 207 da Constituição Federal: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Compreende-se por indissociabilidade a qualidade de indissociável, ou seja, aquilo que não se pode dissociar, que não é separável em partes (FERREIRA, 1986, p.938). De acordo com este conceito, o sentido da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão para universidades brasileiras são de inseparabilidade, haja vista, que essa tríade constitui o eixo fundamental e não pode ser compartimentado.

O princípio reflete um conceito de qualidade do trabalho acadêmico que favorece a aproximação entre universidade e a comunidade acadêmica. A concretização deste princípio supõe a realização de projetos coletivos de trabalho que se referencie na avaliação institucional, no planejamento das ações institucionais e na avaliação que leve em conta o interesse da maioria da sociedade. (ANDES, 2003, p. 30).

Segundo alguns estudiosos, como Mazzilli (2009), Minto (2006), Lima (2004), a versão que melhor esclarece a importância do princípio da indissociabilidade está incluída no artigo 207, cap. XIII, art. 64 da Constituição Federal:

A educação superior realiza-se através do ensino, da pesquisa e da extensão.

§ 1º. – O ensino superior tem por objetivo:

I – aperfeiçoar a formação do homem para atividade cultural,

II – capacitá-lo para o exercício de uma profissão,

III – prepará-lo para o exercício da reflexão crítica e a participação na produção, sistematização e superação do saber.

§ 2º. – A pesquisa tem por objetivo o avanço do conhecimento teórico e prático, em seu caráter universal e autônomo, e deve contribuir para a solução dos problemas sociais, econômicos e políticos, nacionais e regionais.

§ 3º. – A extensão, aberta à participação da população, visará difundir conquistas e

benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Entretanto, desde a sua aprovação constitucional até o presente momento, a aplicabilidade deste princípio depende de fatores socioeconômicos, principalmente da efetiva autonomia universitária. O que tem sido observado nos últimos anos é o afastamento entre esses eixos, provocando o distanciamento dessas três abordagens e a dúvida sobre a sua materialização. De acordo com Maciel & Mazzilli (2010, p.13) apontaram que há uma “baixa incidência da possibilidade de práticas efetivas da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão na universidade brasileira”.

Diante desta discussão, surge o problema: Mas afinal, como comprovar essa materialização?

O objetivo geral é desenvolver um ensaio teórico a partir do estado da arte dos conceitos e correntes de pensamento dos temas relacionados e apresentar proposta metodológica aplicável em universidades que relacione indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão e gestão do conhecimento.

Justifica-se a importância de estudar as práticas de gestão do conhecimento (GC) no contexto universitário como forma de compreender, mediante análises de processos educacionais, de que forma ocorre ou não a materialização do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nas universidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão do conhecimento é definida por um conjunto coordenado e sistemático de pessoas, tecnologias, processos dentro de uma estrutura organizacional, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Para Dalkir (2005), gestão do conhecimento é:

Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura da empresa na busca da criação de valor através do recurso do conhecimento e inovação. Essa coordenação é realizada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento como por meio de

alimentação de valiosas lições aprendidas e das melhores práticas dentro da memória corporativa, fomentando continuamente a aprendizagem organizacional. (DALKIR, 2005, p. 3).

O conceito de GC está relacionado ao planejamento e controle das informações e de ações estratégicas e processuais que governam o fluxo do conhecimento dentro de uma organização em sua vertente explícita e tácita. O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente codificado, podendo ser representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado (NONAKA, TAKEUCHI, 1996). Já o conhecimento tácito é composto por elementos técnicos (know-how e habilidades) e cognitivos (modelo mental, tal como paradigmas e crenças), sendo difícil de ser formalizado e transmitido (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

A estrutura teórica da criação do conhecimento organizacional (figura 1), segundo Nonaka e Takeuchi, indica duas dimensões – epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica, que é graficamente representado no eixo vertical, é onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito. Na dimensão ontológica, representada no eixo horizontal, o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem mútua e continuamente. (NONAKA, TAKEUCHI, 2003).

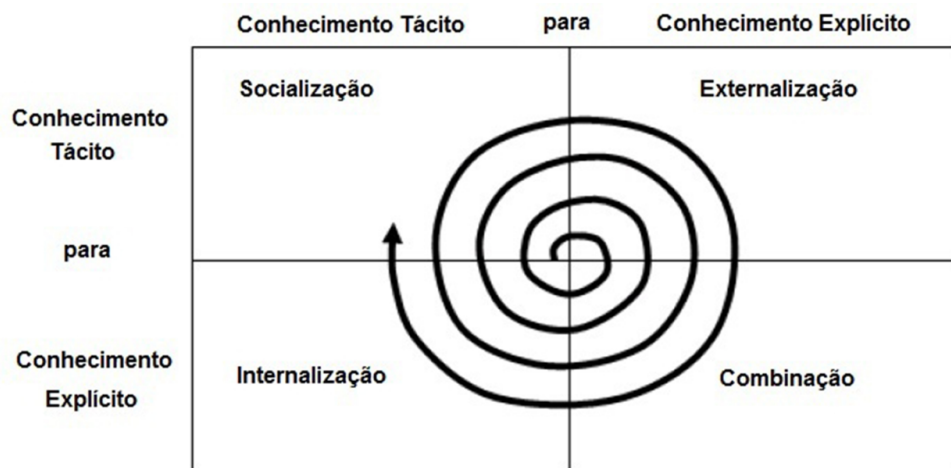


Figura 1 – Modelo Espiral do Conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Então, compreende-se que a criação do conhecimento inicia-se no nível do indivíduo, estendendo-se para o grupo e, posteriormente para a organização, podendo atingir níveis Inter organizacionais. Essa relação é caracterizada pelo modelo de conversão proposto pelos autores como espiral do conhecimento, o qual apresenta as quatro formas de conversão do conhecimento, a socialização externalização, combinação e internalização. Para que as práticas da gestão do conhecimento em uma organização tenham êxito, necessita contemplar essas formas de conversão do conhecimento. (NONAKA, TAKEUCHI, 1995).

De maneira complementar a teoria da criação do conhecimento, para Terra (2001), a Gestão do Conhecimento é organizar as principais políticas, tecnologias, processos e ferramentas gerenciais à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os colaboradores.

A abordagem apresentada por Terra (2001, p. 89-199) aponta sete dimensões da Gestão do Conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições propícias desde a criação, compartilhamento e uso do conhecimento: fatores estratégicos e o papel da alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados, aprendizado com o ambiente.

Os fatores estratégicos e o papel da alta administração apresentam os aspectos que devem ser considerados pela alta administração, os conhecimentos e metas. Cabe aos gestores proporcionar a necessidade de inovação na organização, de clarificação da estratégia e definição de metas. A alta administração também tem papel indispensável na definição dos campos do conhecimento, possibilitando que os colaboradores focalizem os esforços e estejam engajados no aprendizado contínuo (TERRA, 2001).

A cultura organizacional representa a visão, missão e os valores das organizações e deve ser ancorada e construída ações da alta administração. A cultura deve ser voltada ao

aprendizado contínuo, estimulando a criação de uma identidade da organização propícia à exploração de novas idéias e criação e compartilhamento (TERRA, 2001).

A estrutura organizacional apresenta modelos de estruturas flexíveis que favorecem a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipes. Algumas novas estruturas estão sendo baseadas na multidisciplinaridade e alto grau de autonomia (TERRA, 2001).

Os recursos humanos apresentam práticas com foco no indivíduo associados à criação de conhecimento, atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem e incrementem os fluxos de conhecimento, estimular comportamentos de aprendizado e fortalecimento de competências, estimulando a inovação, aumentando a confiança e criando um ambiente mais cooperativo e propício ao compartilhamento e criação de conhecimento, pois é necessário para isto muito contato humano, intuição, conhecimento tácito, cooperação e explicitação. Na Era do Conhecimento toma-se uma visão muito mais focada na pessoa e no conjunto de suas habilidades, competência e experiências (TERRA, 2001).

Os sistemas de informação apresentam a tecnologia da informação como elemento facilitador ao processo de compartilhamento do conhecimento, pois, apesar dos grandes avanços para auxílio aos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento, o papel das relações pessoais e de conhecimento tácito para gerar aprendizado organizacional e as relações de um ambiente propício ao compartilhamento com confiança, transparência e colaboração, dependem exclusivamente dos indivíduos (TERRA, 2005).

A mensuração de resultados na era do Conhecimento é direcionada ao desenvolvimento de competências da organização, de divisões, departamentos ou indivíduos sejam avaliados com a mesma prioridade que os resultados financeiros e operacionais.

Desta forma, as organizações de ponta e líderes que realmente colocam a questão da Gestão do Conhecimento e dos ativos intangíveis como algo estratégico, demandam de seus executivos e gerentes um acompanhamento detalhado da evolução das competências-chave para o negócio. Um dos esforços importantes de mensuração para

organizações baseadas em conhecimento é aquele associado à avaliação da evolução das competências dos colaboradores (TERRA, 2007).

O aprendizado com o ambiente é monitoramento do entorno organizacional realizado de maneira deliberada, formal, organizada, coletiva e seletiva é uma atividade crítica para organizações que querem ter um posicionamento estratégico proativo. As organizações que compreendem melhor sua posição no mercado e conseguem avaliar sua evolução de forma regular têm mais condições de ter sucesso (TERRA, 2007).

Para aplicar a Gestão do Conhecimento na comprovação da materialização da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão em uma universidade é preciso considerar necessariamente que a mensuração dos resultados é ocasionada pela relação de duas vertentes: de um lado, as relações internas entre universidade, ensino, pesquisa e extensão e, de outro, as relações externas entre universidade e a comunidade acadêmica.

Assim, uma vez estabelecido os eixos temáticos diante das bases teóricas e metodologia aplicável, os autores deste artigo sugerem os fundamentos dimensionais essenciais para pesquisa futura e apresenta uma proposta denominada de “Mapeamento Conceitual da Gestão do Conhecimento” que possa servir como modelo a serem praticadas pelas universidades para comprovar a materialização da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão.

3 MODELO PROPOSTO

A pesquisa terá um caráter exploratório, descritivo e qualitativo, pois se pretende identificar, compreender e comparar aspectos individuais e de gestão presente em um ambiente universitário através da participação de funcionários administrativos e corpo diretivo, professores e alunos de uma universidade brasileira.

Salienta-se que as pesquisas exploratórias são aquelas que têm por objetivo explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador procura um maior conhecimento sobre o tema em estudo. (GIL 2007).

Pretende-se a partir deste modelo, desenvolver estudo empírico para validá-lo e verificar os resultados possíveis como um segundo passo.

A partir desta análise teórica propõe-se modelo de convergência de dois pilares da Gestão do Conhecimento (Figura 2):

- (a) o modelo espiral do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997),
- (b) o modelo das sete dimensões proposto por Terra (2001).

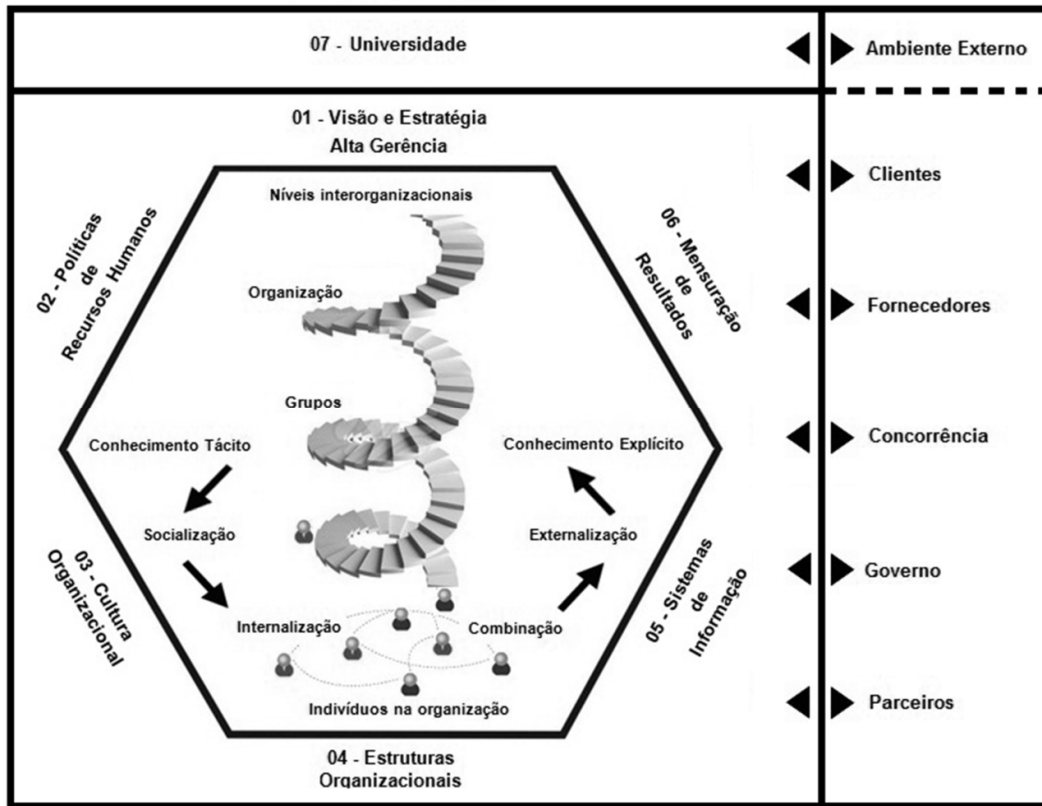


Figura 2 – Mapeamento Conceitual da Materialização da Gestão do Conhecimento.
Fonte: Elaboração própria - adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2001).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste ensaio teórico foram inseridas idéias de vários autores acerca da Gestão do Conhecimento dentro do contexto do ensino superior. A partir desse percurso em torno do debate da materialização da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão com a

aplicação da Gestão do Conhecimento, a pretensão é realizar uma pesquisa científica para comprovar tal fenômeno.

Entretanto, para compreender e perceber a existência, as universidades precisam demandar planejamento, execução e controles de atividades institucionais que anunciem as diretrizes acadêmicas, tais como, projetos coletivos de trabalho associados às ações acadêmicas, administrativas e sociais, práticas de avaliação abrangendo todo o trabalho realizado pela universidade como instrumento de autoconhecimento institucional, modelos de gestão que possibilitem a participação de todos os segmentos no processo de decisão e de avaliação do trabalho acadêmico, corpo docente com alto grau de formação científica, projetos pedagógicos vinculado aos projetos institucionais, condições de infraestrutura para a realização dos projetos pretendidos e, principalmente, a garantia da qualidade dos serviços prestados a comunidade acadêmica.

É neste sentido que a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão deve se materializar nas universidades, pois se caracteriza, de acordo com Rays (2003, p. 73), como “um processo multifacetado de relações e de correlações que busca a unidade da teoria e da prática”.

Por fim, este ensaio insere-se no contexto atual de preocupações oriundas de nossa sociedade em constante evolução, como consequência dos caminhos traçados para o desenvolvimento econômico, social e, particularmente sobre as transformações atuais que ocorrem nas universidades brasileiras.

Como novo estudo está sendo realizada pesquisa empírica para validação do modelo proposto com vistas a posterior discussão dos resultados.

REFERÊNCIAS

ANDES, Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior. **Proposta do ANDES-SN para a Universidade Brasileira**. nº 2, 3ª ed. atual. e rev. Brasília/DF, 2003.

BEUGELSDIJK, Sjoerd, CORNET, Maarten. **‘A Far Friend is Worth More than a Good Neighbour’: Proximity and Innovation in a Small Country.** Journal of Management and Governance, v. 6, n. 2, p. 169-188, 2002.

BRASIL. Constituição (1967). **Constituição da Republica Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal.

BUKOWITZ, Wendy R., WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento.** São Paulo: Bookman, 2002.

CONCEITO. **Conceito de universidade.** 2012. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/universidade#ixzz2HyhWF2C8>> Acesso em: 20 mar. 2013.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice.** Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H., DE LONG, D. W., BEERS, M. C. **Successful knowledge management projects.** Sloan Management Review, v.39, p.43-57, 1998.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** São Paulo: Revista Gente, 2004. XXIX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, realizado de 19 a 21 de Setembro de 2005, em Brasília – DF.

FERREIRA, Aurélio B de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRIFFITHS, D. **Redefining KM: New Principles for Better Practice.** Ark Publications: London, 2011.

LIMA, Elizabeth Miranda de. **Consenso, Dissenso e Trama: A LDB e o novo ordenamento da educação nacional.** Rio Branco, AC: Edufac, 2004.

MACIEL, A. S., MAZZILLI, S. **Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão: Percursos de um Princípio Constitucional.** In: 33ª Reunião Anual da ANPED, 2010, Caxambú - MG. Educação no Brasil: o balanço de uma década, 2010.

MELO, Pedro Antônio. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina,

Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002. 332 f.

MENDONÇA, Ana Waleska Pollo Campos. **Revista Brasileira de Educação**, Mai/Jun/Jul/Ago, 2000 n° 14, p.131-150.

MINTO, Lalo Watanabe. **As Reformas do Ensino Superior no Brasil: o público e o privado em questão**. Campinas, SP: Autores Associados, 2006.

NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel (org). **Extensão Universitária: diretrizes conceituais e políticas** – Documentos básicos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras..I Encontro De Pró-Reitores De Extensão Das Universidades Públicas Brasileiras – 1987. Belo Horizonte: PROEX/UFMG, o Fórum, 2000.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Theory of knowledge creation**. In: The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I., TOYAMA, R. **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**. Knowledge Management Research & Practice, n. 1, n. 1, p. 2-10, 2003.

NONAKA, I., UMEMOTO, K., SENOO, D. **From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management**. Technology in Society, v. 18, n.2, p.203-218, 1996.

RAYS, Oswaldo Alonso. **Ensino-Pesquisa-Extensão: notas para pensar a indissociabilidade**.Revista Cadernos de Educação Especial, n. 21, 2003, p. 71-85.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1985. Tendências e correntes da educação no Brasil. In: MENDES, Durmeval Trigueiro (Coord.). Filosofia da educação brasileira. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987. p.19-48.

SEELEY, C. P., DAVENPORT, T. H. **KM meets business intelligence**. Knowledge Management Review, v. 6, n. 8, p. 10-14, 2006.

STALLIVIERI, Luciane. **O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas**. Assessoria de Relações Interinstitucionais e Internacionais: Universidade de Caxias do Sul/RS, 2006.

STEWART, T.A. **A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, José (2007), **Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais**, acessado em 2 de Março de 2007.

WIIG, KARL M. **Enterprise Knowledge Management.** Knowledge Research Institute, Inc., 2007 & 2008.

WIIG, Karl M. **Knowledge management: na emerging discipline rooted in a long history.** [S.l.:s.n.] 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.