

Gestão Do Conhecimento Na Educação: Uma Pesquisa Survey Sobre As Melhores Práticas Na Gestão De Uma Universidade Pública

Raquel Bohnen Busanello;Universidade Federal De Santa Catarina;Jacqueline Keller;Universidade Federal De Santa Catarina;Neri Dos Santos;Universidade Federal De Santa Catarina;Sônia Novaes Estácio;Universidade Federal De Santa Catarina.

Resumo: O artigo procura identificar as melhores práticas de gestão do conhecimento em uma universidade pública, a partir de uma pesquisa Survey. Buscou-se através da mesma identificar se as melhores práticas de gestão do conhecimento ocorrem no contexto de uma instituição pública de ensino superior e como são percebidos pelos seus dirigentes, uma vez que o conhecimento se transforma em fonte estratégica para o desenvolvimento futuro sendo a educação, a base para tal desenvolvimento.

Palavras Chave: Educação, Gestão do Conhecimento, Melhores Práticas

ABSTRACT:

The article seeks to identify best practices for knowledge management in a public university, from a search *Survey*. The aim was to identify whether through the same best practices for knowledge management occur in the context of a public institution of higher education and how they are perceived by their leaders, because that knowledge becomes a strategic source for the future development and education, the basis for such development.

Keywords: Education, Knowledge Management, Best Practices.

1. INTRODUÇÃO

Enquanto o conhecimento se transforma, cada vez mais, na fonte estratégica chave do desenvolvimento futuro, as instituições de ensino superior começam a demonstrar interesse pela inserção da disciplina de gestão conhecimento nos seus currículos escolares. O fato de uma instituição de ensino implementar a gestão do conhecimento não só nos currículos de seus cursos, mas também em todos os seus processos de gestão, pode transformá-la em uma instituição modelo de inovação e inseri-la mais rapidamente na sociedade do conhecimento. Todas as organizações dependem da explicitação, gestão e disseminação do conhecimento para aumentar seu valor e transformar-se em organizações do conhecimento.

Uma instituição de ensino superior não foge a esta regra. Na realidade, conhecimento não é uma categoria nova no processo educacional. Mesmo antes do conhecimento se transformar no fator de produção mais importante da nova economia, os educadores já definiam a instrução “como um processo para dotar o estudante com conhecimento e habilidades”. Na educação, a definição padrão do conhecimento é ainda válida e, neste sentido, o termo “conhecimento” é considerado como uma coleção, ou mesmo um conjunto de dados, de informação e de conhecimento.

HAVLÍCEK; HRON & TICHÁ (2006) informam que a nova dimensão da educação baseada no conhecimento envolve disciplinas também novas, tais como: gestão do conhecimento, epistemologia, teoria dos sistemas, sistemas de conhecimento, teoria do valor e teoria da medida. O papel principal da educação é mediar o processo do conhecimento, que compartilha entre os que já conhecem e aqueles que querem e que tem necessidade de saber. A educação baseada em conhecimento está entre os assuntos atuais e mais relevantes das metodologias da educação de hoje.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1-Conhecimento Explícito e tácito na educação

O conhecimento tácito é aquele baseado na experiência individual tal como a perspectiva e o conhecimento dedutivo, o mesmo também inclui as introspecções, os palpites, a intuição e as habilidades que são altamente pessoais, difíceis de serem formalizados e comunicados, ou ainda, de serem compartilhados. O conhecimento tácito é enraizado profundamente a um comprometimento individual, em um contexto específico, como a um ofício ou a uma profissão; a uma tecnologia particular ou ao mercado de produto; ou ainda, às atividades de um grupo ou de uma equipe de trabalho. Em outras palavras, conhecimentos tácitos são profundamente enraizados no contexto e é o conhecimento previamente adquirido (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

O conhecimento explícito é o conhecimento que foi articulado na língua formal e facilmente transmitido entre os indivíduos. Ele pode ser expresso por meio de fórmulas científicas, procedimentos metodológicos ou em uma variedade de outros formulários. Consiste em três componentes: uma língua, uma informação e um portador.

A língua é utilizada para expressar e codificar o conhecimento. A informação é codificada, externalizada e se transforma em conhecimento. É o conhecimento potencial, que é realizado quando a informação é combinada com o contexto e a experiência das pessoas para dar forma ao conhecimento tácito novo. Uma pessoa é

capaz de incorporar o conhecimento codificado e de armazenar, preservar e transportar este conhecimento através do espaço e do tempo.

O conhecimento explícito e o conhecimento tácito são importantes para o processo educacional. Ambos devem ser reconhecidos por fornecerem valor às habilidades pessoais. É com a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e do conhecimento explícito em conhecimento tácito que libera-se o potencial criativo e de inovação das pessoas, para a criação de valor.

Nas organizações o conhecimento é considerado um bem, enquanto o mesmo estiver inserido no ciclo de vida da organização sendo compartilhada dentro do ambiente organizacional e em muitos casos, torna-se fonte de renda e também de recurso, quando esse conhecimento é explicitado por um produto ou serviço oferecido a terceiros. O conhecimento é armazenado e preservado dentro da organização e nenhuma pessoa externa a ela tem acesso ao mesmo.

Na educação, o conhecimento é considerado como um valor. O ciclo de vida do conhecimento na educação é associado com a vida da sociedade. É compartilhado extensamente entre as estruturas sociais horizontais e verticais. Cada pessoa tem ou deve ter o acesso livre a ele, sendo que seu ciclo de vida nunca termina.

A educação utiliza-se dos quatro modos de conversão do conhecimento baseados em NONAKA & TAKEUCHI (1995) sendo eles: *socialização, internalização, combinação e externalização*.

O processo da *socialização* representa a produção de conhecimento “de tácito a tácito”. Na educação, esse processo pode ensinar as pessoas mostrando-lhes o melhor discurso sobre problemas e decisões. O processo da *externalização* representa a execução do conhecimento na maneira “de tácito a explícito”; esse processo de *externalização* na educação, ocorre através das práticas do conhecimento que são esclarecidas, transformando-as e passando-as para o papel, formalizando-os em procedimentos formais, como por exemplo, através da criação de um relatório das decisões tomadas em uma reunião.

Combinação na educação pode ser exemplificada através dos projetos pedagógicos que apresentam as propostas do ensino para o ano vigente que contemplem o conhecimento “de explícito a explícito”. Este é um processo antigo da criação do conhecimento com a integração e atualização do conhecimento explícito.

A *internalização* é o processo de “explícito a tácito” em que o conhecimento é usado freqüentemente na prática para mudar a informação. Na educação, ao executar uma tarefa, freqüentemente se conduz a um estado onde a pessoa possa resolver um problema ou tomar uma decisão sem muito pensar sobre ele, pois quando atinge esta etapa, já passou por todas as outras.

Na educação, todos os quatro tipos de produção do conhecimento e a execução dos mesmos são necessários. O papel da gerência do conhecimento na educação é facilitar e estimular estes quatro processos em todos os níveis da educação sejam elas elementares, secundárias ou de nível superior. A engenharia de conhecimento é utilizada principalmente nos processos de *externalização* e da *combinação*. A importância do conhecimento tácito no currículo escolar é hoje em dia, extensamente reconhecido na engenharia e na gerência do conhecimento.

No ensino superior o conhecimento é baseado em dados especializados, análise de fontes de informação, conhecimento do sistema de integração e reprodução. O nível de compartilhamento tácito “de pessoa para pessoa” é mínimo.

HAVLÍCEK; HRON & TICHÁ (2006) sugerem alguns passos para a construção do conhecimento na educação. São eles:

- 1) Identificação do conhecimento existente internamente e externamente;
- 2) Planejamento de que conhecimento será necessário no futuro;
- 3) Adquirindo e desenvolvendo a necessidade de saber;
- 4) Conhecimento distribuído onde é necessário;
- 5) Promovendo a aplicação do conhecimento nos processos de educação;
- 6) Controlando e mantendo a qualidade do saber;
- 7) Eliminação do conhecimento quando não for necessário.

2.2- Aquisição e elucidação do conhecimento

O procedimento de capturar o conhecimento é chamado aquisição de conhecimento. Um professor interage com os alunos a fim adquirir, organizar, e estudar o conhecimento de um problema. Ao trocar conhecimento com a equipe de alunos têm-se a elucidação do conhecimento. Isto implica em uma sessão interativa entre professor e alunos, onde o professor, por muitas vezes, questiona os mesmos a fim de identificar o conhecimento adquirido por eles. “O veículo principal para o conhecimento é formalizado através das discussões entre o professor e os alunos, onde o professor exerce o papel de coordenador das mesmas”. GONZALEZ, DANKEL(1993).

2.3- O ciclo da elucidação do conhecimento

DURKIN (1994) propõe um ciclo de elucidação do conhecimento que envolve as seguintes etapas:

- 1) Coletar (desenvolver um estilo interativo para a coleta de informações);
- 2) Interpretar (envolve a interpretação da informação coletada e a identificação das partes chaves de conhecimento);
- 3) Analisar (permite que as partes chaves do conhecimento analisem as informações obtidas, selecionem as melhores proposições propiciando a *internalização* das teorias do conhecimento, facilitando as tomadas de decisões);
- 4) Projetar (compreensão da nova situação que envolve o conhecimento do problema, possibilitando uma investigação adicional, se necessário).

O currículo de um curso deve representar o planejamento de metas a que se pretende atingir. É um sistema metodológico de regras para criar uma boa proposta de estudo. São quatro os aspectos da necessidade do currículo baseado no conhecimento que devem ser estudados:

- 1) Identificação de reivindicações do conhecimento (os domínios) no índice do planejamento dos estudos;
- 2) Sustentação técnica e infra-estrutura para a educação baseada no conhecimento;

- 3) Gerência e administração no ambiente educacional baseado no conhecimento;
- 4) Monitoração e avaliação do processo.

As diferenças existentes, hoje, nos currículos tradicionais e, nos baseados no conhecimento, estão dispostos na tabela a seguir:

Tabela1: Diferença entre currículos tradicionais e baseados no conhecimento

Tradicionais	Baseados no Conhecimento
Grupos Orientados	Personalidade orientada
ü Identificação do perfil dos graduados (através de dados, informação e conhecimento).	ü Identificação do perfil dos graduados do conhecimento (unidade de conhecimento para indivíduos). É a partir do indivíduo que começa o ciclo de recuperação de dados e informação para aquisição, elucidação e integração de novos conhecimentos.
ü Estudos de caso no programa curricular. Desestruturação nos textos, multimídias, etc.	ü Melhores práticas estruturam as unidades do conhecimento nos mapas e nos modelos virtuais do ambiente global
ü Arranjo horizontal - nenhuma exigência para arranjos baseados no conhecimento vertical dos cursos	ü Arranjo horizontal - um curso baseado no conhecimento é baseado nos arranjos verticais de cada semestre
ü Pré-requisito dos cursos - nenhuma execução razoável de cursos baseados em conhecimento	ü Pré-requisito dos cursos e do conhecimento
	ü Quanto mais o curso avança mais é baseado no conhecimento

Fonte: J. HAVLÍČEK, J. HRON, I. TICHÁ, 2006

Através da tabela pode-se verificar que a mudança principal entre os currículos tradicionais e os baseados em conhecimento é justamente a importância do indivíduo na questão de recuperação e/ou aquisição, elucidação e integração de novos conhecimentos. Na educação tradicional, bem como, na baseada no conhecimento, o currículo também apresenta uma proposta de integração dos estudos, e tem como objetivo final a formação do profissional porém, ainda percebe-se que na primeira, há uma desestruturação da área do conhecimento e ele não é visto como fundamental para evolução e crescimento da educação, já na segunda, o conhecimento é mais valorizado e permite uma maior visão a cada semestre do conhecimento adquirido no semestre anterior, proporcionando ao aluno um maior aprendizado e uma visão mais ampla para onde está se dirigindo.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aplicados em uma pesquisa devem ser vistos como a estrutura e orientação geral de uma investigação, que provê um modelo de trabalho dentro do qual os dados são coletados e analisados.

Dentro da pesquisa exploratória, um dos métodos de pesquisa é o *Survey*. É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses de pesquisa. A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. A pesquisa *Survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. Como principais características do método de pesquisa *Survey* podem ser citadas: o interesse de produzir descrições quantitativas de uma população; e faz uso de um instrumento predefinido. (FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL & MOSCAROLA, 2000)

Neste trabalho utilizou-se, uma pesquisa tipo *Survey*, elaborada a partir de revisão bibliográfica na área de gestão do conhecimento e da educação, e de uma pesquisa de campo tendo como instrumento um questionário. A revisão da bibliografia foi feita a partir de artigos e literatura específica da área de gestão do conhecimento e educação.

“O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Lakatos e Marconi 1999, p.100). O questionário foi composto de perguntas fechadas, respondidos pelo corpo dirigente da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, mais especificamente, Reitor e Pró-reitores de Planejamento, Pesquisa e Ensino onde os entrevistados responderam de forma objetiva. O questionário foi elaborado pelas autoras a partir do modelo já aplicado e validado do questionário da OECD/2003 (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT STATISTICS CANADA), sendo esse adaptado para a área da educação.

A análise e interpretação dos dados apresentados foram elaboradas pelas autoras, pois o questionário da OECD, não possui uma metodologia própria de interpretação dos dados.

4-ANÁLISE DOS DADOS

4.1- Apresentação da instituição de ensino pesquisada:

A Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC foi criada pelo Decreto 2.802, de 20 de maio de 1965 e instituída como Fundação pela Lei nº 8092, de 1º de outubro de 1990. Integra o Sistema Estadual de Educação e é uma instituição pública *multicampi* de educação superior, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, regulada e definida por seu Estatuto, por seu Regimento Geral e pela legislação que lhe for aplicável.

A UDESC tem por fim a produção, preservação e difusão do conhecimento científico tecnológico, artístico, desportivo e cultural, por intermédio do fomento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua missão é produzir, sistematizar,

socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber; através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País.

Ao se projetar como Universidade para o horizonte 2005-2025, a UDESC quer ser percebida de forma desafiadora, abrangente e detalhada, direcionando para tanto os seus rumos. Quer ser uma universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social.

Com base nestes princípios é que desenvolveu o Plano 20, que é um plano que serve de guia de orientação para a elaboração do orçamento, longe de alimentar a mesmice e a apatia dos que insistem em não enxergar as transformações do mundo moderno. É um plano elaborado a partir do conhecimento das regras de como as ações serão avaliadas. Representa uma estratégia de mudar a forma de conceber e de aplicar as ferramentas de gestão no âmbito das universidades.

Finalidades do Plano 20: Um plano que seja útil nos diferentes níveis de participação da vida acadêmica, a saber: para a comunidade interna, seja a referência que oriente as ações a serem desenvolvidas; para a sociedade, especialmente a sociedade catarinense, que paga a maior parte da conta, espelhe seus anseios; para os governantes, nas diferentes esferas, por um lado seja a prestação de contas, mas por outro, o instrumento para negociar os investimentos com vistas ao seu desenvolvimento.

Com base nas respostas do questionário e na leitura do Plano 20, pode-se verificar que a Universidade apresenta uma preocupação com a captura, e disseminação do conhecimento, apesar de não ficar claro, observam-se várias ações que são intensivas de conhecimento.

4.2-Resultados da pesquisa Survey:

1) Práticas de gestão do conhecimento na instituição:

1-em uso antes de 1999

2- utilizado desde 1999

3- planeja utilizar nos próximos 24 meses

4- não utilizado/ não se aplica

5- não sei.

1.1- Comunicação:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró-reitoria ensino	Pró-reitoria pesquisa
Atualizando regularmente as bases de dados com práticas de trabalho, lições aprendidas ou listagem de peritos. Atualizando regularmente as bases de dados com práticas de trabalho, lições aprendidas ou listagem de peritos. Atualizando regularmente as bases de dados com práticas de trabalho, lições aprendidas ou listagem de peritos. Atualizando regularmente as bases	2	3	1	2

de dados com práticas de trabalho, lições aprendidas ou listagem de peritos. Atualizando regularmente as bases de dados com práticas de trabalho, lições aprendidas ou listagem de peritos.				
Preparando documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas boas de trabalho, artigos para publicação etc. etc. (memória organizacional. . .) Preparando documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas boas de trabalho, artigos para publicação etc. etc. (memória organizacional. . .) Preparando documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas boas de trabalho, artigos para publicação etc. etc. (memória organizacional. . .) Preparando documentos escritos como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas de trabalho, artigos para publicação etc. etc. (memória organizacional. . .)	1	1	1	2
Facilitando o trabalho colaborativo por equipes de projetos que estão fisicamente separadas (equipes virtuais)	2	2	1	3

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação à comunicação verifica-se que há pouca diferença de opiniões, com relação a práticas de gestão do conhecimento, algumas iniciaram antes de 1999, e outras em torno dessa data. Ou seja, há consciência da importância da comunicação na instituição, sendo que existe, de acordo com os entrevistados, uma base de dados e documentos que organizam os trabalhos desenvolvidos, facilitando assim a reposição do conhecimento quando necessário.

1.2- Treinamento e tutoria:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró-reitoria ensino	Pró-reitoria pesquisa
Fornecer treinamento formal relacionado às práticas de gestão de conhecimento Fornecer treinamento formal relacionado às práticas de gestão de conhecimento Fornecer treinamento formal relacionado às práticas de gestão de	2	4	1	4

conhecimento				
Fornece treinamento informal relacionado às práticas de gestão de conhecimento	1	5	1	2
Fornece treinamento informal relacionado às práticas de gestão de conhecimento				
Utiliza práticas de tutoria formal, incluindo aprendizagens	2	5	1	4
Motiva os colaboradores a transferirem seu conhecimento para colaboradores novos ou menos experientes	1	2	1	3
Motiva os colaboradores a continuarem sua educação reembolsando taxas de matrícula para cursos relacionados ao seu trabalho e completados com êxito	1	1	1	2
Oferece treinamento fora das dependências da empresa para os trabalhadores manterem suas habilidades	1	1	1	2

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nesse item há pouca variação de opiniões: dois dos entrevistados acreditam que o treinamento e tutoria foram iniciados em torno de 1999, apenas a Pró-Reitoria de Planejamento não soube informar se a instituição fornece treinamento informal relacionado às práticas de gestão de conhecimento, bem como se a instituição utiliza práticas de tutoria informal incluindo aprendizagens. O que pode ser observado nesta questão é que a instituição não percebe os treinamentos e tutorias oferecidos como atividade intensiva de conhecimento e por isso não os relaciona ao conhecimento.

1.3 - Políticas e estratégias:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró-reitoria ensino	Pró-reitoria pesquisa
Tem uma política ou estratégia devidamente documentada sobre gestão do conhecimento	1	4	2	3
Tem um sistema de valores ou cultura para promover o compartilhamento do conhecimento	1	5	2	3
Tem um sistema de valores ou cultura para promover o compartilhamento do conhecimento				
Utiliza parcerias ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento	2	2	1	2

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As opiniões entre o Reitor e Pró-Reitores são extremamente divergentes nesse sentido, algumas Pró-Reitorias acreditam que existem estratégias antes mesmo de 1999 e outros acreditam que não há estratégia alguma. Esta questão reflete o fato das pessoas não identificarem o conhecimento nas atividades desenvolvidas, é notório que as atividades existem, porém não são reconhecidas e confundem os administradores. Este fato pode ser considerado normal, já que a atividade do conhecimento é considerada hoje, uma nova estratégia, apesar de já existir a muito tempo, não só na UDESC, mas em todas as instituições, só não com o nome de conhecimento.

1.4- Captura e aquisição do conhecimento:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró-reitoria ensino	Pró-reitoria pesquisa
Utiliza o conhecimento obtido de outras fontes de informação	1	1	1	3
Utiliza o conhecimento obtido de instituições de pesquisa pública	2	1	1	2
Dedica recursos para obter conhecimento externo	1	1	1	2
- Utiliza a Internet para obter conhecimento externo Utiliza a Internet para obter conhecimento externo	1	1	2	2
Motiva trabalhadores a participar em equipes de projeto com peritos externos	1	1	1	2

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Todos são praticamente unânimes em dizer que a captura e aquisição do conhecimento iniciou antes mesmo de 1999, ou em torno dessa data. De acordo com a questão anterior, os administradores têm ciência de que o conhecimento existe, porém não é claro para todos no ambiente de trabalho. Estes reconhecem as atividades citadas nas questões como conhecimento. Isso é importante, pois a partir desta visão os mesmos passarão a tratar estes itens como atividades intensivas de conhecimento e já nomeá-las como tal.

1.5- Se existe alguma prática de gestão do conhecimento, na instituição não inclusa no item:

Todos foram unânimes em dizer que não há práticas de gestão do conhecimento existentes na instituição, porém a pró-reitoria de ensino diz que há uma lacuna muito grande nesse sentido. Os administradores não conseguem apontar algumas atividades como intensivas de conhecimento, todos consideraram, que não há práticas de gestão do conhecimento na instituição, mas na verdade elas existem.

A Pró-Reitora de Ensino é que identificou, por exemplo, a falta de um sistema de vídeo conferência na instituição, o que permitiria uma troca de informações e dados e posterior discussão sobre os mesmos, resultando num conhecimento efetivo para todos,

sem haver gastos de transporte entre os centros da Universidade. É um fator relevante, já que a troca de experiências entre os Centros permitiria um enriquecimento e direcionamento de ações mais efetivas na instituição.

2- Razões para utilizar as práticas de gestão do conhecimento:

- 1- crítico +++
- 2- crítico ++
- 3- crítico +
- 4- (- pouco importante)
- 5- (--- sem importância)
- 6- (---- completamente sem importância)
- 7- Não aplicável/ não sei

2.1- Integração/ compartilhamento do conhecimento:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró-reitoria ensino	Pró-reitoria pesquisa
Ajudar a integrar o conhecimento dentro de sua instituição	2	2	1	2
Acelerar e melhorar a transferência de conhecimento a novos colaboradores	3	1	1	2
Prosseguir com uniões (com outras empresas) ou aquisições (de outras empresas) para ajudar a integrar conhecimento dentro de sua nova instituição	3	1	1	1
Assegurar que o conhecimento é residente em todos os locais internacionais de trabalho e é acessível à instituição Assegurar que o conhecimento é residente em todos os locais internacionais de trabalho e é acessível à instituição	2	2	1	1
Facilitar o trabalho colaborativo de projetos ou equipes que são fisicamente separados (em locais diferentes de trabalho)	2	2	3	1
Melhorar o compartilhamento ou transferência do conhecimento com parceiros de alianças estratégicas <i>joint ventures</i> (associações temporárias de empresas juridicamente que exploram determinado negócio ou consórcios).	3	1	3	1
Promover o compartilhamento e transferência do conhecimento com os fornecedores	4	2	1	2
Promover o compartilhamento e transferência do conhecimento com os	4	1	1	1

clientes				
----------	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Há uma unanimidade entre as partes, pois acreditam que a Integração/compartilhamento do conhecimento é um fator crítico no sentido de ser extremamente importante para a instituição, porém não o identificam como algo que realmente acontece.

2.2- Captura e controle do conhecimento:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró- reitoria ensino	Pró- reitoria pesquisa
Melhorar a captura e uso de conhecimento de fontes externas da instituição	3	2	1	1
Proteger sua instituição da perda de conhecimento devido a saída dos colaboradores Proteger sua instituição da perda de conhecimento devido à saída dos colaboradores	2	1	1	1
Identificar e/ou proteger o conhecimento estratégico presente em sua instituição Identificar e/ou proteger o conhecimento estratégico presente em sua instituição	2	1	1	2
Capturar o conhecimento não documentado dos colaboradores (experiências)	3	2	1	2

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Todos acreditam que esse também é um fator crítico de importância para a instituição. É importante ressaltar que todos se preocupam com a captura e controle do conhecimento e consideram estes itens de extrema importância e relevância para a continuidade da mesma. Considera-se através dessa resposta que há um pequeno movimento para que o conhecimento torne-se imperativo na instituição, e a partir disso surja um setor de conhecimento onde o mesmo possa ser tratado com a devida importância que merece.

2.3- Gestão da informação:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró- reitoria ensino	Pró- reitoria pesquisa
Evitar problemas com sobrecarga de informação dentro da instituição	2	1	1	2
Ajudar os gerentes a focalizar sua atenção para informações fundamentais	2	2	1	2

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Todos acreditam que a gestão da informação é extremamente importante para a instituição e demonstram através das respostas que de certa forma as informações são gerenciadas.

2.4- Gerência de RH:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró- reitoria ensino	Pró- reitoria pesquisa
Treinar colaboradores para encontrar objetivos estratégicos de sua instituição	3	1	1	1
Treinar trabalhadores a desenvolver seus recursos humanos	2	1	1	1
Encorajar gerentes para compartilhar conhecimento como uma ferramenta para promoção profissional de seus subordinados	3	1	1	2
Aumentar aceitação dos colaboradores para inovações externas	3	1	1	2
Atualizar sua empresa ou organização com ferramentas de gestão de conhecimento ou práticas usadas por competidores	3	1	1	2

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os pró-reitores acreditam que é um fator muito importante, mas o reitor atribui um nível de importância médio. Como a universidade não tem um setor específico para o conhecimento, é comum o setor de Recursos Humanos representar esta função. Por muitas vezes o RH não reconhece que realiza as atividades de conhecimento, mas sem

dúvida, é responsável por muitas delas, principalmente no desenvolvimento dos planos de treinamentos.

3- Utilização de práticas de gestão do conhecimento

3.1- Uso de práticas de gestão de conhecimento:

	Reitor	Pró-reitoria Planejamento	Pró-reitoria ensino	Pró-reitoria pesquisa
Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de instituições de pesquisa pública	3	1	1	2
Aumentou nossa capacidade de capturar conhecimento de outros negócios	3	2	1	3
Aprimoraram-se as habilidades e o conhecimento dos colaboradores	2	1	1	3
Aprimorou-se a eficiência e produtividade dos colaboradores	4	1	1	3
Aumentou nossa adaptação para produtos ou serviços requisitados pelos clientes	4	1	1	2
Ajudou-nos a criar ou desenvolver novos produtos e serviços	4	2	1	3
Reduziu os impactos das saídas dos colaboradores	3	2	1	3

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Há divergência nesse item, a Pró-reitoria de Ensino e Planejamento acreditam que é fundamental e extremamente importante, o uso das práticas de GC, já a Pró-Reitoria de Pesquisa e o Reitor, consideram que as práticas de GC possuem um nível médio de importância. Essa diferença ocorre justamente pelo fato das atividades de conhecimento não serem reconhecidas. A partir do momento que as atividades sejam formatadas, documentadas e disseminadas, isso passará a ser uma prática comum na instituição.

4- Responsabilidade para práticas da gestão do conhecimento

Na instituição, não há nenhuma pessoa ou um departamento que tenha a função de “coordenar”, ou trabalhar especificamente com Gestão do Conhecimento, mas na Pró-reitoria de Planejamento há uma professora que é responsável em pensar a GC; tanto que a instituição tem o PLANO 20, que é o planejamento da instituição para os próximos 20 anos, sendo esse considerado o norteador e que inclui práticas de GC.

5- Gastando com práticas de gestão do conhecimento

A pró-reitoria de ensino e a reitoria afirmam que há um orçamento dedicado a GC, já a pró-reitoria de planejamento e de pesquisa afirmam que não, ocorre aqui que as práticas de gestão do conhecimento são confusas na instituição.

6- Estrutura da instituição

- A instituição tem múltiplos locais de trabalho (campus)
- Possui entre 500 e 1999 colaboradores
- Não há colaboradores trabalhando fora do país.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se após a pesquisa que o conhecimento é de extrema importância em qualquer área, mas principalmente na educação, pois quando uma instituição de ensino investe na área de captura, obtenção e disseminação de conhecimentos, isso refletirá na pessoa e por consequência no profissional que se está formando e posteriormente atuará no mercado.

Ao comparar as respostas dadas no questionário com os quatro modos de conversão do conhecimento tácito e explícito proposto por Nonaka & Takeuchi (1995): *socialização, internalização, combinação e externalização*, verifica-se que em seu ambiente de educação, os mesmos não são reconhecidos como tal e por consequência não estão totalmente adequados.

A partir dos dados apresentados na pesquisa fica claro que há práticas de gestão do conhecimento na UDESC, porém existem divergências de opinião entre os Pró-reitores e Reitoria quanto a essas práticas.

O Plano 20 pode ser considerado um movimento em prol da captura, obtenção e disseminação do conhecimento formalizado, já que prevê diversas atividades que podem ser intensivas de conhecimento e que se adequadamente inseridas no contexto de gestão do conhecimento, podem ser facilmente aplicadas.

Assim, este trabalho não evidencia de forma clara o posicionamento da UDESC em relação ao conhecimento, bem como quais técnicas e atitudes podem ser utilizadas para fomentar a criação do conhecimento organizacional. Sugere-se que para se obtenha dados e informações mais consistentes através de uma pesquisa mais elaborada e intensiva que possibilite uma análise mais profunda sobre o assunto, bem como a ampliação dessa pesquisa a outras instituições de ensino.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- DAVENPORT T., PRUSAK L. Working Knowledge. Harward Bussiness School Press, Cambridge, 1998.
- 2- DURKIN J.. Expert System – Design and Development. Prentice Hall. 1994.
- 3- FREITAS H.; OLIVEIRA M.; SACCOL A.Z. & MOSCAROLA J.. **O método do**

pesquisa Survey. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, n. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

- 4- GONZALES A.J., DANKEL D.D. **The Engineering of Knowledge Based Systems**. Prentice Hall, 1993.
- 5- HAVELICK J., HRON J., TÍCHA I. **Knowledge based higher education**, Czech University of Agriculture, Prague, Czech Republic, 2006
- 6- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 7- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 2vMATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 2v.
- 8- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 9- OECD/2003 - Organization for Economic Co-operation and Development Statistic Canada.
- 10-UDESC:Czech University of Agriculture, Prague, Czech Republic AGRIC. ECON. – CZECH, 52, 2006 (3): 107–116 107. Supported by the Ministry of Education, Youth and Sports of the Czech Republic (Grant No. 6046070904). <http://www.udesc.br/portal/Institucional/Plano20>, acessado em 08 de setembro de 2007. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 2vMATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 2v