

**O Papel do Capital Humano nos Processos Inerentes à Gestão do Conhecimento
Organizacional: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior**

**Elizane Goulart Coelho
Maria Terezinha Angeloni
Gabriela Gonçalves Silveira Fiates**

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o papel do capital humano nos processos de gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior (IES). A pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso com enfoque predominantemente descritivo e com uma abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foram utilizados questionários com questões abertas, fechadas de escolha simples e múltipla, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo e levantamento quantitativo das respostas. Os resultados evidenciam que a instituição pesquisada apesar de não possuir um programa formal de gestão do conhecimento, tanto líderes como liderados estão conscientes da importância do conhecimento como vantagem sustentável para a instituição. Constatou-se ainda que embora se trate de uma IES no qual o conhecimento é o cerne de atuação, o potencial humano e o conhecimento desenvolvido internamente são pouco valorizados.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Capital humano. Processos de gestão do conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, saber utilizar adequadamente informações e conhecimentos é uma das principais funções dos gestores. A afirmação se aplica também aos dirigentes universitários que necessitam monitorar inúmeros elementos que afetam o funcionamento da Instituição de Ensino Superior - IES.

Observa-se que, na era do conhecimento, a capacidade das IES em continuar sendo competitivas depende basicamente da competência que têm em desenvolver e gerenciar o conhecimento e o capital humano. Somente as instituições que potencializarem adequadamente seu capital humano e as competências de seus integrantes poderão assegurar o seu futuro e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Além disso, as IES formam indiscutivelmente o cérebro da sociedade, onde fervilham idéias, que se tornam projetos, que se transformam em patentes e resultam no crescimento do país.

Notadamente observa-se que as IES, sobretudo na última década, também estão inseridas em um contexto turbulento e de alta concorrência deparando-se com o desafio de desenvolver continuamente valor a partir do conhecimento visando à vantagem competitiva.

São muitos os sinais de que o conhecimento tornou-se o recurso econômico mais importante para a competitividade das empresas e dos países. É necessário, cada vez mais, tornar a

inovação uma missão permanente utilizando todos os tipos de conhecimentos disponíveis, sejam eles tácitos ou explícitos.

Essa inovação prevê a necessidade de aquisição e desenvolvimento constante de conhecimento, e sua utilização nas atividades diárias, de forma criativa, trazendo, além de melhores resultados, maior autonomia e motivação das equipes.

Assim sendo, este estudo de caso busca compreender de que forma o capital humano apóia os processos inerentes à gestão do conhecimento organizacional, aquisição, criação, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento, em uma IES.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROCESSOS INERENTES À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para conferir a IES uma vantagem competitiva sustentável, é importante analisar o processo de Gestão do Conhecimento, que segundo Pereira (2003, p.158), consiste em “(...) um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização.” Para tanto, requer a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo de forma a ser compartilhado e apropriadamente aplicado, sendo sua sistematização vital às organizações.

A partir desta definição pode-se inferir que a Gestão do Conhecimento acontece por meio dos processos de aquisição, criação, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento.

2.1.1 AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO

O objetivo do processo de aquisição é compor um corpo de conhecimentos sobre os problemas de interesse (PALAZZO, 1989). O que, segundo Angeloni e Fiates (2005), pode acontecer por meio de: contratação de uma empresa de consultoria; contratação de especialistas; contratação de um novo colaborador; compra de um *software*; aquisição de resultados de pesquisa e desenvolvimento de projetos, produtos e processos; parceria com cliente e fornecedores; parceria com concorrentes; parcerias com universidades; aquisição e incorporação de empresas; fusão, *joint-venture*; alianças estratégicas, entre outros.

Nesse sentido, é importante saber quais conhecimentos a empresa necessita e conhecer as diversas fontes disponíveis (PEREIRA, 2003). A decisão de aquisição envolve ainda uma série de outras questões, saber se existem estes conhecimentos, onde estão, quais as condições de disponibilidade, custos, prazos etc.

No processo de aquisição de conhecimentos há toda uma gama de canais, meios e formas de acesso. A mineração ambiental pode ser feita, por exemplo, em partes e utilizando-se canais e fontes múltiplas como a Internet e outras redes formais ou informais.

Visto desta maneira, pode-se entender este processo como o conjunto das ações voltadas para o monitoramento dos conhecimentos existentes no ambiente externo à organização. Assim, quando se cogita uma aquisição parte-se do pressuposto de que conhecimentos que a empresa necessita já estão disponíveis, de alguma forma e em algum lugar, no ambiente externo.

Contudo, as organizações não devem apenas se apoiar na aquisição de conhecimentos externos, mas também estimular a criação de novos conhecimentos em seu interior, o que será analisado a seguir.

2.1.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento organizacional é descrita por Nonaka & Takeuchi (1997) como a capacidade de uma empresa em gerar novo conhecimento em toda a organização e fazer com que o mesmo se incorpore aos produtos, serviços e sistemas.

Para Howard (1993), a criação de um novo conhecimento trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal. O conhecimento é criado por pessoas e, portanto, uma organização necessita de pessoas capazes para criar novos conhecimentos.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) reforçam que a criação do conhecimento é um papel desempenhado pelo capital humano e as organizações são responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente propício para sua criação.

Brown (2001) argumenta sobre a importância de se criar ambientes de trabalho onde as pessoas sejam capazes de improvisar e onde essas improvisações sejam captadas e integradas na base de conhecimentos coletivos da organização.

A importância das pessoas na criação do conhecimento é enfatizada por Nonaka & Takeuchi (1997) ao mencionarem que o conhecimento novo começa com o indivíduo, que com base em pesquisa, observação ou em experiência vivida, desenvolve uma idéia nova que resulta na criação de novo produto, serviço ou processo. Esse conhecimento, que inicialmente está no indivíduo, deve ser absorvido pela empresa, transformado em conhecimento organizacional para então tornar-se disponível a todos.

Os autores entendem que a pedra fundamental da teoria do conhecimento é a diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, e que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão desses conhecimentos.

Enfatiza-se neste contexto a importância do aprendizado tanto a partir da experiência direta, do compartilhamento e troca de experiências entre indivíduos de diferentes formações quanto por tentativa e erro. Aprende-se não só com a mente, mas também com o corpo; é preciso sentir. Nesse sentido, o conhecimento deve ser construído exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre líderes e liderados de uma organização.

Vale ressaltar, que de nada adianta a organização apenas adquirir e criar conhecimentos, se os conhecimentos existentes não forem compartilhados.

2.1.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A idéia central de que o conhecimento só se torna organizacional quando é socializado faz com que as preocupações em torno das formas de compartilhamento recebam cada vez mais atenção. Se os conhecimentos não puderem chegar até o usuário final, de pouco vão valer os esforços de aquisição ou criação de conhecimentos.

Para Grotto (2003, p. 110), “o compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais”. Dessa forma, o estímulo e a implementação de práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento são importantes, pois trazem vantagens competitivas para toda a organização.

Segundo Angeloni e Fiates (2005, p. 93), “existem algumas ações formais que podem ser adotadas pela empresa para estimular o compartilhamento do conhecimento que são: bases de conhecimento, universidade corporativa, bases de melhores práticas, bases de projetos realizados, páginas amarelas, páginas azuis, banco de idéias, entre outras.”

As organizações podem adotar também ações informais de compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) relatam, por exemplo, que há empresas que disponibilizam para os seus líderes e liderados, dentro do ambiente de trabalho, áreas agradáveis e arejadas para que possam relaxar e descansar, onde as pessoas possam conversar descompromissadamente. Os autores admitem que uma parte do tempo, os indivíduos conversam sobre assuntos não relacionados ao trabalho, mas, afirmam que, na maior parte do tempo falam sobre os seus projetos em desenvolvimento e trocam informações sobre os diversos setores da empresa.

O compartilhamento do conhecimento possui dois lados: de um lado, temos todos os esforços de decidir quais e como disponibilizar os conhecimentos, e no outro lado, as questões relativas às formas e permissões de acesso destes conhecimentos disponibilizados.

Assim, gerenciar o conhecimento implica em definir os agentes para a interação, mapear formas já existentes de interação e incluir novas práticas de compartilhamento focadas nos ativos de conhecimentos de que se necessita para cumprir as metas.

Neste sentido, é importante a criação de uma cultura na qual as pessoas estejam aprendendo, crescendo e se desenvolvendo, pois esta legitimará o relacionamento entre os líderes e liderados e por fim fará com que o compartilhamento seja a mola mestra da organização, pois segundo Covey (2000), quando o líder compartilha o que aprende, ele se compromete socialmente em aplicá-lo e, mais ainda, quando ele sabe que tem que ensinar o que aprende, ele aprende melhor e mais rápido.

Assim, gerir uma organização na era do conhecimento significa estimular o saber coletivo, despertando nas pessoas o interesse e a vontade de compartilhar o que sabem. No entanto, algumas vezes, dispor a informação sobre quem possui determinado conhecimento é mais eficiente do que a mera tentativa de aprendê-lo e/ou codificá-lo por meio eletrônico.

Analisados os processos de aquisição, criação e compartilhamento do conhecimento, passamos a análise do processo de utilização do conhecimento.

2.1.4 UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

No processo de utilização do conhecimento procura-se fazer uso eficiente do conhecimento adquirido, criado, compartilhado e armazenado.

Em seu sentido mais abrangente, utilizar os conhecimentos pode significar converter aqueles conhecimentos adquiridos e/ou criados em algum novo valor organizacional o que pode ser feito de diversas maneiras. Pode-se, por exemplo, gerar valor ao utilizar os conhecimentos para melhorar ou criar novos produtos, processos ou serviços, ou para aumentar a base de competências e experiências da organização.

Para Angeloni e Fiates (2005), a utilização do conhecimento pode ser vista como a "fase de implementação" do processo de gestão do conhecimento consistindo efetivamente no estágio que se transformam em resultados concretos.

McAdam (2000) sugere que a utilização do conhecimento é positiva quando beneficia tanto a empresa quanto seus colaboradores, pois vai além de seu caráter material, e deve ser encarada como uma oportunidade de desenvolvimento para todos aqueles que utilizam-no.

Gerenciar o processo de utilização dos conhecimentos significa dar apoio especial aos colaboradores e principalmente valorizar seus trabalhos. Para tanto, projetar e desenvolver novas condições que oferecem maiores opções de aplicação dos conhecimentos criados e disponibilizados é tarefa dos líderes.

A justificativa para se considerar a utilização como um processo de gestão do conhecimento é muito mais do que enfatizar a necessidade de se obter algum ganho tangível. Isto se deve ao fato de que a gestão do conhecimento implica na elaboração de novas formas de otimização e da aplicação sistemática dos conhecimentos para transformá-los em ativos.

Verificou-se até o momento a importância de adquirir, criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos. A seqüência propõe que se compreenda a importância do seu armazenamento, tal que possa se constituir em ativo organizacional a ser recuperado quando necessário.

2.1.5 ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO

O armazenamento do conhecimento está diretamente relacionado com a necessidade de identificar e capturar o conhecimento que está confinado na cabeça, mesas e computadores dos indivíduos, assim como no ambiente externo, tornando-os acessíveis a toda a organização (ANGELONI e FIATES 2005).

A organização interessada em ampliar o potencial de seu capital humano precisa de uma forma organizada de armazenar suas informações e seus conhecimentos tornando-os facilmente localizáveis, disponíveis e utilizáveis.

Vale ressaltar que nem todo o conhecimento tácito poderá ser explicitado e armazenado. Uma grande parte do conhecimento continuará na cabeça das pessoas sendo importante, nesse caso, que a organização implemente outras formas para fomentar que o conhecimento circule em seu interior, de forma a potencializar a sua socialização.

Para orientar o processo de armazenamento do conhecimento, segundo Angeloni e Fiates (2005) algumas questões precisam ser definidas, entre elas: que conhecimentos a organização necessita; que conhecimentos a organização deve guardar; que conhecimentos devem ser descartados e qual a melhor forma de recuperar o conhecimento.

Com o armazenamento buscam-se soluções para codificar e disponibilizar o conhecimento contribuindo para sua conservação e a formação de referência para novas experiências organizacionais.

O uso da tecnologia é importante no armazenamento e conseqüente recuperação do conhecimento. Com isso não se quer dizer que ela é imprescindível. O conhecimento pode ser armazenado em outros meios.

Vale destacar ainda a necessidade do suporte da alta direção e o papel desempenhado pelo capital humano neste processo. Como existe uma tendência natural das pessoas guardarem seu conhecimento a sete chaves, a conscientização e o exemplo das esferas superiores quanto ao compartilhamento das informações são obrigatórios para o sucesso da iniciativa de gestão do conhecimento na empresa.

2.2 O PAPEL DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos últimos anos, as empresas têm feito esforços contínuos para promover aumento da competitividade e com isto garantir sua sobrevivência em mercados turbulentos. Dessa forma, a mente humana, com todas as suas capacidades e habilidades, pode ser considerada como um ativo da empresa.

A valorização do ser humano pelas organizações pode ser considerada tardia por alguns, mas é justa e bem vinda. Nesta nova organização, todo o trabalho, seja ele qual for, deve ser

enriquecido com tarefas humanas: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos. Além de seus membros o trabalhador precisa principalmente de seu cérebro.

O capital humano de uma empresa quando bem desenvolvido e comprometido é de um valor incomparável e representa uma vantagem competitiva difícil de ser substituída ou copiada.

Segundo Senge (1990), na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de *feedback*. Isso representa uma mudança de percepção, pois implica em dizer que os indivíduos influenciam a realidade assim como são influenciados por ela.

A fim analisar posteriormente o papel do capital humano nas organizações é fundamental refletir a cerca do novo perfil para os colaboradores exigido pelas organizações, dos aspectos motivacionais e do papel da liderança na gestão do conhecimento.

Em função das demandas organizacionais emanadas pelo contexto de mudanças, no qual estão inseridas, o perfil das pessoas é um pouco mais abrangente do que costumava ser nas organizações tradicionais. Além da educação básica, as pessoas devem possuir maturidade, ser esforçadas e cooperativas, saber trabalhar em equipe, e estar comprometidas com o próprio desenvolvimento. Outros aspectos importantes são um pouco de ousadia e arrojo para correr riscos e inovar, flexibilidade e disposição para aprender, perceber e acompanhar as mudanças sem medo do novo, do imprevisível, estar atento aos fatos e dados, mas sem perder de vista à sua intuição, afinal este é um de seus maiores diferenciais.

Pode-se complementar este novo perfil com habilidades de comunicação, para encorajar o diálogo e a aprendizagem entres os membros da equipe, e habilidades para reconhecer a tendência do curso da ação futura com base na compreensão do passado e do presente.

Com tantas exigências, pode-se pensar que o trabalhador deve procurar uma contrapartida das organizações, ou seja, uma maior segurança ou um comprometimento. Na verdade, acredita-se que, mais que segurança, o que os indivíduos realmente desejam é um ambiente propício ao crescimento, à aquisição de novas habilidades e à valorização de seu trabalho.

Neste sentido, percebe-se que segurança e outras necessidades básicas inerentes aos seres humanos não são fatores motivacionais. Dentro deste contexto, é preciso encontrar elementos que motivem os indivíduos a se desenvolverem. Formas de motivação para estimular comportamentos relacionados ao conhecimento, devem ser permanentes e vinculadas às estruturas de avaliação e remuneração. Neste sentido, torna-se fundamental a figura do líder como elemento motivador e orientador da Gestão do Conhecimento.

Por esta razão, ao iniciar um processo de gestão de conhecimento, além de repensar-se as convicções empresarias predominantes na organização, devem-se dirigir as primeiras ações práticas da intervenção para a avaliação do perfil do líder existente.

De acordo com Dazzi (2002), dentro do capital humano destaca-se que o capital de liderança possui um potencial importante para que a organização viabilize os processos de aquisição, criação e compartilhamento do conhecimento, seja pelo seu próprio conhecimento acumulado, seja pela integração entre as atividades, ou seja, pelo nível de relacionamento e confiança que proporciona maior engajamento dos líderes e liderados nas atividades da organização.

De acordo com Romani e Dazzi (2003, p.57), “o conhecimento humano emana como principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. Esse fato conduz a uma série de mudanças organizacionais (...) principalmente, pela mudança de comportamento do líder e dos liderados”.

Para as autoras é importante ressaltar que o maior desafio do líder será trabalhar a cultura dos liderados, para que eles se convençam da necessidade da adoção de um modelo estratégico de

gerenciamento do conhecimento, não apenas para garantir seus empregos, mas com o objetivo de manter a empresa em uma boa posição no mercado. Por isso, se faz necessário contar com líderes que internalizem princípios que inspirem confiança nos seus liderados a fim de estimular e criar um ambiente participativo para o compartilhamento do conhecimento.

Vale ressaltar que tais princípios também envolvem uma dose de humildade, coragem e energia para orquestrar uma organização rumo a excelência.

3 MÉTODO

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa qualitativa, no entanto, o fato dos pesquisadores integrarem corpo funcional da IES limitou o uso de entrevistas pessoais visando não influenciar os resultados. Tal fato derivou o uso de questionários, e conseqüentemente, a oportunidade de obter também uma análise quantitativa superficial visando apenas a análise da representatividade dos dados dentro da amostra.

A pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso com enfoque predominantemente descritivo. Os participantes selecionados foram os líderes e liderados da área da Pró-Reitoria de Administração de uma IES. A escolha da Pró-Reitoria de Administração foi intencional considerando-se que é a partir da mesma que são definidos e implementados os processos de modernização no modelo de gestão da instituição.

Quanto aos líderes, a pesquisa se desenvolveu com a participação do Pró-Reitor de Administração, do Pró-Reitor Adjunto de Administração, do Assessor de Planejamento e Projetos e seus liderados, do Diretor Administrativo e os seus liderados, do Diretor Financeiro e seus liderados, e do Assessor de Desenvolvimento Humano e Profissional e seus liderados, perfazendo um total de 24 sujeitos pesquisados, sendo 06 (seis) líderes e 18 (dezoito) liderados. Todo o universo dentro desta Pró-Reitoria foi contemplado, no entanto, os líderes de duas áreas não participaram da pesquisa por estarem viajando no período de coleta de dados (TI e Marketing e Vendas).

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo de caso agregam dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados por meio de questionário e entrevistas. O questionário contém questões fechadas de escolha simples e múltipla, com justificativa, e questões abertas, englobando um conjunto de questões focadas no problema central da pesquisa. Para complementação e confirmação de alguns dados foi realizada também uma entrevista coletiva com integrantes do setor de informática da instituição. Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental e bibliográfica.

A pesquisa documental foi realizada com base no estatuto, regimentos, Internet, jornais internos e modelo de gestão 2005-2009, cujas cópias foram obtidas na Instituição de Ensino Superior pesquisada e que abordam o tema desenvolvido nesta pesquisa.

A bibliografia foi orientada pela pesquisa em livros, boletins, artigos, revistas e jornais: tanto em meio impresso quanto eletrônico, tendo o cuidado de selecionar estudos comprovados e atuais, bem como autores de maior renome no assunto.

A análise quantitativa dos dados foi realizada por meio de técnicas simples de estatística descritiva. Para a análise qualitativa dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo seguindo os pressupostos de Bardin (1992).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Cabe antes de proceder à análise dos dados ressaltar que a IES pesquisada é uma instituição com mais de 40 anos de existência, com mais de 25000 alunos nos níveis de graduação e pós-graduação, tanto na modalidade presencial como à distância. O objetivo do estudo foi analisar o papel do capital humano nos processos inerentes à gestão do conhecimento organizacional.

Inicialmente buscou-se verificar a compreensão dos pesquisados em relação ao tema perguntando-lhes sobre o que entendiam por Gestão do Conhecimento, podendo assinalar mais de uma alternativa.

Para 1 líder e 6 liderados a gestão do conhecimento é entendida como um conjunto de atividades responsáveis por armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento nas organizações. Mas, para a maior parte dos pesquisados, 6 líderes e 16 liderados, a Gestão do Conhecimento “é entendida como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização, atentando para o seu aspecto estratégico, tão evidente e necessário no ambiente empresarial moderno”, o que revela uma visão mais ampla e estratégica.

Nesse sentido, observou-se que para a maior parte dos pesquisados a compreensão do que é Gestão do Conhecimento está em consonância com a definição de Pereira (2003, p.158). Para os autores, a gestão do conhecimento busca alavancar as habilidades e experiências das pessoas na organização, alternativa escolhida por todos os 6 líderes e apenas 2 liderados.

Constatou-se ainda que 4 líderes e 7 liderados, responderam que a gestão do conhecimento preocupa-se com as informações, os sistemas de informação, a tecnologia e os documentos que descrevem e entregam esse conhecimento através da organização. Essa resposta não é pertinente, considerando que essa definição é limitada à gestão da informação (TERRA E ANGELONI, 2002).

Quando questionados sobre a *importância da gestão do conhecimento* para a organização 100% dos pesquisados (líderes e liderados), consideraram importante a gestão do conhecimento para a organização, conforme demonstrado nos relatos dos líderes e liderados.

Quanto aos líderes:

[...] permite a retenção do capital intelectual que na maioria das vezes fica de maneira tácita...[...] (pesquisado L3).

[...] o conhecimento aplicado é o recurso de maior relevância para a diferenciação...[...] (pesquisado L5).

[...] coloca as pessoas em interação produtiva, tornando-as parceiras na socialização, promovendo o compartilhamento e a apropriação do conhecimento produzido em equipes...[...] (pesquisado L5).

[...] Primeiro a velocidade das transformações do mundo globalizado. “Necessidade de adaptar-se a um novo ritmo” e segundo a interface do conhecimento com as competências da organização é um requisito fundamental para organização de ponta. ...[...] (pesquisado L5).

Pelos relatos pôde-se perceber que os líderes estão preocupados com a retenção, aplicação, compartilhamento e apropriação do conhecimento estando cientes de que o conhecimento bem aplicado torna-se um diferencial competitivo nas organizações.

Quanto aos liderados:

[...] a informação e o conhecimento disseminados são os primeiros passos para o surgimento de uma cultura organizacional capaz de diminuir conflitos ressaltando a possibilidade de ganhos para ambos, ou seja, para a organização e para o colaborador...[...] (pesquisado C12).

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

[...] através da gestão do conhecimento podemos entender e conhecer o conjunto de atividades na organização, sendo assim ter um perfil estratégico necessário para ter um ambiente de trabalho moderno...[...] (pesquisado C4).

[...] através da gestão do conhecimento que melhoramos a qualidade e desenvolvimento do nosso trabalho no dia-a-dia...[...] (pesquisado C9).

Os relatos dos liderados mostram que eles consideram importante a gestão do conhecimento para o desenvolvimento de suas atividades e, que acreditam que a mesma possibilita ganhos, tanto para a organização quanto para o colaborador, o que é de fundamental importância sob o ponto de vista motivacional.

Quanto à aquisição de conhecimento na IES analisada, constatou-se que este processo ocorre: pela contratação de consultoria, segundo 6 dos líderes e 16 dos liderados; pela compra de software 5 dos líderes e 16 dos liderados e pela parceria com outras universidades 5 dos líderes e 12 dos liderados.

O que se pôde observar nessa análise é que dos 24 pesquisados, 6 líderes e 16 liderados, relacionaram a contratação de consultoria como forma prioritária de aquisição de conhecimento, seguido pela compra de *software*. O que surpreende nesta análise é o fato de que se trata de uma IES, cuja missão de gerar conhecimento não é lembrada na hora da aquisição, optando-se muitas vezes por buscar fora o que poderia ser desenvolvido internamente nas áreas acadêmicas com pesquisadores estabelecidos, fato corroborado pelas práticas percebidas na administração desta IES.

Com relação à criação de conhecimento constatou-se que para 4 líderes e 5 liderados, são os repositórios de conhecimento interno e externo que auxiliam na criação de novos conhecimentos. Observou-se que as pessoas são incentivadas a criar o conhecimento na visão de apenas 1 líder e 5 liderados. Dessa forma, pôde-se constatar que não ocorre por parte da IES um incentivo significativo à criação do conhecimento. Este aspecto chama a atenção, pois, mostra a ausência de uma liderança motivadora para a criação de conhecimento.

Outra característica importante a ser destacada é que 2 líderes e 5 liderados informaram que a Instituição admite a improvisação e o risco no desempenho das atividades, o que flexibiliza o papel do capital humano. Com isso de acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) quando alguém se dedica a uma tarefa pela primeira vez, principalmente em uma área de risco, admite-se que ocorram erros, do contrário, a inovação seria impossível, mas quando as tarefas já são conhecidas, os erros são problemáticos, neste caso deve-se avaliar o processo de aprendizagem implementado. Um ponto que chama a atenção na análise deste processo é que embora 4 líderes tenham indicado que há uma estrutura e um clima organizacional favorável à criação do conhecimento, apenas 1 liderado concordou com esta afirmação. Mostrando uma diferença de percepção entre líderes e liderados, o que pode prejudicar o processo de criação de conhecimento, uma vez que o capital humano precisa sentir que realmente há um ambiente e uma cultura que motivem à geração de novas soluções.

No que se refere à forma de compartilhamento do conhecimento, 5 líderes e 9 liderados, relacionaram os trabalhos em equipe como uma das formas de compartilhar o conhecimento. Este aspecto é extremamente positivo, pois as pessoas percebem o aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias através de trabalhos em equipe (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

No entanto, somente 2 dos líderes e 1 liderado apontaram a existência de um ambiente de trabalho com áreas agradáveis para o compartilhamento do conhecimento, o que vem reforçar o entendimento referente a “ausência de uma estrutura e clima organizacional” na questão relativa à criação do conhecimento. Observa-se que por não existir ambiente de trabalho com áreas agradáveis, a instituição estudada necessita de um estudo e implementação de um ambiente favorável à gestão do conhecimento, sobretudo em relação às áreas informais.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Observou-se ainda que pelo relato do pesquisado C1 não há formas de estímulo ao compartilhamento do conhecimento indo ao encontro do relato do pesquisado L2 “*não considero que a instituição tenha boas práticas para estimular o compartilhamento do conhecimento*”. Através do relato dos pesquisados de uma forma geral a instituição não estimula e não incentiva a criação e o compartilhamento do conhecimento limitando o potencial do capital humano à realização de atividades rotineiras.

Destaca-se que 6 líderes e 17 liderados, informaram que o *e-mail* é uma das ferramentas de utilização e reutilização do conhecimento mais utilizadas na IES, a intensidade do uso do e-mail na utilização do conhecimento está na abrangência, na rapidez e no registro desta ferramenta. Corroborando este dado a Internet aparece em segundo lugar entre as ferramentas mais utilizadas: 6 líderes e 15 liderados. Porém, é intrigante que o e-mail seja considerado um meio para utilizar o conhecimento ao invés de ser uma ferramenta para disseminá-lo.

O outro ponto a destacar é que 4 líderes e 6 liderados relacionaram a Intranet como ferramenta que auxiliam na utilização e reutilização do conhecimento, porém, essa ferramenta, conforme entrevista com os técnicos da área tecnológica da universidade ainda não foi disponibilizada, em virtude, da substituição de sistema que permitirá em um futuro próximo melhorar a qualidade dos dados. Podemos inferir que há uma confusão entre Internet e Intranet e que para muitos o sistema acadêmico que é ligado em rede na IES e contém todas as informações acadêmicas e muitas administrativas são confundidas por muitos com uma Intranet.

Quanto ao armazenamento do conhecimento, constatou-se que 5 líderes e 13 liderados apontaram como a forma de armazenamento do conhecimento utilizada pela IES os repositórios de conhecimento, que de acordo com Angeloni e Fiates (2005) constituem-se em uma coletânea de conhecimentos explícitos existentes na organização em formato de documentos, manuais, relatórios técnicos, dentre outros. Neste sentido o papel do capital humano é fundamental para a geração e alimentação deste repositório, e os respondentes ressaltaram a dificuldade de manter atualizados os registros quanto aos procedimentos, processos e resultados.

Analisando os dados coletados podemos inferir que apesar do reconhecimento da importância da gestão do conhecimento por 100% dos líderes e liderados da Instituição de Ensino Superior analisada, as ações organizacionais para gerenciá-lo ainda são insipientes.

Foi identificado que tanto os líderes quanto os liderados estão preocupados e interessados no compartilhamento de seus conhecimentos com os demais profissionais da área, porém a maior parte dos pesquisados se diz insatisfeita quanto aos estímulos recebidos e oportunidades oferecidas pela empresa para criar e compartilhar o conhecimento.

Constata-se ainda que, na visão dos colaboradores, a organização tem preferência na contratação de serviços de terceiros (consultorias externas) quando necessita adquirir novos conhecimentos quando poderia aproveitar mais as competências desenvolvidas internamente, já que trata-se de uma IES com pesquisa consolidada.

O estudo mostrou que a grande maioria dos colaboradores está disposta a cooperar, e investir algum tempo para registrar seus conhecimentos para que o mesmo seja armazenado e conseqüentemente mais facilmente compartilhado, porém manifestaram que percebem que este tipo de atividade muitas vezes não é privilegiado pelos líderes.

Para a criação do conhecimento, verificou-se a necessidade de um maior incentivo ao aprendizado individual e em equipe provendo um ambiente mais adequado a esta necessidade, o que permitiria ainda o compartilhamento do conhecimento de forma mais efetiva.

Em relação à utilização do conhecimento, faz-se necessário uma análise mais aprofundada para verificar de que forma e em que medida o conhecimento vem sendo utilizado na organização. Percebe-se, no entanto, duas grandes vertentes de utilização do conhecimento nesta Pró-Reitoria: uma a melhoria da gestão da informação acadêmica e administrativa (cursos, alunos, docentes, disciplinas...) e outra a melhoria dos serviços aos alunos.

Para o armazenamento do conhecimento, percebe-se que há na instituição potencial para uso de Intranet, páginas amarelas, páginas azuis e a confecção de mapas de conhecimento, bases de melhores práticas e bases de conhecimento para fins de armazenamento do conhecimento, o próprio repositório de conhecimento mencionado nas respostas mostrou-se posteriormente pouco utilizado.

Pelos dados coletados inferiu-se ainda que se faz necessário um envolvimento mais efetivo dos líderes nas iniciativas referentes à gestão do conhecimento. E, que é essencial o relacionamento estreito e de confiança com os liderados para que a gestão do conhecimento na organização flua de forma tranqüila e sem problemas. Dessa forma nasce um espaço para que as pessoas inteligentes e criativas se expressem e produzam mais do que já produziam.

Diante do exposto, sugere-se à Instituição de Ensino Superior que estimule a formação de uma equipe de profissionais para dar início a estudos, com a finalidade de desenvolver e implantar um projeto-piloto de mapeamento de conhecimentos, começando pela área administrativa, expandindo-o às outras áreas, visando facilitar o compartilhamento e armazenamento dos conhecimentos necessários aos objetivos da organização, principalmente os estratégicos.

A utilização de mapas de conhecimento em organizações para a localização de "pessoas-fonte" que têm o conhecimento chave em um determinado assunto, tem se mostrado uma ferramenta muito útil. Tornar público quem sabe o quê na organização e facilitar o contato entre quem tem necessidade de conhecimento e quem pode ter as respostas adequadas é um dos objetivos do mapa.

Independentemente da forma adotada (desde mapas reais que indicam onde estão pessoas com determinadas competências, até páginas amarelas em uma intranet), vale destacar que um mapa de conhecimento assinala onde está o conhecimento, mas não o contém. O mapa de conhecimento se torna um guia, não um repositório. O colaborador que tiver um bom mapa de conhecimento terá acesso a fontes do conhecimento cuja localização seria, de outra forma, muito difícil ou até impossível de ser conseguida. É fundamental que neste processo as áreas acadêmicas sejam contempladas neste mapa, podendo desta forma disponibilizar à própria IES os conhecimentos desenvolvidos pelos docentes e discentes.

Percebe-se ainda na IES estudada a inexistência de uma política que incentive e motive a criação, o compartilhamento e a utilização inovadora dos conhecimentos entre os seus colaboradores, fazendo uso dos meios formais e informais. É importante ressaltar que embora tenhamos atualmente acesso a uma infinidade de dados e informações, depende do ser humano o processamento das informações por meio da comparação, análise de conseqüências, conexões e conversação para produzir o conhecimento e dele extrair ações inteligentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, as instituições de ensino não se preocupam em manter um controle da informação e do conhecimento dentro da organização. Esta falta de controle gera erros

administrativos que influenciam diretamente na eficiência no uso dos recursos da organização.

A gestão do conhecimento tem sido apresentada como uma alternativa para as organizações inseridas em um ambiente complexo que se modifica aceleradamente.

Partimos da premissa que a gestão do conhecimento deve estar ligada à estratégia de negócios da organização, bem como, ao potencial do capital humano existente na organização.

Observou-se no estudo realizado que embora a pesquisa tenha sido realizada em uma IES, há ainda uma atitude tímida quanto à promoção dos processos de Gestão do Conhecimento. E, enquanto na teoria o papel do capital humano seja essencial para o sucesso da GC, na realidade pesquisada percebeu-se que o potencial humano ainda é subutilizado. A busca de soluções rápidas e já validadas tem levado à IES a uma opção pela aquisição externa em detrimento da promoção das condições adequadas para a criação de conhecimento internamente.

Percebeu-se ainda que há ciência e interesse no desenvolvimento dos processos inerentes à GC pelos entrevistados, mas ainda não há uma ação pró-ativa neste sentido.

Conclui-se que, para que a instituição adote uma política de gestão do conhecimento, é necessário que os líderes motivem seus colaboradores a desenvolverem um perfil para facilitar a participação efetiva das pessoas nos processos de aquisição, criação, compartilhamento, utilização e armazenamento dos conhecimentos-chave para a organização.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T.; FIATES, G. G. S. Gestão da informação e do conhecimento II. Palhoça: Unisul Virtual, 2005.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1992

BROWN, J. S. Pesquisa que reinventa a corporação. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COVEY, S. R. Aprendendo e ensinando nas organizações. Você S.A., São Paulo, n.23, p.90, maio 2000.

DAVENPORT, T. ; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAZZI, M. C. S. A influência do capital de liderança na transformação organizacional rumo à gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa catarinense. Florianópolis, 2002. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina.

GROTTO, D. A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. Dissertação de mestrado (Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

HOWARD, R. The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

McADAM, M. R. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations. Knowledge and Process Management; v. 7, n.4; p.233-241, Oct/Dec 2000.

NONAKA, I e TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

PALAZZO, L. A. M. Um modelo experimental para representação do conhecimento. Porto Alegre. Trabalho Individual. 1989.

PEREIRA, R. de C. de F. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

SENGE, Peter M.. A quinta disciplina. 7ª Ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

TERRA, J. C. C. e ANGELONI, M.T. - International Symposium Knowledge Management/ Document Management- ISKM/DM, 2002, Curitiba PR. Anais do Knowledge Management/Document Management-ISKM/DM.. Curitiba PR, 2002.

VON KROGH, G. ICHIJO, K. E NONAKA, I. Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.