



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – PODER E GOVERNABILIDADE

Autor: Irineu Manoel de Souza – irineu@egc.ufsc.br
Ana Maria Benciveni Franzoni – afranzoni@egc.ufsc.br

Título: Gestão Universitária: identificação das práticas da gestão do conhecimento na UFSC.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar as práticas da gestão do conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Para o seu desenvolvimento foi utilizada uma pesquisa descritiva, com dados secundários, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental e com dados primários extraídos a partir de observação informal. O artigo é concluído destacando as práticas da gestão do conhecimento já adotadas pela UFSC e aquelas práticas de gestão que embora sejam relevantes não acontecem ainda na gestão universitária da UFSC.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Universitária; Gestão do Conhecimento; Universidade.

1. INTRODUÇÃO

Os avanços científicos e tecnológicos têm imposto constantes desafios às organizações, inclusive às universitárias. Com efeito, repensar a filosofia de organização e gestão das universidades constitui-se um dos principais desafios para os gestores universitários. No entanto, observa-se que, as estruturas administrativas e acadêmicas das universidades são praticamente as mesmas impostas pela reforma universitária de 1969. Embora a Lei de Diretrizes e Bases - LDB de 1996 tenha dado autonomia para os gestores universitários repensarem as universidades, até agora praticamente nada foi feito.

Entende-se que é relevante o desenvolvimento de pesquisas nas universidades a partir das novas teorias de gestão visando à ampliação da qualidade dessas instituições complexas. Ressalta-se que, embora amplamente divulgada a importância da gestão do conhecimento nas organizações públicas e privadas, o que se evidencia em vários estudos, pesquisas e relatos de organizações é que, na maioria das universidades a teoria da gestão do conhecimento não está intimamente ligada à prática organizacional. Talvez

a falta da prática de gestão do conhecimento nas universidades brasileiras seja um problema cultural, onde ainda impera a gestão burocratizada. Entretanto, na atual situação que se encontram as universidades, aquelas que não tiverem uma gestão inovadora, com uma preocupação constante com a qualidade, provavelmente, sofrerão restrições da sociedade e do próprio governo. Pode-se afirmar assim, que a gestão do conhecimento é fundamental para ampliar a qualidade da gestão das universidades.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), as características das organizações que praticam a Gestão do Conhecimento são:

- o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, à experimentação e ao aprendizado contínuo;
- o papel da alta administração;
- novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho;
- práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização;
- avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação;
- esforços recentes na mensuração de resultados; e
- a crescente necessidade de as organizações engajarem-se em processos de aprendizado com o ambiente e através de alianças com outras organizações.

Neste contexto, o presente artigo visa identificar a existência dessas práticas da gestão na UFSC. Inicialmente, será feita uma revisão, buscando referências de publicações a respeito do assunto, assim como o parecer de renomados autores a respeito do tema proposto. A seguir, será explicitada a metodologia aplicada neste estudo, com a caracterização do trabalho e apresentação das informações utilizadas na pesquisa. Logo após, será explanado os resultados empíricos relativos à pesquisa de campo e, por fim, a conclusão do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Características da gestão universitária

As universidades são organizações complexas. Baldrige et al. (1983) afirmam que, apesar das universidades exibirem as mesmas características e necessidades dos demais tipos de organizações, seus processos e demandas são diferenciadas, tornando-as organizações únicas, as quais diferem de organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços.

Os estudos de Baldrige et al. (1983, p. 3-7) destacam as características centrais que fazem da universidade essa instituição tão singular:

- Ambigüidade de objetivos – os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si;
- Clientela especial – seus clientes têm voz ativa no processo decisório;
- Tecnologia problemática– como atendem clientes com características diversas, precisam possuir processos, métodos e tecnologias diversificadas para atender as diferentes demandas;
- Profissionalismo – por trabalhar com objetivos ambíguos, com clientela especial e com tecnologia problemática, as universidades possuem corpo de pessoal que desenvolvem funções não-rotinizáveis, o que demanda autonomia e lealdade. Esses profissionais orientam-se por tensões entre os valores profissionais e expectativas burocráticas, devendo ser avaliados por seus pares e não por seus superiores;

- Vulnerabilidade ambiental – tais instituições situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organizacionais da gestão universitária.

Além dessas características, Cunha (1995 apud ESTRADA, 2000) e Bundt (2000) tomando por base vários autores, apresenta um outro conjunto de características das universidades, para ratificar que as mesmas são organizações complexas e peculiares: adiciona outras, considerando sobretudo as peculiaridades das universidades brasileiras:

- os grupos de profissionais atuam de modo independente e compartilham os mesmos recursos;
- a estrutura de poder é mal definida;
- os objetivos são mal definidos;
- o corporativismo é muito forte;
- as mudanças dos principais administradores são frequentes;
- as considerações políticas podem dominar;
- a tomada de decisão é incrementalista;
- o sistema de avaliação é limitado;
- muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões; e
- as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.

Meyer (1988) acrescenta alguns outros aspectos igualmente importantes para destacar que se está diante de uma instituição com características atípicas, merecendo, portanto, estudo diferenciado:

- a natureza política que predomina nas decisões;
- a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados;
- a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional;
- a ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.
- diversidade de finalidades (ensino, pesquisa, extensão) cujos propósitos não são facilmente identificáveis;
- existe uma mistura entre autonomia e dependência nas relações com a sociedade, pois a universidade depende legal e economicamente desta, mas está resguardada em função do prestígio que possui e que proporciona;
- difusão de autoridade, estabelecendo zonas de poder e influência que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central;
- fragmentação interna devido à elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e
- as medidas de desempenho para o alcance de objetivos são de difícil quantificação.

Pelo exposto, identifica-se o quão difícil é o processo de gestão das organizações universitárias por comportarem visões múltiplas e até mesmo antagônicas em alguns aspectos.

Na universidade, a responsabilidade final é mais difusa, envolvendo um grupo formado pelo reitor e seus assessores diretos, pelos representantes das categorias, professores e alunos, pelos funcionários que participam da universidade, e, muitas vezes, por entidades externas mantenedoras, governo, sociedade, entre outras. Seria, assim, a universidade, com parte do sistema educacional, uma instituição “frouxamente acoplada”, segundo o conceito de Weick (1991, p. 105), ou seja, portadora de eventos interligados, mas que preservam suas próprias características.

Segundo Castro (2000), a maneira pela qual as instituições de ensino se adaptam ao ambiente em que vivem, em grande parte, determina seu destino. Para que as instituições universitárias possam trilhar solidamente em direção ao paradigma da contemporaneidade, torna-se necessário, ainda consoante Meyer (2003), ultrapassar

duas posições antagônicas: a primeira destaca que nas instituições de ensino superior não existe correlação entre administração e desempenho e o sistema seria tão frouxamente articulado que a decisão institucional e ação concreta estão distantes e pouco controladas, não havendo integração entre elas. Já a segunda posição parte do pressuposto de que o sucesso das organizações depende, em grande parte, do sucesso de sua administração.

2.2 Características da gestão do conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), as características das organizações que praticam a Gestão do Conhecimento são:

- o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, à experimentação e ao aprendizado contínuo;
- o papel da alta administração;
- novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho;
- práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização;
- avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação;
- esforços recentes na mensuração de resultados; e
- a crescente necessidade de as organizações engajarem se em processos de aprendizado com o ambiente e através de alianças com outras organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997).

2.2.1 O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação e ao aprendizado contínuo

Amabile (1998), provavelmente uma das autoras que há mais tempo se preocupa com a questão da criatividade organizacional resumiu, recentemente, suas conclusões a respeito deste assunto.

Para ela a criatividade individual depende da conjunção de três elementos:

- Expertise (conhecimento técnico ou intelectual específico): que define o campo de exploração intelectual
- Habilidades de pensamento criativo: semelhante aos conceitos introduzidos por Guilford
- Motivação: emoção dedicada ao tema, desafio ou problema.

Para facilitar, pois, o desenvolvimento da motivação intrínseca dos indivíduos Amabile recomenda que uma série de características gerenciais esteja presente nas organizações:

- As pessoas devem sempre ter desafios estimulantes compatíveis com suas habilidades e competências;
- Autonomia: as pessoas devem ter grande liberdade para perseguir as metas estabelecidas pela empresa. As metas, porém, precisam ser relativamente estáveis e claras;
- Trabalho em equipe: diversidade de *backgrounds* deve ser o ponto de partida. Além disso, um espírito de cooperação para alcançar objetivos compartilhados deve ser encorajado;

- Papéis das gerências e alta administração: incentivo e encorajamento à geração de novas idéias e reconhecimento especial por contribuições inovadoras; estímulo ao compartilhamento de informações e conhecimento;
- Os projetos inovadores precisam de recursos adequados, principalmente, tempo e dinheiro.

2.2.2 O papel da alta administração na definição dos campos do conhecimento

Kanter (1996) apresenta uma outra explicação: "*Success breeds success*". Ou seja, na medida em que as empresas conseguem criar um alto grau de identificação dos funcionários com a empresa, expresso em um sentimento de orgulho, isto estimula a inovação, pois aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo. Daí a importância de a alta administração conferir prêmios e reconhecimentos públicos a ações inovadoras, pois manda uma mensagem não apenas para aqueles que os recebem, mas para toda a empresa.

Sem um elevado patamar de confiança entre empresas e empregados, não se pode esperar que as pessoas compartilhem seus modelos mentais, experiências e informações (Argyris, 1977 e Senge, 1990, entre outros) e sejam abertas e autênticas (McGill & Slocum, 1993; Steiner, 1995, entre outros) - fatores fundamentais para a realização de aprendizados complexos, que questionam e modificam a realidade.

Quinn (1986) já concluía que o papel fundamental da direção das empresas, no processo de inovação, é o de estabelecer objetivos, selecionar as pessoas e estabelecer alguns limites e pontos críticos de decisão. Nesta mesma direção, o autor, já há algum tempo, enfatizava que, de maneira geral, projetos de sucesso em empresas inovadoras tendiam a começar a partir de uma macro-visão e com poucas expectativas numéricas em termos de prazo, custo e desempenho. Recentemente, Quinn et alii (1997), voltaram a enfatizar que a alta administração tem um papel central no estímulo à inovação e que esta precisa ocorrer em várias áreas, de forma simultânea: tecnologia, administração de RH, finanças, marketing etc.

Já para Senge (1997), o líder deve atuar como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado generativo ou capaz de recriar o mundo (controle autônomo, visão compartilhada, modelos mentais e pensamento sistêmico). Além disso, acrescenta o autor, a liderança deve se basear no princípio da tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade.

2.2.3 Novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho

A literatura traz vários argumentos sobre o fato de algumas formas clássicas de organização (funcional, divisional, matricial) associadas, em grande medida, à burocracia, já não atendem às demandas do ambiente competitivo econômico. Resumidamente, pode-se argumentar que a organização funcional ou burocracia de máquina (conforme terminologia de Mintzberg) ou ainda organização operacional (conforme terminologia de Galbraith) é adequada apenas para ambientes que demandam baixa variabilidade, alta escala e baixo custo.

Já, as estruturas matriciais, na sua tentativa de combinar as vantagens de especialização da estrutura matricial com a flexibilidade da estrutura por projetos, resultam em grandes problemas de diluição de prioridades, ineficiência no uso de recursos e alto nível de desgaste em função do elevado nível de coordenação que se faz necessário (Mintzberg,

1989; Pearson, 1989; McGill & Slocum, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Galbraith, 1997).

As empresas mecanicistas seriam aquelas encontradas em ambientes relativamente estáveis e organizadas segundo os conceitos clássicos de Weber e Taylor. Já as orgânicas seriam aquelas encontradas em ambientes caracterizados por grandes desafios em termos de investimentos em P&D e pela necessidade de se adaptar continuamente às freqüentes novas demandas do mercado.

Vários trabalhos mais recentes continuam a contrapor modelos "ideais" ao modelo burocrático. Kanter (1997, págs 63-64), por exemplo, contrapôs a burocracia a uma visão prospectiva de ideal organizacional, que esta autora denominou "pós-empresarial". Destacamos, a seguir, os principais pontos de sua comparação:

- "A burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo, e o status ou nível hierárquico é fundamental. As organizações pós-empresariais tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade do *expertise* ou dos relacionamentos.
- A gestão burocrática é orientada para a repetição, buscando a eficiência ao fazer a mesma coisa repetidas vezes. A gestão pós-empresarial é orientada para a criação, buscando a inovação como também a eficiência.
- A burocracia tende a remunerar pelo status, no sentido de que a remuneração baseia-se no cargo, os cargos são dispostos numa hierarquia e obtêm-se maiores recompensas por atingir mais altas posições. As organizações pós-empresariais tendem a remunerar pela contribuição, pelo valor agregado pela pessoa ou pela equipe, independentemente da sua posição formal.
- As burocracias atribuem mandatos e demarcam territórios de modo a circunscrever o campo de ação. Nas organizações pós-empresariais, licenciados e territórios são apenas o ponto de partida para a criação de novos modos de ação; além disso, as oportunidades provêm da capacidade de construir relacionamentos nos vários territórios."

De fato, concordamos com Zarifian (1996), para quem a literatura está repleta de exemplos que não deixam dúvidas quanto à direção das inovações em termos de organização do trabalho. Todas apontam para o trabalho em conjunto e para a necessidade de cooperação dos indivíduos: grupos de trabalho autônomos; colaboração entre pessoas de diferentes especialidades; racionalização dos processos transversais; paradigma da coordenação horizontal; organizações por projetos; organizações em rede; valorização da capacidade de dialogar; relação cliente-fornecedor dentro das empresas.

Neste sentido, classificam-se os vários tipos de organização: Bi-Modal (Bahrami, 1992), Hipertexto (Nonaka & Takeuchi, 1995), por Processos, Circular do Projeto Saturno, Invertida e Teia de Aranha.

A Organização Bi-Modal, conforme terminologia deste autor, seria a solução prevalente. Ela é composta de dois substratos, a estrutura formal e os grupos de trabalho temporários. O primeiro substrato, bastante estável, proveria os mecanismos para o acúmulo de habilidades, agrupamento de atividades e designação de relações hierárquicas. O segundo substrato compensaria a inflexibilidade do primeiro, permitindo à empresa se mobilizar rapidamente com pessoas advindas de várias áreas operacionais e, assim, enfrentar os desafios dinâmicos impostos pelo ambiente.

Fazendo uma analogia com a computação e citando exemplos da Kao e, principalmente, da Sharp, Nonaka & Takeuchi definem a organização hipertexto. Esta é composta de três níveis ou contextos: o sistema de negócios (burocracia); as equipes de projetos (forças-tarefa); e a base de conhecimento da empresa, que não é nada mais do que o conjunto representado pela visão corporativa, culturas e tecnologias da empresa.

Embora o conceito de organização por processo não seja novo, a difusão desta prática é um fenômeno dos anos 90, impulsionado, em boa medida, pela moda da reengenharia. Um dos trabalhos pioneiros com este conceito foi desenvolvido por dois consultores da McKinsey & Company, Frank Ostroff e Douglas Smith (1992), que cunharam o termo Organização Horizontal.

O projeto Saturno, surgido em meados dos anos 80 como resposta da GM à perda de competitividade no mercado de veículos pequenos nos E.U.A., constitui-se até hoje como exemplo marcante das possibilidades de ruptura com a tradicional estrutura hierárquico-burocrática (LeFauve & Hax, 1993). Há que se destacar os princípios e valores que pautaram a implantação deste projeto e o fato de o mesmo ter sido, desde o princípio, uma iniciativa conjunta da empresa com o sindicato (U.A.W.). Os valores iniciais definidos foram os seguintes: compromisso com o cliente; compromisso com a excelência; trabalho em equipe; confiança e respeito pelo indivíduo; melhoria contínua. O conceito de "Organização Invertida" implica que a função dos gerentes de linha passa a ser próxima a de consultores. É responsabilidade destes apoiar o trabalho dos terapeutas, diminuindo a carga burocrática, removendo barreiras, conseguindo recursos e tornando disponível o vasto conhecimento sobre experiências, tratamentos e técnicas de sucesso adotados nos vários consultórios da empresa. Além disso, a recompensa e a carreira dos gerentes passa a depender, em grande medida, das avaliações feitas pelos terapeutas.

O conceito de "Teia de Aranha" da Meryll Lynch se refere à capacidade de a empresa em atuar com excelência, através de equipes especialmente formadas, em problemas complexos, que exigem um grande número de "expertises" distintas. Embora semelhante ao conceito de organização matricial, muitas são as diferenças desse tipo de organização.

2.2.4 Práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização

Este novo cenário está criando novas tensões e mudando o equilíbrio de poder dentro das organizações. Os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, ou seja, a lealdade é, mais e mais, com a profissão do que com a empresa empregadora (Hope & Hope, 1997). De outro lado, as empresas querem que os trabalhadores aumentem, continuamente, o estoque de conhecimento organizacional.

Em particular, as teorias formuladas por Herbert Simmon estariam totalmente desconectadas da realidade dos indivíduos que formam as organizações. Estes podem ser treinados, mas, dificilmente, conseguem-se mudar suas características básicas que afetam todos os tipos de julgamento, processos de tomada de decisões e capacidade de aceitar diferentes níveis de risco.

Fischer (1998), por sua vez, em seu trabalho sobre tendências recentes na gestão de pessoas no Brasil, observou um aumento considerável no rigor empregado na seleção de pessoal. Cita, por exemplo, que uma fábrica automotiva recém-instalada no interior de São Paulo só contratava pessoas com nível secundário completo e que outra empresa, do setor de lubrificantes, no Rio de Janeiro, tinha todos os seus funcionários da produção cursando, no mínimo, uma faculdade. Além disso, sua *survey*, com 162 especialistas envolvidos com a administração de RH, aponta que a principal mudança ocorrida, nos últimos anos, nesta área foi o crescimento das exigências de qualificação na contratação.

Por fim, nesta mesma linha, uma abordagem pouco convencional relacionada ao aumento da diversidade seria associá-la, a nosso ver, ao conceito de ecologia de empresas desenvolvido por Zaccarelli, Fischmann & Leme (1980) e às conclusões mais recentes do campo da paleontologia sobre as teorias evolutivas.

Quinn et alii (1996), por sua vez, avaliam como insuficiente o nível de investimento em treinamento para a criatividade nas empresas, que eles consideram ser um dos componentes mais importantes do capital intelectual nas empresas. De fato, segundo o modelo formulado por estes autores, existiriam quatro níveis de capital intelectual nas empresas. Em ordem de importância e complexidade estes seriam:

- Conhecimento cognitivo (*know-what*): que é o conhecimento adquirido através de treinamento e certificações básicas;
- Habilidades avançadas (*know-how*): que é a capacidade de aplicar as regras de uma disciplina em situações práticas da vida real;
- Entendimento sistêmico (*know-why*): que é uma capacidade de perceber relações de causa-e-efeito, resolver problemas grandes e complexos e utilizar a intuição treinada para antecipar relações sutis e consequências inesperadas.
- Criatividade motivada internamente (*self-motivated creativity or care-why*): capacidade, vontade, motivação e perseverança de indivíduos ou grupos para atingir o sucesso e criar vantagens competitivas através de inovações.

Segundo Parnes (1962), um dos precursores do estudo e do treinamento para a criatividade, esta não pode ser ensinada. As pessoas podem, entretanto, aprender maneiras de desenvolver hábitos e condutas de pensar que fazem aparecer a capacidade latente de criar. Existem algumas técnicas que têm se mostrado eficientes no sentido de desenvolver esta capacidade latente. O "*brainstorm*", por exemplo, que foi desenvolvido por Alex Osborn em 1953, tem se mostrado bastante efetivo, tanto em testes de laboratório, como na vida real das organizações.

Fischer (1998) argumenta muito apropriadamente que a definição do cargo está deixando de ser a principal base de referência para todos os demais processos de gestão de Recursos Humanos. Esta prática, salienta o autor, é incompatível com tendências recentes como o uso de equipes multifuncionais, estruturas em células, matriciais por projetos, em rede etc. O conceito substituto, embora de difícil operacionalização, seria, segundo Fischer, o do "espaço ocupacional", centrado na idéia de que as pessoas são estimuladas a aplicar sua competência, com determinado grau de autonomia, na defesa dos interesses da organização.

Por fim, acreditamos que algumas das conclusões de Shapero (1985) e Badawy (1988) sobre os sistemas de recompensa para profissionais de P&D se apliquem à grande maioria dos profissionais envolvidos na criação de conhecimento:

- avaliação de desempenho é um importante incentivo;
- para se atingir melhores resultados, recompensas devem ser dadas imediatamente após o comportamento que se queira ver repetido;
- recompensas devem ser conferidas, paulatinamente, à medida que o profissional se move em direção ao objetivo desejado
- a avaliação do trabalho criativo deve ser multidimensional;
- deve-se evitar ênfase exagerada em recompensas externas como segurança, salário e prestígio. Recompensas internas, como oportunidades de se aprimorar e se envolver com novos desafios, tendem a ser mais efetivas. Um bom "mix" de recompensas externas e internas deve, entretanto, ser buscado.

2.2.5 Avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação

Os primeiros resultados, de fato, da gestão do conhecimento baseada essencialmente em sistemas de informação foram, segundo Hope & Hope (1997), decepcionantes. Além disso, investimentos em tecnologia de informação não teriam uma relação direta com desempenho empresarial. As empresas, que os utilizaram intensamente, teriam percebido que o "input" de informação não se traduz necessariamente em "output" de conhecimento e que mais importante que informação "just in case" é informação "just in time". Argyris (1977), por sua vez, já argumentava que muito do investimento em tecnologia de informação, assim como em sistemas de controle de qualidade, tendem a reforçar o modelo de aprendizado baseado em "single loops", ou seja, aumentam a rigidez das empresas e a capacidade de questionar problemas menos estruturados e mais complexos.

Enfim, o que se observa é que não é possível se separar as duas abordagens, a Escola de Informação e a Escola Comportamental, quando se busca aumentar o aprendizado e a geração de conhecimento organizacional através do uso de sistemas de informação. A primeira acredita que o conhecimento das empresas está em seus sistemas de informação e que seu compartilhamento aumenta o valor dos ativos intelectuais, pois, ao contrário dos ativos físicos, estes aumentam seu valor à medida que se aumenta o seu uso. A segunda vê o processo de gestão do conhecimento como um processo dinâmico e social que envolve constante mudança de habilidades e aquisição de *know-how* (Hope & Hope, 1997).

2.2.6 Esforços recentes na mensuração de resultados

Uma análise da literatura recente sobre este assunto parece indicar duas vertentes:

- uma mais preocupada com o desenvolvimento das capacidades de aprendizado e inovação organizacional, além das habilidades e competências estratégicas da empresa. (Quinn, 1986; Aaker, 1989; Kaplan & Norton, 1992 e 1993; Hamel & Prahalad, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn e alli, 1996; Peters & Waterman, 1997; etc);
- a outra, mais preocupada em tornar evidente as fontes de valor, que determinam a diferença entre o valor de mercado das empresas e o valor contábil das mesmas, ou seja, está preocupada com as formas de medir o valor dos ativos representados pelo conhecimento organizacional, satisfação dos clientes, capacidade de inovação, cultura e clima organizacional, patentes, marcas etc., enfim, o capital intelectual das empresas. (Brooking, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Sveiby, 1997; Stewart, 1998).

As conclusões dos trabalhos da primeira abordagem poderiam se resumir nos seguintes pontos:

- uso exclusivo de medidas financeiras e contábeis podem induzir a tomadas de decisões que são contrárias à inovação e à melhoria contínua;
- a avaliação exclusivamente numérica e analítica tem uma inclinação conservadora e negativa intrínseca;
- novos investimentos e projetos devem ser avaliados, principalmente, pela sua contribuição para o crescimento do estoque de conhecimento alinhado com os objetivos estratégicos da empresa;
- deve-se avaliar o que é estrategicamente importante; são poucas as competências e habilidades que, realmente, garantem a vantagem competitiva de uma dada empresa;
- deve-se buscar a simplicidade; poucos indicadores devem ser utilizados;
- mas eles devem permitir avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente, para que as relações sistêmicas fiquem explícitas.

Já a segunda vertente baseia-se no trabalho pioneiro desenvolvido na empresa sueca de seguros e serviços financeiros Skandia (relatório anual de 1994), que publicou um dos primeiros relatórios oficiais sobre o capital intelectual. Edvinsson e Malone (1997), que reportam esta experiência dividem este capital em dois grandes grupos: o capital humano e o capital estrutural.

- capital humano inclui os valores, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade individual de seus funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar e realizar suas tarefas. Este capital não pode ser negociado
- capital estrutural inclui todo o *hardware, software, databases*, patentes, marcas etc da empresa. Em uma sentença, é tudo aquilo que "fica no escritório quando os funcionários vão para casa". O capital estrutural é, claramente, propriedade da empresa, podendo ser, por isso mesmo, objeto de transação econômica.

2.2.7 A crescente necessidade das organizações engajarem se em processos de aprendizado com o ambiente e através de alianças com outras organizações

O trabalho do IPEA (1997), por sua vez, destaca vários elementos que tornam difícil para empresas de países em desenvolvimento, como o Brasil, participarem destes acordos de cooperação tecnológica:

- com a inovação cada vez mais dependente de volumes crescentes de gastos em P&D, pagamentos maiores podem ser necessários para o licenciamento e outras formas de acesso às novas tecnologias;
- mudanças nos sistemas de propriedade intelectual nos países avançados, junto com pressões para a adoção de medidas similares nos países em industrialização, estão reforçando tais tendências, tanto quanto incluindo, nesses sistemas, áreas tecnológicas anteriormente excluídas - por exemplo, software e biotecnologia;
- as características das novas tecnologias fazem com que elas sejam inerentemente mais difíceis de se transferir, pois envolvem alto grau de conhecimento tácito e específico, que não é tão facilmente transferido;
- a crescente importância da pesquisa básica dificulta o acesso dos países em desenvolvimento aos acordos de colaboração entre empresas internacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através desta pesquisa tentou-se identificar as práticas da gestão do conhecimento na UFSC. Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizada uma pesquisa descritiva onde, segundo Gil (2002), as pesquisas desse tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A fundamentação teórica foi obtida através de pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e demais publicações científicas pertinentes aos objetivos deste estudo. Na pesquisa de campo foram utilizados pesquisa documental e dados primários extraídos através de observação. A pesquisa documental foi utilizada com o objetivo de compreender melhor as políticas, diretrizes e estratégias da UFSC. Com a observação informal, foi possível compreender as peculiaridades e complexidades dos vários contextos organizacionais. Segundo Cruz Neto (1994), a observação participativa ocorre através do contato direto entre o pesquisador e o fenômeno observado, buscando desta forma obter informações sobre a realidade social dos atores sociais em seus próprios contextos. Esta coleta de dados no campo possibilitou também comparar os resultados obtidos com as observações feitas a partir da análise dos documentos e da bibliografia. Utilizou-se como parâmetro para classificar como sete características citadas por Nonaka e Takeuchi (1997), das organizações que praticam a Gestão do Conhecimento:

- o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, à experimentação e ao aprendizado contínuo;
- o papel da alta administração;
- novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho;
- práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização;
- avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação;
- esforços recentes na mensuração de resultados; e
- a crescente necessidade de as organizações engajarem-se em processos de aprendizado com o ambiente e através de alianças com outras organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Ambiente da Pesquisa

Para a presente pesquisa escolheu-se a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, localizada ao sul do Brasil e única universidade federal do estado. A UFSC foi criada em 18 de dezembro de 1960, foi criada a Universidade Federal de Santa Catarina, através da Lei 3.849, de 18 de dezembro de 1960, reunindo as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em março de 1962.

Com a reforma universitária, foram extintas as Faculdades e a Universidade adquiriu a atual estrutura didática e administrativa (Decreto 64.824, de 15 de julho de 1969).

Como órgão máximo, a Universidade possui o Conselho Universitário, a quem compete definir as diretrizes políticas da Universidade. A Reitoria é o Centro Administrativo da UFSC. Atualmente, a UFSC possui 57 Departamentos e 2 Coordenadorias Especiais, os quais integram 11 Unidades Universitárias. A UFSC oferece 61 cursos de graduação (incluindo habilitações e opções). É o maior centro de pós-graduação do Estado de Santa Catarina, oferecendo mais de 80 cursos de mestrado e doutorado. Possui 29.865 alunos matriculados, 1763 docentes e 2.927 servidores técnico administrativos.

4.2 Resultados da pesquisa

4.2.1 Estratégia & alta administração

A Reitoria da UFSC possui informações sobre os pontos fortes da gestão através de reuniões periódicas realizadas pelo Reitor e Pró-Reitores das respectivas áreas.

A macroestratégia da UFSC é comunicada, anualmente, através do planejamento estratégico.

4.2.2 Sistemas de informação & comunicação

Os sistemas de informações são relevantes, porém ainda falta integração entre os setores.

As informações poderiam ser mais compartilhadas, bem como, ainda não há incentivo para a documentação do conhecimento e "know-how" existente na UFSC.

4.2.3 Cultura organizacional

A missão da UFSC é divulgada através do estatuto e regimento, e através de cartazes nos diversos setores.

Há um elevado sentimento de orgulho por parte dos Servidores docentes e técnico administrativos em trabalhar na UFSC.

Existe amplo espaço para a criatividade. Há liberdade para tentar e falhar.

As pessoas não estão preocupadas com toda a organização. Existem muitos grupos, por setor, laboratórios e grupos políticos.

4.2.4 Organização e processos de trabalho

Na área acadêmica há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica. Contudo na área administrativa predomina a estrutura hierárquica.

Os grupos de pesquisa são fortes, às vezes mais fortes do que a estrutura da Reitoria.

Na área acadêmica as decisões são tomadas nos grupos de pesquisa e na área administrativa as decisões são tomadas pelos Pró-Reitores, Diretores, enfim pela estrutura de poder estabelecida. O processo decisório é moroso.

4.2.5 Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

A operacionalização da seleção na área administrativa é centralizada e descentralizada na área acadêmica. Contudo a autorização de concursos públicos é centralizada no Ministério da Educação e no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A carreira é precária, principalmente na área administrativa. Na área acadêmica o plano de carreira é melhor desenhado.

Há preocupação e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal, contudo a carreira, principalmente dos servidores técnico administrativos, valoriza ainda pouco a capacitação.

Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na UFSC em comparação com as universidades privadas.

A evolução dos salários não está associada diretamente à aquisição de competências, pois depende da política do Governo Federal.

4.2.6 Mensuração de resultados

O MEC, nas últimas décadas tem demonstrado uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas. Contudo, as Universidades, incluindo a UFSC, ainda apresentam grande resistência aos processos de avaliação.

4.2.7 Aprendizado com o ambiente

A UFSC tem habilidade na gestão de parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa.

A decisão de realizar convênios, embora seja competência da administração central, as iniciativas são normalmente dos departamentos, coordenações de cursos, principalmente da pós-graduação e grupos de pesquisa.

4.3 Análise dos Resultados

Estes dados permitem, a nosso ver, as seguintes observações:

- Uma das áreas que a UFSC precisa melhorar significativamente é a da comunicação interna.
- Existem vários bloqueios, para o estabelecimento de fluxos adequados de informação, comunicação e de documentação do conhecimento e *know-how* da UFSC. Embora se note uma grande preocupação do MEC com a avaliação, parece haver bloqueios e impedimentos à avaliação por parte das universidades, inclusive da UFSC.
- Dois aspectos fundamentais das disciplinas das "organizações que aprendem" de Senge, o pensamento sistêmico e o domínio pessoal, ainda parecem pouco desenvolvidos na UFSC. Com relação ao primeiro ponto, isto se verifica na medida em que há um alto grau de concordância que as pessoas estão, basicamente, focadas em suas próprias áreas de trabalho e que o uso de equipes multidisciplinares, principalmente com alto grau de autonomia, ainda é pouco freqüente.
- Além disso, não se percebe grande estímulo ao aprendizado através da formação de *networks* dentro e fora da UFSC. Além do mais, os relatórios e dados pesquisados, parecem indicar um baixo comprometimento da UFSC e do Governo federal em realizar esforços no sentido de dotar as carreiras de seus servidores com diferentes perspectivas e experiências.
- A questão do domínio pessoal e do autoconhecimento está distante da realidade e do dia-a-dia da UFSC. De fato, embora se invista em treinamentos voltados diretamente ao trabalho, treinamentos relacionados ao desenvolvimento pessoal são muito menos freqüentes.
- O governo está cada vez mais rigoroso na abertura de concursos públicos.
- Já as políticas e práticas salariais parecem estar bem defasadas com relação as *best practices* e à experiência internacional.
- Chama nossa atenção também o fato de, em sua grande maioria, os gestores acharem que os processos decisórios na UFSC são lentos, centralizados e burocráticos. Isto, juntamente com os problemas de comunicação apontados anteriormente, parece ser, talvez, uma clara indicação de que a UFSC ainda está, predominantemente, estruturadas e organizadas sob o paradigma hierárquico-burocrático.

Sintetizando, constatou-se a existência de aspectos importantes para a gestão do conhecimento já adotados pela UFSC, por outro lado, muitas práticas de gestão consideradas relevantes, não acontecem ainda na gestão universitária da UFSC. Dentre os aspectos importantes da gestão do conhecimento na UFSC, destacam-se: a macroestratégia da UFSC é comunicada, anualmente, através do planejamento estratégico; a missão da UFSC é divulgada através do estatuto e regimento, e através de cartazes nos diversos setores; há um elevado sentimento de orgulho por parte dos Servidores docentes e técnico administrativos em trabalhar na UFSC; existe amplo espaço para a criatividade; há liberdade para tentar e falhar; na área acadêmica há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais; a operacionalização da seleção na área acadêmica é descentralizada.; há preocupação e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal; há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na UFSC em comparação com as universidades privadas; a UFSC tem habilidade na gestão de parcerias com outras instituições de ensino e pesquisa.

Com referência às práticas de gestão do conhecimento ainda não adotadas na UFSC destacam-se: comunicação interna; falta integração entre os setores; as informações poderiam ser mais compartilhadas; ainda não há incentivo para a documentação do conhecimento e "know-how" existente na UFSC; as pessoas não estão preocupadas com

toda a organização. existem muitos grupos: por setor, laboratórios e grupos ideológicos; na área administrativa predomina a estrutura hierárquica; existem vários bloqueios, para o estabelecimento de fluxos adequados de informação, comunicação e de documentação do conhecimento e *know-how* da UFSC; embora se note uma grande preocupação do MEC com a avaliação, parece haver bloqueios e impedimentos à avaliação por parte das universidades, inclusive da UFSC; não se percebe grande estímulo ao aprendizado através da formação de *networks* dentro e fora da UFSC; os relatórios e dados pesquisados, parecem indicar um baixo comprometimento da UFSC e do Governo federal em realizar esforços no sentido de dotar as carreiras de seus servidores com diferentes perspectivas e experiências; a questão do domínio pessoal e do autoconhecimento está distante da realidade e do dia-a-dia da UFSC. embora se invista em treinamentos voltados diretamente ao trabalho, treinamentos relacionados ao desenvolvimento pessoal são muito menos frequentes; o governo está cada vez mais rigoroso na abertura de concursos públicos; as políticas e práticas salariais parecem estar bem defasadas com relação as *best practices* e à experiência internacional. A evolução dos salários não está associada diretamente à aquisição de competências, pois depende da política do governo federal; a carreira é precária, principalmente na área administrativa, valoriza ainda pouco a capacitação; em sua grande maioria, os gestores acham os processos decisórios na UFSC lentos, centralizados e burocráticos. Isto, juntamente com os problemas de comunicação apontados anteriormente, parece ser, talvez, uma clara indicação de que a UFSC ainda está, predominantemente, estruturadas e organizadas sob o paradigma hierárquico-burocrático.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivos identificar as práticas da gestão de conhecimento na UFSC. Inicialmente foram destacadas as características da gestão universitária. Em seguida, foi analisada a literatura que trata das características da gestão do conhecimento.

Quanto aos resultados em si da pesquisa de campo, foram, a nosso ver, bastante significativos e coerentes com a teoria organizacional.

Concluída a pesquisa constatou-se a existência de aspectos importantes para a gestão do conhecimento já adotadas pela UFSC e aquelas práticas de gestão embora sejam relevantes não acontecem ainda na gestão universitária da UFSC.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D.** Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. California Management Review, Winter 1989
- Amabile, T. M.** How to Kill Creativity, Harvard Business Review, Sep-Oct, 1998, págs. 77-87
- Argyris, C.** Double loop learning in organizations, Harvard Business Review, Sep-Oct., 1977, págs 115-125
- Badawy, M.** Managing Human Resources. Research Technology Management, September-October 1988, págs 19-35
- Bahrami, H.** The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley, California Management Review, vol 34, no 4, 1992
- BALDRIDGE, J. V. e DEAL, T.** **The dynamics of organizational change in educations.** California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

- Brooking, A.** Intellectual capital: core asset for the third millenium enterprise. Intl. Thomson Business Press, London, 1997
- BUNDT, Christian F.da C.** **Universidade: mudanças e estratégias de ação.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- CASTRO, Cláudio M.** Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: Meyer Jr, Victor (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária.** Florianópolis: Insular, 2000.
- Edvinsson, L. & Malone, M.** Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots. Harper Collins Publishers, New York, NY, 1997
- Galbraith, J. R.** Projetando a organização inovadora, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.
- Hamel, G.; Doz, Y; Prahalad, C.** Collaborate with Your Competitors - and Win. Harvard Business Review, Jan-Feb, 1989, págs. 133-139
- _____ **& Prahalad,C.K.** Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994
- Hope, J. & Hope, T.** Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- IPEA** O Brasil na Virada do Milênio: Trajetória do Crescimento e Desafios do Desenvolvimento, Brasília, julho de 1997
- Kanter, R. M.** When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations, Research in: Knowledge Management and Organization design, Myers, P.S. (ed.) Butterworth-Heinemann, 1996
- Kanter, R. M.** Para além do caubói e do corporocrata, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.
- LeFauve, R. G & Hax, A.C.** Saturn- The Making of the Modern Corporation, in: Stephen P. Bradley et alii (eds): Globalization, Technology and Competition: the fusion of computers and telecommunications in the 1990s, Harvard Business Press, 1993
- McGill, M.E. & Slocum Jr., J. W.** Unlearning the organization. Organizational Dynamics, v.22, n.2, pags 67-79, 1993
- McKinsey & Company** Produtividade: A Chave do Desenvolvimento Acelerado no Brasil, com assessoria do Comitê Consultivo Acadêmico composto de Marcelo Abreu, Edmar Bacha e José Scheinkan, São Paulo, Washington, D.C., Março de 1998
- Nonaka, I. & Takeuchi,H.** The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York, 1995
- Parnes, S & Harding, H.** A Source Book for Creative Thinking. Charles Scribner's Sons, 1962
- Pearson, G. J.** Promoting Entrepreneurship in Large Companies. Long Range Planning, vol 22, no 3, pp 87 - 97, 1989
- Peters. T. & Waterman Jr. , R.H.** Para além do modelo racional, in: Como as Organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.
- Quinn, J. B.** Managing innovation: controlled chaos. The McKinsey Quarterly, Spring 1986, pgs 2-21

_____ **et alii** Managing Professional Intellect: Making the Most of The Best
H.B.R. March-April 1996, pgs 71-80

Senge, P. M. The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization.
Currency Doubleday, 1990

_____ O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem, in:
Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken
Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.

Shapero, A. Managing Creative Professionals. Research Management, March-April
1985, págs 23-28

Steiner, C.J. A Philosophy for Innovation: The Role of Unconventionl Individuals in
Innovation Success, J. Prod. Innov. Manag., 1995, 12: págs. 431-440

Stewart, T. A. Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.
tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste - Rio de Janeiro: Campus,
1998

Sveiby, K.E. The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-
based assets, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997

Zaccarelli, Fischmann & Leme. Ecologia de empresas: um estudo do ambiente
empresarial. Atlas, 1980