



APÊNDICE

Estatística dos fatores e dos objetivos				
Fatores (F)				
	F 1	F2	F3	F4
Descrição dos dados	Função da EC no processo de gerenciamento da informação e do conhecimento -	Ambiente Informacional	Política informacional	Tecnologia da informação
	Escala [0 ; 10]	Escala [0 ; 10]	Escala [0 ; 10]	Escala [0 ; 10]
Válidos	164	164	164	164
Média	7,409	7,994	7,425	7,4817
Mediana	7,500	8,000	7,273	7,5000
Desvio padrão	1,7599	1,9769	1,8665	1,54274
Coefficiente de variação	23,7%	24,7%	25,1%	20,6%
Assimetria	-,536	-1,236	-,772	-,719
Objetivos				
	1	2	3	
Descrição dos dados	Fatores que motivaram a formalização da educação Corporativa na Organização	Planejamento das atividades de Educação Corporativa na Organização	Resultados percebidos a partir da implementação da Educação Corporativa na Organização	
	Válidos	164	164	164
Média	7,5366	6,1890	7,5869	
Mediana	8,0000	6,0000	7,8750	
Desvio padrão	1,78401	1,73584	1,69028	
Coefficiente de variação	23,7%	28,0%	27,3%	
Assimetria	-,832	,239	-,925	

GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PRÁTICAS FACILITADORAS

Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Leônia Maria Santiago Cavalcante
Wagner Bandeira Andriola

Introdução

As instituições do ensino superior encontram-se diante de um mundo cada vez mais globalizado e competitivo e cheio de inovações, exigindo dos gestores educacionais novas formas de organizar e administrar. Essas mudanças na forma de gerir organizações de ensino superior devem-se a quebra de paradigmas provinda da sociedade do conhecimento, que fez surgir uma nova Era, a do Conhecimento, cuja fonte de riqueza passou a ser o próprio conhecimento e outros ativos intangíveis.

Nesse novo contexto, o conhecimento torna-se o principal insumo capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis, a médio e longo prazos para as instituições, causando assim, mudanças no ambiente e no clima organizacional, e trazendo consigo, novos desafios para a administração e sua gestão. Embora as Instituições Federais de Ensino Superior sejam organizações que desenvolvam uma lógica distinta das demais organizações econômicas, pois sua atenção está voltada para a formação e disseminação do conhecimento através de práticas educativas, no entanto, passam hoje, também, por um acelerado processo de transformação em sua gestão, pois sofrem forte pressão social por resultados, induzindo às universidades a inserir em suas práticas administrativas processos de gestão estratégica do conhecimento integradas ao avanço da tecnologia conferindo-lhes melhor desempenho e um ambiente de melhor compartilhamento das informações capaz de agregar respostas rápidas e adequadas.



Este artigo mostra a necessidade de se implementar nas universidades públicas práticas mais efetivas de gestão estratégica do conhecimento, incorporando em sua gestão ações voltadas a “aprendizagem organizacional”, “gestão de pessoas por competências” e “inteligência organizacional”, objetivando métodos e processos de trabalho mais eficazes, melhor criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, eliminação do desperdício e do retrabalho, melhoria na tomada de decisão e redução no tempo de resposta através de uma maior integração interna e externa, modernizando, dessa forma, sua estrutura de trabalho para atender melhor aos anseios da sociedade.

As Instituições Federais de Ensino Superior na Era da Informação e do Conhecimento

Estamos vivendo uma era de grandes descobertas tecnológicas no campo da automação, robótica e microeletrônica, que transformaram de maneira radical todos os setores da vida: a influência da mídia e da informática acelerou o processo de globalização, a partir de uma rede de comunicação que nos coloca em contato com qualquer lugar do mundo.

Nas instituições, a hierarquia administrativa passa a ser gradativamente substituída pelas redes internas, interligando intensamente os grupos de pessoas; os departamentos funcionais e de produtos/serviços passam a ser estruturados em equipes de trabalho; o foco nos controles torna-se cada vez mais flexível; a burocracia cede lugar à inovação e a criação do conhecimento. São, portanto, os fatores ambientais, organizacionais e tecnológicos que estão criando um cenário de organizações altamente competitivas, em que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente são os pontos focais da gestão. Mais ainda, tais fatores são sujeitos a mudanças muito rápidas e, às vezes, imprevisíveis, o que deixa as instituições na necessidade de reagir, com frequência e agilidade, tanto aos problemas

quanto às oportunidades resultantes desse novo ambiente de negócios (DRUCKER, 1997).

Essas mudanças das relações entre as instituições e seu meio ambiente externo e interno, bem como o estilo de vida das pessoas, vêm exigindo que as organizações funcionem mais harmonicamente, além de serem mais dinâmicas. Esse fato está fazendo com que o mundo encurte as distâncias, permitindo assim, maior integração dos aspectos econômico, social, cultural e político entre diferentes países.

As instituições do contexto contemporâneo trabalham sob uma visão holística, valorizando a qualidade da informação, o conhecimento e a educação como recursos essenciais para a sobrevivência das mesmas. Esse caminho é repleto de desafios, competindo a cada instituição, encontrar a sua rota. Se o ambiente muda, as organizações devem, de alguma maneira, reformular suas ações para que esse alinhamento, perdido com a mudança ambiental, seja restaurado. Para isso, é preciso não só conhecer a realidade atual para entender as necessidades de mudança, mas, como fazê-las acontecer.

Com a emergência de um mercado educacional globalizado e a internacionalização do conhecimento, em resposta aos desafios da globalização econômica as instituições de ensino superior trazem consigo o enorme desafio de fazer com que a educação superior concilie as exigências de qualidade e inovação do cenário contemporâneo com as necessidades de ampliar o acesso à educação e diminuir as desigualdades de oportunidades, tornando-se uma organização do conhecimento (centros de geração, difusão, preservação e, democratização do conhecimento e dos valores artísticos e culturais).

No caso, sendo o conhecimento matéria prima estratégica para as universidades, essas instituições enquanto organizações do conhecimento por excelência precisam dar o tratamento devido para o mesmo, visto que para Machado (2001) a gestão educacional superior deve nortear as ações educacionais com



foco na criatividade, interatividade, eficiência interna e produtividade fazendo construir uma rede de significações compartilhada entre todos os atores educacionais. Então, como tornar as instituições de ensino superior verdadeiras organizações do conhecimento? Se faz preciso um repensar sobre esse conceito e uma reavaliação do comportamento institucional das universidades quanto à implementação de uma gestão estratégica do conhecimento mais efetiva.

Modelos Teóricos de Organizações do Conhecimento

Como resposta a essas mudanças valorativas no âmbito da economia baseada no conhecimento, as organizações buscam modelos de gestão que visem a criação de mecanismos capazes de dar suporte a Gestão do Conhecimento individual e grupal como fator de diferenciação das organizações, pois estamos no limiar de uma nova era, na qual a criação e o uso do conhecimento são fatores decisivos de diferencial competitivo e de grande valor estratégico na Sociedade do Conhecimento (DAZZI; ANGELONI, 2004).

Convém acrescentar, que os gestores demandam maior ajuda na capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender. Isso decorre do fato dessa condição ser necessária para o sucesso de uma instituição na Sociedade do Conhecimento. Por outro lado, mostram-se ansiosos em conhecer fatores importantes para uma efetiva Gestão Estratégica do Conhecimento, como também desejosos por identificar os fatores de sucesso na implantação de Gestão do Conhecimento.

A Gestão Estratégica do Conhecimento visa proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor a seus processos, contribuindo para o alcance de suas metas. No entanto, essas noções não são facilmente entendidas ou implementadas. Nesta linha, vale destacar que os gestores enfrentam grandes desafios atualmen-



te quando buscam reduzir o grau de incerteza na tomada de decisões, ampliar a integração nas relações com seus *stakeholders* e otimizar os processos organizacionais; tudo isso para que possam entregar produtos e serviços competitivos e de qualidade, ricos em conhecimento e de grande sustentabilidade.

De acordo com Sveiby (2001) as Organizações do Conhecimento são como redes e fluxos de conhecimento, uma vez que se concentram na transformação constante de informações em conhecimento, onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis. Propõe um modelo de gestão para empresas intensivas em conhecimento formado por três componentes: estrutura interna, estrutura externa e competência. O primeiro (estrutura interna) constitui-se de patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados. O segundo (estrutura externa) é a cultura da organização e o último, inclui a competência que refere ser a capacidade individual de atuação, onde estão incluídas as habilidades individuais, a educação formal, a experiência e os valores de determinado indivíduo (ativos intelectuais).

Terra (2000) propõe um modelo teórico de Organizações do Conhecimento centrado na visão estratégica do negócio (ver Figura 1).

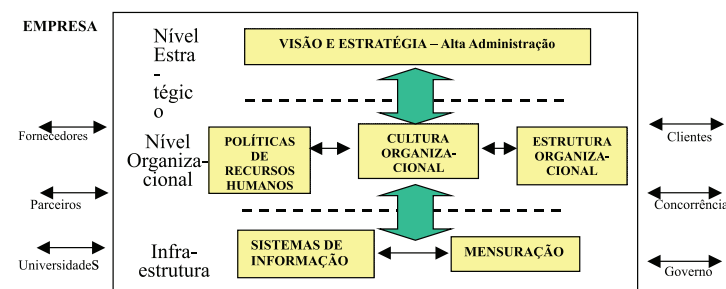


Figura 1. Modelo de Gestão para organizações do conhecimento

Fonte: TERRA, 2000



Conforme analisado pelos modelos teóricos expostos, as organizações do conhecimento buscam identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação de uma gestão estratégica do conhecimento mais efetiva.

Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior

A estratégia tem se tornado tema obrigatório para a sobrevivência das organizações do mundo atual. Define-se estratégia como o processo de utilização, pela empresa, das informações do ambiente de forma a serem tomadas decisões e serem feitas escolhas adequadas para sua administração. Essas decisões e escolhas devem ser sempre em sentido de buscar a eficácia a longo prazo e a coesão da empresa (MINTZBERG; QUINN, 1997).

É consenso entre os estudiosos que o planejamento é considerado estratégico quando tem como principal características a ênfase no ambiente da empresa e visa adequar a organização às variáveis ambientais (VASCONCELOS FILHO, 1985; ALMEIDA, 2001; FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; VALERIANO, 2001).

As Instituições de Ensino Superior – IES são organizações complexas e apresentam estruturas que exigem a definição de práticas de gestão estratégica que possam garantir o alcance de resultados esperados pela sua comunidade interna (docentes, discentes e técnico-administrativos) e demais grupos de interesse. A adequação de sua estrutura organizacional é de fundamental importância para a obtenção de um melhor desempenho da instituição de ensino.

É comum prevalecer nas IES uma estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional. Esse tipo de estrutura caracteriza-se pela existência de áreas estanques, em que predomina a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas, como por exemplo: Departamento de Ensino Geral, Secretaria do Curso, Setor de Registro e Controle Acadêmico, Setor Financeiro, etc.

Para a gestão, torna-se essencial compreender a instituição como um sistema aberto, ou seja, um sistema que se comunica e interage com outros sistemas em seu ambiente. Dentre as principais características de um sistema aberto, vale a pena destacar (BERTALANFFY, 1973): interdependência e interrelação, globalidade, orientação para objetivos, interação com o ambiente, transformação de entradas e saídas, organização (baixo grau de entropia, desorganização), controle, hierarquia, equifinalidade,.

No caso, para desenvolver as atividades de ensino, a instituição interage constantemente com o seu ambiente interno e o externo, a sociedade, da qual ela importa insumos e para o qual exporta produtos. Por outro lado, a sociedade se encontra inserida num sistema maior, o macrosistema, composto por variáveis ambientais, não-controláveis, que afetam todos os elementos da instituição, em termos de condições ou forças, quais sejam: econômicas, demográficas, físicas, tecnológicas, políticas e socioculturais.

Nessa perspectiva sistêmica, o ambiente externo estabelece oportunidades, ameaças, parâmetros, limites e desafios que têm de ser interpretados e tornados significativos pelos diversos níveis da gestão da instituição, devendo a IES da atualidade desenvolver estratégias de adaptação a esse novo contexto, mostrando-se mais flexível em sua estrutura e processos, quebrando as barreiras interdepartamentais (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Essas transformações organizacionais, necessárias às novas demandas ambientais ensejam maior integração da capacidade interna ao ambiente externo, determinando novos modelos de gestão no âmbito das universidades contemporâneas.

Senge (2002 *apud* PESSOA, 2000, p.44) argumenta que o gestor na perspectiva da gestão estratégica, precisa identificar, avaliar e interpretar as forças que influenciam a instituição como um todo (pontos fortes, fracos, ameaças ou oportunidades), na tentativa de qualificar os processos de gestão ins-



titucional através da avaliação contínua de indicadores, pois esses fornecem valiosos elementos para a construção de novas perspectivas conceituais analíticas da administração ajudando, assim, as instituições de ensino superior a enfrentar os desafios educacionais a serem deparados pela frente.

Essa mudança demandará uma transformação na cultura dessa instituição, tendo a Universidade o grande desafio de construir um ambiente onde todos possam se apropriar do conhecimento gerado pelos elos da cadeia de valor. No caso, os gestores educacionais deverão ser treinados e conscientizados para desenvolverem habilidades técnicas, estruturas e experiência profissional adequadas à coordenação da disseminação do conhecimento por toda a cadeia de valor da instituição, agregando eficiências nos processos de trabalho e capacidade de reagir rapidamente às novas exigências educacionais, agilizando e melhorando também a qualidade dos processos decisórios e das resoluções de problemas organizacionais.

Estratégias de Integração das Práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior

Existem diversos autores (CAVALCANTI, 2001; FLEURY & FLEURY, 2004; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1990; STEWART, 1998; TERRA, 2000) que pontuam a necessidade de se construir uma cultura de valorização do conhecimento por meio de processos e práticas organizacionais capazes de integrar os diversos tipos de conhecimento (estratégico, interno, externo, individual, organizacional, formal, informal, estruturado e não estruturado).

Na visão de Terra (2003 apud ROSTIROLLA 2006, p. 17), “as instituições de ensino possuem potencial científico e tecnológico e estão caminhando na mesma direção das organizações empresariais, que tendem a diferenciar-se umas das outras por aquilo que sabem e como utilizam o que sabem”. Tendo



como atividades fim o ensino, a pesquisa e extensão, produzem e disponibilizam o conhecimento, devendo esse conhecimento ser melhor gerenciado através de mecanismos adequados de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento, para que não ocorram significativas perdas do conhecimento organizacional ao final de cada processo, seja nas salas de aula, nos laboratórios de pesquisa, nas bibliotecas universitárias ou nos departamentos administrativos e de ensino.

Davenport (1998) sugere ainda que seja preciso que se administre ecologicamente o conhecimento e as informações organizacionais, devendo primar o gestor pela interação entre os diversos ambientes (externo, organizacional e informacional) e entre as várias dimensões (estratégia, equipe, cultura e comportamento organizacional, política e arquitetura da informação). Essa visão indica que a gestão estratégica do conhecimento nas universidades deve voltar-se a construção de um modelo de gestão baseado em estratégias interventivas holísticas relacionadas à gestão de pessoas por competências, gestão do conhecimento organizacional, gestão do capital do conhecimento (capital ambiental, capital estrutural, capital humano e capital de relacionamento), gestão da aprendizagem organizacional e gestão da inteligência organizacional, capazes de ocasionar o aumento da eficiência organizacional e sua capacidade de inovação, ao potencializar a criação, o uso e compartilhamento (integração e comunicação) do conhecimento nas organizações.

a) Gestão de pessoas por competências

Quando definida a estratégia da instituição e suas competências centrais norteadoras de sua atividade e necessárias a cada função – as competências organizacionais localizadas em diversas áreas, delineia-se as competências individuais (competências cognitivas, técnico-profissionais e sociais) dos colaboradores que devem ser geridas para que a relação do indivíduo



com a mesma seja o mais harmônica possível, rica em ganhos mútuos e aprendizagem constante.

O sistema de gestão de pessoa por competências insere-se no contexto da Gestão do Conhecimento, pois, priorizam o mapeamento de competências (banco de competências), alinhando às pessoas às estratégias e competências essenciais da organização, visando também, segundo Fleury & Fleury (2004, p.30) identificar pessoas com potencial para “mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor à organização e a si próprio”, e com flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas da sociedade do conhecimento.

Ruas (2001 *apud* ORSI; BOSE, 2003) destaca que nessa visão se faz preciso

iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais no sentido de criar e sustentar competências coletivas ou organizacionais a partir de competências individuais que gerem valor agregado e maior estabilidade à instituição quanto a sua performance.

No caso, a gestão de recursos humanos da universidade deve priorizar políticas e práticas que dêem suporte ao processo gerencial de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos cujas competências agreguem valor a suas atividades estratégicas (ensino, pesquisa e extensão). Diante dessa fundamentação, fica claro que uma gestão baseada em competências é aquela que permite gerir seus recursos humanos de acordo com o perfil necessário (conhecimento, habilidades e atitudes) previsto ao trabalhador do conhecimento (proatividade, multifuncionalidade, trabalho em equipe, inovação), reforçando competências pontuadas por Fleury & Fleury (2004), como saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades com visão estratégica e sistêmica.



No caso deve também investir em mecanismos de treinamento e avaliação de desempenho voltados ao desenvolvimento de competências interdisciplinares sustentáveis com foco no compartilhamento do conhecimento estratégico na universidade (geração, identificação, validação, disseminação, preservação, compartilhamento e uso), propiciando maior eficiência nos processos organizacionais que levarão a melhores resultados para a instituição (produtividade em pesquisa, qualidade no ensino, melhor interação com a comunidade e instituições parceiras) e benefícios para os colaboradores (autodesenvolvimento, maior satisfação e qualidade de vida no trabalho).

Segundo Silveira (2009) na gestão do conhecimento o gestor deve apoiar-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades; vê a rotina como novas oportunidades; distinguir suas ações pela competência; debater e pesquisar; vê, acompanhar e controlar as coisas mais importantes; ter cultura ampla, visando entender e criar alternativas; delegar como fazer, motivando pelo desafio da auto-realização; ter o poder baseado na competência; vê o trabalho como um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica; e ter uma visão ampla e generalista, diferindo seu comportamento gerencial do gestor tradicional.

É preciso, então, uma mudança na cultura da gestão da universidade para que haja maior flexibilização em sua estrutura organizacional, maior interatividade entre os diversos departamentos administrativos e de ensino, descentralização das decisões, maior agilidade nos processos organizacionais através de procedimentos organizacionais que priorizem incentivos a formação de competências coletivas (educação corporativa), criação de equipes e projetos de conhecimento, premiações por compartilhamento, *workshops* de compartilhamento das melhores práticas que reforcem o alinhamento entre as competências críticas empresariais e humanas necessárias às universidades nesse novo contexto da sociedade do conhecimento.



b) *Gestão do conhecimento organizacional*

As organizações saudáveis, segundo Davenport (1998), devem gerar, codificar, coordenar e transferir conhecimentos. Ações são sugeridas por ele para o gerenciamento dos três sub-processos relacionados abaixo:

- No caso para gerar conhecimento podem comprar conhecimento de outras instituições, copiar ou mesmo admitir alguém que detenha o conhecimento (aquisição); lançar mão de contratos com institutos de pesquisa e contratação de consultores; investir em pesquisa e desenvolvimento; unir organizações com visões distintas do mesmo problema ou projeto, em equipes multifuncionais (fusões), melhorando o compartilhamento de conhecimento interorganizacional; desenvolver estratégias de adaptação às mudanças ambientais e à competitividade; estimular a construção de redes formais e informais de comunicação, melhorando o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional.
- Quanto à codificação do conhecimento para que torne mais acessível e compreensível o conhecimento relevante para toda a organização propõe-se a construção de um mapa do conhecimento, uma espécie de páginas amarelas que informa onde se pode encontrar um dado conhecimento, seja com pessoas, em documentos ou num banco de dados. Pode ser usado, também, um mapa eletrônico, ou até mesmo se fazer uso da Web (Internet, intranet) com este objetivo. Sabe-se da dificuldade que as organizações encontram em transformar o conhecimento tácito (subjetivo, individual) em conhecimento explícito, formal, codificado. No entanto, estas devem estimular essa externalização através da transcrição e documentação de experiências e construção de banco de dados, minimizando a perda

do conhecimento em razão de aposentadoria, saída de servidores, dentre outras.

- A transferência do conhecimento pode ocorrer através da socialização, compartilhamento de experiências (tácito para tácito) ou mesmo através da combinação (explícito para explícito) onde os indivíduos trocam e combinam conhecimentos e idéias através de meios como documentos, reuniões e *chats*, grupos de discussões, salas de discussão, intranet e feiras de conhecimento.

Como suporte a operacionalização da administração do conhecimento organizacional mostra-se relevante, como explicitado acima, a utilização da tecnologia da informação através da presença de sistemas de gestão informatizados que otimizam o fluxo de informação e captura da base de conhecimento da organização dando também suporte aos colaboradores, professores e gestores (sistemas de automação de escritório, de trabalho do conhecimento), *groupware* (sistemas colaborativos de trabalho em grupo), aumentando a colaboração intraorganizacional.

A utilização de documentos, quadros, vídeos, TV corporativa, intranet e outros mecanismos físicos devem ser incentivados, pois facilitam o uso e o intercâmbio de informações bem como a disseminação de informação de forma mais rápida, ao lado da presença de atividades socializadoras facilitadoras do compartilhamento de experiências (eventos, reuniões, comunidades virtuais e redes de interações) e da qualidade da relação de trabalho.

c) *Gestão dos capitais do conhecimento: capital ambiental, capital estrutural, capital humano e capital de relacionamento*

Cavalcanti, Gomes; Pereira (2001), fundamentados em experiências concretas desenvolvidas em alguns projetos de Gestão do Conhecimento através do Centro de Referência em



Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CRIE – COPPE/UFRJ) propõem o modelo dos capitais do conhecimento (ver Figura 2). Esse modelo é formado por quatro capitais que devem ser monitorados para a efetiva Gestão do Conhecimento da organização. São eles: capital ambiental, capital estrutural, capital humano e capital de relacionamento, descritos abaixo:

O capital ambiental define o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida e que influenciam seus processos e resultados. Estes fatores são expressos pelo conjunto das características sócio-econômicas da região pelos aspectos legais, valores éticos e culturais, pelos aspectos governamentais e políticos, pelos aspectos financeiros, e pelos aspectos tecnológicos. Para o monitoramento dessas características é preciso o apoio de instrumentos (avaliação institucional, avaliação de desempenho de aprendizagem, indicadores sobre o acompanhamento de egressos) que forneçam subsídios sobre a realidade da instituição e as demandas externas com o propósito de alcançar o compromisso na excelência de sua gestão.

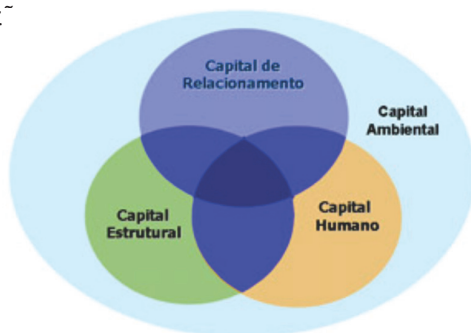


Figura 2 — Os capitais do conhecimento

Fonte: Cavalcanti, Gomes; Pereira (2001, p.56)

O capital estrutural pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas,

marcas, e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz. Faz parte do capital estrutural a cultura da organização, ou, em outras palavras, a maneira como uma determinada organização faz funcionar a sua atividade. Deve a organização buscar melhores condições de trabalho, através de uma melhor infraestrutura tecnológica, desenvolvimento de portais corporativos e individuais, intranet etc. O capital estrutural, ao contrário do capital intelectual, pode ser criado pelos funcionários, mas pertence à organização.

O capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. É um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para criar valor. Essa valorização do capital humano na organização deve priorizar atividades como capacitação, desenvolvimento de equipes, reconhecimento através de prêmios, estímulos ao desenvolvimento de pesquisas através de bolsas, participação em eventos externos, educação corporativa, valorização da propriedade intelectual etc.

O capital de relacionamento é definido como a rede de relacionamentos de uma organização e seus colaboradores com instituições parceiras. O capital de relacionamento, portanto, é aquele que valoriza e incentiva uma empresa a estabelecer alianças estratégicas, parcerias, voltada a uma política de transparência e interação com a comunidade.

De acordo com os autores acima a importância dada a cada capital depende da cultura organizacional e da atividade em que está envolvida. Porém, pontua que o crescimento de qualquer organização depende da perfeita sinergia e de estratégias de gestão que articule de forma permanente esses capitais.

d) Gestão da aprendizagem organizacional

A Gestão do Conhecimento (aquisição, desenvolvimento, disseminação, construção da memória) faz emergir organiza-



ções de aprendizagem com competência e inteligência coletiva para aprender com erros, solucionar problemas. Isto só é possível com a construção da memória organizacional que permite aprender com a experiência do outro. De acordo com Fleury; Fleury (2004, p.44) a construção da memória organizacional

refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões presentes. As informações são estocadas e as experiências passadas, tanto as bem-sucedidas como as mal-sucedidas devem ser de fácil recuperação e disponibilidade para as pessoas.

Estratégias corporativas como treinamentos e cursos, mesmo que a distância (*e-learning*), bancos de projetos, oportunizam o gerenciamento, retenção e transferência do conhecimento de uma forma mais didática, sendo uma das maneiras de acompanhar a velocidade das mudanças e informações e deixar os colaboradores sempre atualizados. Ao lado das estratégias corporativas acima, os meios de comunicação como internet (intranet) muito facilitam a troca de aprendizagens no ambiente organizacional (*chats*, grupos de discussões, *emails*, vídeo e teleconferências, fóruns), e fortalecem a troca de experiências individuais, grupais e a aprendizagem em equipe.

A educação corporativa vem sendo muito utilizada pelas organizações com o objetivo de promover soluções de aprendizagem relacionadas às estratégias empresariais, desenvolvendo o conhecimento adequado para suas necessidades e propostas, investindo no conhecimento como uma de suas vantagens competitivas. Mostra-se necessário um modelo de gestão participativo rico em experimentação e inovação, capaz de mobilizar o comprometimento das pessoas aos objetivos organizacionais através da construção de uma cultura organizacional democrática caracterizada por ampla delegação de poderes, descentra-



lização das decisões, autonomia, estímulo às mudanças e práticas de *brainstorming* (avalanche de idéias).

e) *Gestão da inteligência organizacional*

Qualquer empresa, seja ela de ensino ou não, deve monitorar não só as informações internas, mas as informações externas e práticas da concorrência (*benchmarking* ou melhores práticas) desenvolvendo o que chamamos de Inteligência competitiva.

Esta inteligência competitiva, também conhecida como inteligência empresarial, muito depende de um ambiente informacional que busque informações relevantes relativa ao mercado colocada em formatos inteligíveis e úteis. No caso, implica em gerência da competitividade que só se torna possível em um ambiente organizacional onde a Gestão do Conhecimento esteja presente alinhando pessoas, processos, sistemas de informação, política da informação, cultura e comportamento organizacional.

Torna-se indispensável o investimento em tecnologias da informação e comunicação (Internet, intranet, extranet), sistemas integrados de gestão integrada e ferramentas que propiciem a inteligência de negócios BI (*Business Intelligence*), como *datawarehouse* (repositório de dados), ferramentas OLAP (*On-line Analytical Processing*), *datamining* (mineração de dados) para que o conhecimento seja utilizado como recurso estratégico. Ao mesmo tempo, elas também potencializam a interatividade e conectividade, desenvolvendo melhores e mais ágeis processos de trabalho, tomadas de decisões mais acertadas e um atendimento mais personalizado aos alunos, pais, professores, instituições parceiras.

O enfoque da gestão do conhecimento possibilita re- ver a organização e suas estratégias, estruturas e competências buscando transformar o conhecimento tácito, individual para uma forma explícita, formalizada e compartilhada. Segundo Terra (2000), isso só será possível através de ferramentas ge-



renciais e tecnológicas capazes de dar uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar benefícios aos resultados da instituição e a seus colaboradores internos e externos.

Considerações Finais

Este estudo conclui que a Gestão do Conhecimento é fruto de um esforço multidisciplinar (gestores e colaboradores), somente sendo possível implementá-lo em instituições que integrem em suas práticas gerenciais, intervenções focadas no desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável à criação, uso e compartilhamento do conhecimento. No contexto das instituições federais de ensino superior permanece, ainda, uma grande quantidade de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões da universidade, competências individuais e coletivas não exploradas, insuficiente colaboração intra-organizacional, baixa utilização de trabalho em grupo, colaborativo e virtual e dificuldade de promover o aprendizado coletivo, constituindo-se, portanto, em uma barreira à capacidade de criação e inovação.

Torna-se, portanto, indiscutível, a necessidade de ações mais pontuais na área da gestão estratégica do conhecimento, exigindo assim, dos gestores educacionais, conhecimentos mais aprofundados sobre estratégias facilitadoras dessa prática focadas principalmente na gestão de pessoas por competências, gestão do conhecimento organizacional, gestão dos capitais do conhecimento, gestão da aprendizagem organizacional e gestão da inteligência organizacional. Enfatiza a necessidade de uma avaliação contínua por parte da instituição de suas práticas de gerenciamento do conhecimento, possibilitando a mesma desenvolver sempre ações mais eficazes no âmbito da Gestão Estratégica do Conhecimento.



Referências

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento – um roteiro para ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAZZI, M. C. S.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento- um estudo de caso. **Anais do Encontro da ANPAD – EnANPAD**, Curitiba, v. 28, 2004.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. Trad. Nivaldo Montingelli. 6ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FISCHMANN; ALMEIDA, 1991. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.
- Machado, N. J. A Universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dádiva. **Estudos Avançados**, vol.15, no. 42, mai/ago/2001, p.333-352.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangência. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.21, jan./dez/2003, p.64-79.
- ROSTIROLLA, G. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no**



processo de referência. Dissertação de mestrado em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

SENGE, P. **Quinta Disciplina**. São Paulo: Best-Seller, 1990.

SILVEIRA, A. da. **Gestão do Conhecimento no Ministério Público de Santa Catarina: O Caso do Sistema de Informatização e Gestão**. Monografia do Curso de Bacharel em Direito. Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

STEWART, T. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl-Erik. **Intellectual Capital and Knowledge Management**. Disponível em: www.sveiby.com.au Acesso em: fevereiro/2002. Últ. Atualiz: abril/2001.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. **Gestão de instituições de ensino**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e Administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.



IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA E SOFTWARE DE AVALIAÇÃO PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE TEODORO SAMPAIO – BAHIA –

*Marcos Antonio Vieira
Robinson Moreira Tenório
Heike Schmitz*

Introdução

As avaliações de larga escala, como a Prova Brasil, apesar de sua importância macro política, não dão conta das especificidades políticas no nível escolar. Com isso, tanto a avaliação interna do município como a avaliação institucional da própria escola, se tornam necessárias para suprir essas lacunas. Os resultados obtidos de ambas as avaliações, externa e a interna, permitem a abertura de um horizonte de conhecimentos, destacando as devidas necessidades e principais diferenças de cada sistema escolar.

Por um lado, existem atualmente várias iniciativas em diferentes instâncias do poder público, no sentido promover políticas de avaliação da educação básica. O crescente investimento em avaliação mostra a preocupação com o processo avaliativo e a abertura de espaço para a reflexão com os dados que são apresentados para os gestores do sistema educacional. Por outro lado, a avaliação é considerada um fator intrínseco ao conjunto de fatores responsáveis pela qualidade da gestão dos sistemas de ensino. Por isso, a prática da gestão necessita de uma avaliação constante. Para que esteja garantida a qualidade no processo gestor escolar é fundamental que se busque a construção de um movimento constante de gerir-avaliar-gerir, com vistas ao aprimoramento da educação básica. Pois, o gestor, como líder de processos, tem no seu cotidiano, repetidamente, a necessidade de tomar decisões, fazer opções e escolher caminhos, juntamente com a sua equipe.