

GESTÃO DO CONHECIMENTO: valores e o papel da IES na produção do conhecimento e do desenvolvimento

Giovana Maria Mesquita de Paula Guimarães

Mestre em Direito Público

Professora no Uniaraxá

SUMÁRIO: Introdução – I. Gestão do Conhecimento – 1.1 Visão Ocidental e Oriental – 1.2. Abrangência do Conceito – 1.3. Gestão de Competências, Capital Intelectual e Aprendizagem Contínua. - II. Valores e o Papel da IES na Produção do Conhecimento. - 2.1. Gestão do Conhecimento na IES. – Atribuições da Coordenação na IES. III. Gestão Institucional, Poder Público e Avaliação do Ensino Superior. Considerações Finais. Bibliografia.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vivencia um momento de transição paradigmática, da modernidade para a pós-modernidade, ressaltando não ser pacífico, entre os estudiosos do tema, posto respeitáveis correntes do pensamento científico, atestarem estarmos vivenciando tempos modernos. É mister, trazermos à análise a consideração de Stewart ao afirmar que: “As idéias são valiosas. Hoje falamos em nova economia, mas sabemos que as idéias são importantes desde que a humanidade passou a acumular conhecimentos. Hoje falamos em Era da Informação baseada em conhecimentos – mas a Era Industrial também se baseava em conhecimentos. A história da Revolução Industrial, narrada pelos livros escolares, é um relato de novas idéias – máquina a vapor, teares, descaroador de algodão, ferrovias, rádios, telefones – enfim, uma profusão de invenções da lavra de pessoas como Watt e Cartwright, Whitney e Westinghouse, Bell e Bessener. Ironicamente, o valor das idéias não é ensinado pela economia neoclássica tradicional. A inovação é tratada como fator externo e misterioso” e prosseguir destacando que: “Da mesma maneira como sabemos que as idéias sobre tecnologia são importantes, também sabemos que os conceitos sobre gestão também são relevantes – e, do mesmo modo, sempre soubemos disso.”

Ao abordar a informação e o conhecimento como recursos primordiais ao desenvolvimento da sociedade atual e a aprendizagem como ponto central do desenvolvimento, objetiva-se focalizar a “gestão do conhecimento”, utilizando-se de uma abordagem dialética, histórica e contemporânea, considerando, em determinados aspectos, os atores sociais, Instituições de Ensino Superior – IES, o Poder Público.

I – GESTÃO DO CONHECIMENTO

1.1 – Visão ocidental e oriental

A gestão do conhecimento tem sido analisada sob vários aspectos, tendo em vista, no mundo globalizado, o acesso às visões ocidentais e orientais, sobre o cerne da questão, qual seja, o que vem a ser conhecimento, do nascedouro à efetivação, que se processa com a transmissão eficaz do conhecimento adquirido. O enfoque ocidental prima pela visão organizacional do processamento do conhecimento, que o explicita, formaliza e sintetiza, priorizando dados, fórmulas e códigos, e enquanto a abordagem oriental, ressalta a subjetividade do conhecimento, ao considerar no centro deste processo o ser humano, criativo, questionador e crítico, considerando a transmissão do conhecimento tacitamente, através de reuniões, debates e socialização de experiências. O acesso a formas evolutivas diferenciadas do entendimento do que vem a ser conhecimento, permite que se possa entrelaçar conhecimento explícito e tácito, não privilegiando um em detrimento do outro, mas entrelaçando as concepções, o que permite a análise crítica de dados, fórmulas, códigos e princípios gerais que, colocados em pauta em reuniões de grupos de gestão organizacionais, permitem a atualização, induz a mudanças e adaptações das realidades teóricas e fáticas vivenciadas institucionalmente, o que se traduz em uma *praxis* de sobrevivência em tempos de transição paradigmática. A metodologia de Gestão do Conhecimento há se balizar na socialização de experiências que gere a criação de um conhecimento compatível com as reais necessidades organizacionais, em que se valorize a subjetividade complexa dos membros envolvidos, para que se possa dar um eficaz enfrentamento aos desafios do século XXI.

1.2 – Abrangência do Conceito

A abrangência do conceito de Gestão do Conhecimento, no meio acadêmico e na literatura especializada, permite uma vasta gama de enfoques. Stewart ressalta a “Gestão do Conhecimento como um dos mais importantes processos de mudanças ocorridas na realidade econômica mundial”, pontuando uma transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento em que se prioriza o uso da informação em detrimento do uso da matéria-prima. Sveiby define conhecimento como a capacidade de agir intelectual e fisicamente. Segundo Choo, conhecimento é a informação transformada, pelo uso da razão e reflexão, em crenças, explicações e modelos mentais que antecedem a ação, é construído através do acúmulo de experiências. Na concepção de Santos et. al., a “gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão de competências, a gestão de capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”. No tocante às críticas que visualizam a Gestão do Conhecimento como modismo de gestão, é relevante citar Davenport & Prusak, ao afirmarem que a Gestão do Conhecimento não é apenas mais uma moda com a pretensão de resolver problemas organizacionais; seu diferencial é tornar-se ferramenta eficaz para auxiliar a organização a fazer o que já faz, de forma aperfeiçoada. Choo enfatiza que, para evitar que o conhecimento construído

se perca, necessário se faz gerenciar não apenas sua construção, mas também seu compartilhamento. Segundo Dixon, é primordial a utilização e reutilização do conhecimento construído, e o gerenciamento compartilhado é de suma importância para a otimização prática, tecnológica e cronológica na gestão dos recursos organizacionais.

Para que se viabilize um melhor entendimento de Gestão do Conhecimento, necessária se faz a referência a conceitos de dados, informações e conhecimento, gestão do capital intelectual, gestão de competências e aprendizagem contínua. Citando Davenport e Prusak “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, sendo que, “em um contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Os “dados nada dizem sobre a própria importância ou relevância, são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação”. Destacam que “informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*”. Segundo Drucker, informações “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito.” A informação deriva dos dados e o conhecimento das informações, neste sentido, Davenport e Prusak, destacam que “dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado” e concluem que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação “as quais ele leva”. Para Nonaka e Takeuchi, “o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”, que, “o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação” e “o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e é relacional.” Ao dissertar sobre os modos de conversão do conhecimento, afirmam que “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”.

1.3 - Gestão de competências, capital intelectual e aprendizagem contínua

Os processos de capacitação e treinamento em uma visão contemporânea, implicam a gestão de competências, como foco central da gestão do conhecimento. A gestão de competências implica eliminar ou reduzir ao máximo possível, o diferencial que permeia as competências ideais e as reais, em criar mecanismos de gestão de talentos, através da identificação de habilidades, conhecimentos e experiências que proporcionem uma maior responsabilidade pelo gerenciamento e execução do processo de aprendizagem. Segundo Stewart: “Gestão do capital intelectual é a capacidade das organizações implementarem processos de criação contínua e de proporcionarem valor de qualidade superior, sendo composto, conforme modelo originalmente desenvolvido por Karl e Sveiby”. No que se refere à aprendizagem, destaca-se a necessária continuidade do processo, haja vista as mudanças tecnológicas e os paradigmas emergentes. O perfil profissiográfico almejado pela organização inserida num contexto de mudanças, é o do profissional que está em contínua aprendizagem, apto ao uso intensivo das facilidades tecnológicas, ao intercâmbio de conhecimentos e que seja agente propulsor e

facilitador de inovações de geração de conhecimentos. Assim, a organização estará apta a rever processos, implementar atividades, desenvolver relacionamentos profícuos e produtivos, reavaliar-se hierárquica e estruturalmente para consecução dos objetivos propostos e permanência no cenário mercadológico com possibilidades competitivas crescentes.

II - VALORES E O PAPEL DA IES NA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

2.1 - Gestão do Conhecimento na IES

No limiar da Era do Conhecimento, neste período de transição, é que se contextualizam as IES. Tendo em vista as citadas dificuldades em identificar-se um consenso acerca do conceito emergente de Gestão do Conhecimento no meio acadêmico, cabe ao gestor da IES desenvolver estratégias de socialização e compartilhamento do conhecimento, priorizando o processo de aprendizagem, envolvendo os membros que compõem a instituição no gerenciamento do conhecimento, através da adoção de uma cultura de permanente aprendizagem em que se desenvolvam habilidades de aprendizagem em um ritmo acelerado, para que se posicione na vanguarda do mercado educacional, entendendo-se mercado educacional, não de forma pejorativa e mercantil, mas como uma conotação positiva de competitividade, qualidade e crescimento sustentável.

Ao abordar a evolução da Gestão do Conhecimento, Vasconcelos ressalta que o conhecimento coletivo é o alicerce da competitividade. E que os coordenadores das IES estão sujeitos a desafios externos tais como exigências do MEC, relacionamento com a sociedade e desafios externos, como exigências acadêmicas, relacionamento com a instituição e gestão do conhecimento.

2.2 - Coordenação na IES

A responsabilidade pela direção e pelos resultados obtidos pelos cursos superiores está diretamente ligada à atuação do Grupo de Gestão Institucional, destacando-se a figura dos Coordenadores das IES, Instituições de Ensino Superior, interpretando-se o disposto nas novas diretrizes curriculares oriundas da Lei de Diretrizes e Bases – LDB, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, que não mais exige a existência de departamentos no âmbito das Instituições de Ensino Superior, tendo sido a maioria extinta das estruturas organizacionais das IES, optando pela Coordenação de Curso, com funções, responsabilidades e encargos inerentes a um Gestor de Conhecimento. Segundo Franco, estas funções delegadas aos coordenadores de curso, dividem-se em quatro áreas distintas: políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais. E prossegue, explicitando que as funções consideradas de natureza política são atinentes à liderança reconhecida na área de conhecimento do curso, a uma postura motivadora de professores e alunos, a uma representatividade legítima de seu curso, de propagação sócio-acadêmica do curso e responsabilidade pela vinculação do curso com os demais anseios e demandas do mercado. No que se refere às funções gerenciais, identifica quesitos que revelam a competência dos coordenadores na gestão propriamente dita, dos cursos que dirigem. Os Coordenadores devem se responsabilizar pela supervi-

são das instalações físicas, laboratórios e equipamentos dos Cursos, pela indicação da aquisição de livros, materiais especiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento dos Cursos, pelo estímulo e controle docente e discente, pela indicação da contratação de docentes, pelo processo decisório de seus cursos e pela adimplência contratual dos alunos de seus Cursos. Dentre as funções acadêmicas ressalta que o Coordenador deve ser o responsável pela execução dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, pelo desenvolvimento atrativo das atividades escolares, pela qualidade e pela regularidade das avaliações desenvolvidas em seus Cursos, devendo cuidar do desenvolvimento das atividades complementares, estimular a iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos, responsabilizar-se pela orientação e acompanhamento de monitores, pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão, pelos estágios supervisionados e não supervisionados. No que se refere às atividades institucionais, o citado professor, lista a responsabilidade pelo sucesso dos alunos de seus Cursos no ENADE – Exame Nacional de Desempenho do Estudante, pelo acompanhamento dos antigos alunos dos Cursos, pela empregabilidade dos alunos, pela busca de fontes alternativas de recursos, pelo reconhecimento de seus Cursos e pela renovação periódica desse processo por parte do MEC, pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, testes profissionais, assemelhados e pelo vínculo da regionalidade dos seus Cursos.

A análise do acima citado delega aos Coordenadores uma função gerencial estratégica na IES, posto ser o trabalho de cada coordenação e da troca de experiências, debates e reflexões dos coordenadores com sua equipe de trabalho e dos coordenadores entre si, que determinarão os caminhos a serem seguidos pela IES. É desafiante o papel dos Coordenadores de Cursos que devem ser um “gerente do conhecimento”, produzindo resultados com impactos financeiros quantitativos e acadêmicos qualitativos.

III - GESTÃO INSTITUCIONAL, PODER PÚBLICO E AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Um dos desafios externos que se oportuniza mencionar é no tocante às exigências do MEC ao avaliar o Ensino Superior, posto ser tema que tem mobilizado, não apenas a comunidade acadêmica, mas a sociedade como um todo. A LDB, dentre suas características, primou por implantar uma cultura de avaliação, que se externou no ENC, Exame Nacional de Cursos, popular Provão. Nos oito anos do governo Fernando Henrique Cardoso, a sistemática de avaliação foi se encorpando e incorporando à cultura educacional. Com a transição governamental, os novos gestores públicos educacionais se propuseram a repensar o ENC. Para tanto, dividiram-se em duas correntes: acabar com a avaliação e criar um novo modelo. Neste cenário de discussões, foram elaboradas inúmeras propostas, das quais uma foi encaminhada para o Congresso Nacional, que se transformou na Lei nº 10.862 de 14 de abril de 2004 – SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, que objetiva, segundo Vasconcelos “assegurar uma análise global e integrada das estruturas acadêmicas, do compromisso social, das ativi-

des-fim de ensino, pesquisa e extensão e das finalidades e responsabilidades dos cursos e das instituições; respeitar a identidade e a diversidade das instituições; contar com a participação da sociedade civil e da comunidade universitária.” No tocante aos componentes principais, ressalta que o SINAES focaliza a avaliação das instituições, a avaliação dos cursos e a avaliação dos estudantes. Ao abordar a avaliação das instituições, focaliza a avaliação externa, realizada por uma comissão de especialistas e a auto-avaliação institucional orientada, pelos próprios estabelecimentos de ensino, criando a Comissão Própria de Avaliação – CPA. Na avaliação das instituições, serão considerados aspectos como a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional, a política para o ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão, a responsabilidade social da instituição, o regime de contratação, a política de capacitação de docentes, a infra-estrutura, incluindo o acesso de portadores de necessidades especiais e o processo de auto-avaliação. Prossegue, relatando que a avaliação dos cursos será realizada através da Avaliação das Condições e Ensino – ACE que considera as seguintes dimensões: a qualificação do corpo docente, externada na titulação, experiência, publicações e regime de trabalho; a organização didático pedagógica, manifesta na coordenação; projeto e concepção e as instalações físicas, com ênfase na biblioteca. Ressalta ainda, a avaliação do desempenho dos estudantes, ENADE, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes em substituição ao ENC - Provão. O citado processo avaliatório caracteriza-se por ser externo, com avaliadores de fora; sistemático, ocorrendo a cada três anos e sistemico, por abranger o conjunto das instituições. Dentre as críticas ao processo avaliatório anterior, destaca-se a ineficácia das consequências para as instituições avaliadas, como o descredenciamento, o alto gasto com o processo e a avaliação do produto e não do processo. Do processo evolutivo dos debates sobre a avaliação, nasceu o SINAES, cujo primeiro passo, consistiu em incorporar o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional e a CPA – Comissão Própria de Avaliação, responsável pelo monitoramento da avaliação interna e alimentar as estatísticas do INEP- Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa; constituir uma Comissão Nacional de Ensino Superior – CONAES, a qual cabe a responsabilidade de monitorar a avaliação externa e a avaliação interna da instituição, tirando algumas prerrogativas que pertenciam à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação - CNE. Destaque-se a já mencionada criação do ENADE, novo sistema de avaliação do estudante, que incorporou à avaliação um princípio de responsabilidade social da IES, que terá de responder pela inclusão social, não só a grandes projetos, mas a inclusão da diferença. Faz-se necessário ressaltar, que o SINAES incorporou um protocolo de compromissos. O MEC e a IES celebrarão um contrato chamado de Protocolo de Compromisso, onde a IES se comprometerá a sanar as questões levantadas pelo processo avaliatório. Após a avaliação do protocolo de compromisso haverá, se necessário, o descredenciamento ou outras medidas cabíveis. No que se refere à gestão institucional, o inciso VI da Lei 10.862/04, destaca a representatividade dos colegiados, a participação da comunidade universitária nas questões acadêmicas e a independência e autonomia face à mantenedora. Ressaltando, que a autonomia a que faz referência o inciso IV da citada lei é a autonomia da IES, enquanto instituição acadêmica e deve basear sua autonomia nos órgãos colegiados. No

supra citado inciso, em seu parágrafo único, destaca-se que os resultados serão um referencial para a regulação. Do que se apreende que o Estado quer reocupar um espaço que teria perdido para o mercado, o CONAES se apresenta com um perfil de agência reguladora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A operacionalidade da gestão do conhecimento no cenário do ensino superior privado desenvolve-se em um processo dialético entre poder público e iniciativa privada, o que merece um maior aprofundamento em trabalhos futuros. A necessidade da implantação de um sistema que atenda às demandas sociais de forma qualitativa tem sido manifesta nas ações desenvolvidas pela sociedade civil organizada e poder público. Vários conflitos têm sido vivenciados e os debates sobre o tema têm se evidenciado socialmente, o que implica um impacto produtivo. Por mais que se saiba como deve ser feito, repensar o processo de gestão, fundado num paradigma emergente, alicerçado no conhecimento, que se firma a cada dia, é premissa de sobrevivência de mercado e qualidade de relações humanas. No paradigma emergente abordado, quem detém o conhecimento tende a deter o poder, numa visão otimista e promissora do espaço educacional. O citado espaço centra suas atividades no conhecimento, e neste sentido, precisa repensar suas ações gerenciais que viabilizam a atuação da IES de forma competitiva e empreendedora e, precipuamente, cumpridora de sua função sócio-educacional.

Pesquisas recentes, segundo Vasconcelos, mostraram que a avaliação do MEC-Ministério de Educação e Cultura, tem contribuído com a Gestão do Conhecimento nas IES e que ainda há muito desconhecimento dos critérios adotados por parte de seus coordenadores. No desempenho de suas funções, os gestores do conhecimento devem não apenas conhecê-las, mas atuarem de fato como agentes de transformação, analisando criticamente e participando do cenário de mudanças. A era do conhecimento impõe uma transformação institucional cultural e gestores preparados para liderarem este processo de transição, para que a IES tenha uma atuação com impactos positivos nesse conturbado contexto sócio-econômico e político.

BIBLIOGRAFIA

CHOO, C.W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions.** New York: Oxford University Press, 1988.

CURY, C.R.J. **Lei de diretrizes e bases da educação: Lei 9.394/96.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

_____. **Legislação educacional brasileira.** Rio de Janeiro, 2002.

CURY, C.R.J.; HORTA, J.S.B.; BRITO, V.L.A. **Medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional de Educação.** São Paulo: Editora do Brasil, 1997.

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

DIXON, N.M. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso: como construir o coordenador ideal**. Brasília, ABMES, 2002.

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

SANTOS, B.de S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1996.

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

_____. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

VASCONCELOS, M.C.R.L de, JUNIOR, J.F. **Empreendedorismo e aprendizagem numa instituição de ensino superior**. In: Iberoamerican Academy of Management, São Paulo, Dez, 2003.