



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO

Autores: * Prof. Dr. Luiz Alfredo Silveira
** Msc. Maria da Graça Tavares Silveira
***Msc. Dimas de Oliveira Estevam/UFSC/UNESC
***** Msc. Ricardo Niehues Buss

Título: Gestão do Conhecimento no Setor Público em Instituição de Ensino Superior.

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo contribuir com a discussão sobre a gestão do conhecimento. O tema tem contribuído para uma nova visão da importância do ser humano como elemento pró-ativo de uma Instituição de Ensino Superior bem como iniciativa privada e principalmente para mostrar, aos que pensam que as tecnologias estão acima de tudo, que o ser humano é a parte mais importante. “Se antes a terra, e depois o capital, eram os fatores decisivos da produção... hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, o conhecimento.” (João Paulo II). A entrada desse tema nas Universidades reflete a profunda mudança observada na sociedade contemporânea, relacionados a este novo paradigma de gestão organizacional, que vem de forma progressiva, adotando padrões da era do conhecimento e desfazendo os padrões impostos pela era industrial. No caso particular do setor público, o desafio proposto pelo confronto entre orçamentários cada vez mais rígidos e a crescente demanda por serviços de qualidade nas universidades, vem obrigando a “instituição de Ensino Superior” de uma forma geral, a repensar suas formas de atuação, adotando modelos mais flexíveis, colaborativos e com ferramentas tecnológicas adequadas. Para cada organização existe um modelo de gestão do conhecimento que melhor se adapte as suas características. No caso das IES o modelo sugerido aborda de forma ampla, justamente os processos críticos da administração pública, com destaque para a necessidade de agilidade no atendimento as demandas, a escassez dos repasses de recursos orçamentários e falta de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento, Setor público Institucional.

ABSTRACT

The present article has as objective to contribute to the quarrel on the knowledge management. The subject has contributed for a new view of the human being's importance as element pro-asset of public organizations as well as private initiative and mainly to show for those who think that the technologies are above everything, that the human being is the most important part. "If before the land, and later the capital, was the decisive factors of the production... today is, even more, the man himself, or either, the knowledge." (João Paulo II). The entrance of this subject in the organizations reflects the deep change observed in the contemporary society, related to the new paradigm of organizational management, that comes in a gradual form, adopting standards of the age of the knowledge and undoing the standards from the industrial age. In the particular case of the public sector, the challenge considered by the confrontation between budgetary each time more rigid and the increasing demand for services of quality in the public sector, comes compelling the "institution" in general, to rethink its forms of performance, adopting more flexible, collaborative models and with adjusted technological tools. For each organization there is a model of knowledge management that adapts better to its characteristics. In the case of the public university sector the suggested model approaches in an ample way, the critical processes of the public administration, with prominence for the necessity of agility in the attendance the demands, the scarcity of the views of budgetary resources and lack of Human resources.

Key-words: Knowledge management, Public Institutional sector.

INTRODUÇÃO

A administração de uma instituição universitária requer a participação de um número maior de pessoas do que em outras organizações, por ser uma instituição complexa e única no tecido social, quer quanto à estrutura e forma de governo, quer quanto aos processos de decisão, quer ainda porque as suas metas e objetivos são ambíguos, que precisa adaptar-se às exigências do progresso científico e tecnológico. Se as instituições universitárias pretendem acompanhar a modernização dos tempos, necessita rever seus conceitos referente quadro de pessoal e funcional que nelas estão inseridas, pois o impulso alavancador da modernização está nas suas habilidade, conhecimentos, criatividade, inovação e competência.

O conhecimento adquirido e acumulado na Instituição de Ensino Superior pela transformação das informações, apresenta-se como fator preponderante de geração de lucro na economia atual. Os tradicionais fatores de sucesso nas organizações de produção como a terra ou a mão-de-obra é o conhecimento. A economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita. Devemos ressaltar, que os colaboradores das organizações do conhecimento têm alto grau de escolaridade formando uma nova elite que se mantêm bem informados por meio de contatos com clientes e fornecedores e da participação em redes informais, onde o conhecimento flui com liberdade e as informações são abundantes.

O conhecimento coletivo, a respeito do negócio da organização, da concorrência, dos clientes, da tecnologia, está se tornando a última fronteira da excelência

organizacional. Administrar este conhecimento é assunto emergente no estudo das organizações modernas e se relaciona com o sucesso, pois acontece por meio da prática organizacional denominada gestão do conhecimento.

Castells (1999), comenta que uma revolução tecnológica na IES concentrada nas tecnologias da informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo muito acelerado e que a revolução da tecnologia da informação nas organizações foi essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista a partir da década de 80.

Atualmente a administração moderna, Instituição Ensino Superior ou privada a Gestão do Conhecimento passa a ser um modelo de gestão dedicada a alavancar, multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual e do conhecimento da organização, um conjunto de técnicas, condutas e posturas dedicadas à preservação desse capital na organização.

2. CONCEITOS BÁSICOS

2.1 Dados, Informações e Conhecimento

O objetivo desse artigo não é abordar exhaustivamente os conceitos já discutidos por inúmeros autores, mas para entendermos melhor o que venha a ser gestão do conhecimento, para que seja possível aprofundar questões relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional e ao emprego de tecnologia da informação, procuramos adotar, dentre as diversas linhas de pensamento existentes nos mais relevantes trabalhos acadêmicas. Aprender, apreender conhecimento, mas Gestão do Conhecimento vem mostrando ao longo dos anos que também é preciso saber mostrar o que foi apreendido e muito mais o que foi agregado a esse conhecimento.

Para a compreensão plena do que são dados, informações e conhecimentos foram investigados, autor ligado às áreas da tecnologia nas IES e da administração privadas e neles encontrados conceitos diferenciados, e até frontalmente conflitantes, mas significativos e que merecem ser mencionados pelo enfoque que o viés social das organizações públicas requer.

Conforme Davenport e Prusak (1998), os dados são um conjunto de letras, números ou símbolos e objetivos, relativos a eventos, sendo que em um contexto Instituição de Ensino Superior, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Os dados, nada dizem sobre a própria importância ou relevância, porém, os dados são importantes para qualquer organização em grande medida, certamente, porque são matérias-primas essenciais para a criação de informação.

Nos dia atual o lugar central é ocupado pelas idéias, informações, relacionamento e códigos digitais, valorizados em sua imaterialidade produtora de inovação, criatividade e processo.

De forma geral, as informações se apresentam em grande volume atualmente, disponibilizados nos mais diversos meios de comunicação, exigindo de todos a seleção e organização para sua efetiva utilização. Davenport e Prusak (1998), afirmam que os dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado e esse significado pode ser agregado por meio de cinco processos: contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação.

As informações são dados interpretados, dotados de relevância e propósito Drucker (1999), de forma complementar e Senge (1999), comenta que informações são dados com relevância à situação do receptor demonstrando o importante papel do ser humano ao converter dados em informações. Pode-se comentar que o conhecimento e a informação não podem ser compreendidos fora dos sistemas de significação. Não são seres da natureza, mas da cultura e dos sistemas simbólicos que os compõem. Esta visão é incomum na área tecnológica, porém, ter este entendimento complementa necessariamente a visão holística do processo de descoberta do conhecimento em bases de dados que convertem em informações que agregaram valor por meios de processos, comparações, conseqüências, conexões e conversação.

Assim, Davenport e Prusak (1999), concluem que o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas tomadas de decisões de ação às quais ele leva. Ainda para Senge (1999), o conhecimento é a capacidade para ação eficaz e esse conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem contínua, pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz. Para Fialho *et al* (2006), O conhecimento é resultado de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente ao longo do tempo, gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1998), conhecimento só é criado por pessoas. Uma Instituição de Ensino Superior não pode criar conhecimento sem as pessoas. Por isso é imperioso que as organizações criem um ambiente propício que facilite e estimule a criação e a troca de conhecimentos entre as pessoas. Assim, o processo de conhecimento organizacional pode ser visualizado como uma espiral de criação do conhecimento, em que a organização possui a função de fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIORES

A expressão gestão do conhecimento ainda provoca intenso debate sobre seu significado, aplicação e abrangência. Entretanto, os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão universitária reconhecem seu potencial e, simultaneamente, sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva.

Assim, somos levados a pensar que os processos de gestão do conhecimento são atividades recentes, mas sabemos que não o são. Outra das dificuldades em compreender as instituições de ensino superior do conhecimento está na idéia massificada pela tecnologia de informação de que gestão do conhecimento refere-se à automação de processos dentro da organização apoiada no desenvolvimento da tecnologia. Segundo Angeloni (2000), perceber que a tecnologia é apenas uma das dimensões da instituição do conhecimento que representa papel importante na viabilização e eficácia do processo. Mas, na medida em que as organizações as vêm implementando, verificam a necessidade de trabalhar com as demais dimensões obter o efetivo sucesso e a viabilidade em longo prazo na gestão dentro da organização.

Sveiby (2000), comenta que as dimensões envolvidas podem dizer que a gestão do conhecimento tem contribuído para a valorização como elemento essencial de uma instituição de ensino superior. Faz parte do conjunto da estratégia organizacional. Que alavanca as estratégias e devem ser potencializadas pela gestão do conhecimento. Fundamentalmente trata-se de ligar pessoas a pessoas e pessoas à informação para criar vantagens competitivas. A gestão de conhecimento gira em torno da idéia de que um

dos bens mais preciosos de uma empresa é a experiência que flutua dentro da inteligência das pessoas. Se feita da forma correta a gestão de conhecimento é suporte para criar um ambiente mais colaborativo, reduzir a duplicação de esforços e encorajar a partilha de conhecimento – poupando tempo e dinheiro neste processo de conhecimento.

As instituições do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital, aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis, cujos colaboradores são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade.

A gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a organização e benefícios para os colaboradores internos e externos. Hoje, as empresas pública ou privada estão despertando para uma nova visão, propagando o início de uma nova época na qual a moeda principal será o conhecimento da organização, também chamado a era do capital intelectual.

A gestão do conhecimento pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas, e também pode ser entendida como um processo dinâmico, social que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de Know-how. Vemos então, nas organizações do conhecimento que as pessoas expandem de forma contínua a sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são desenvolvidos, onde a aspiração coletiva é libertada. Nas organizações da gestão do conhecimento existe o clima organizacional propício ao desenvolvimento de capacidades essenciais que alavancam as estratégias.

Assim, podemos concluir, resumidamente, que a gestão do conhecimento é o processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras na geração de conhecimentos.

3. A GESTÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

3.1 Planejamento Estratégico Participativo

A importância do planejamento estratégico participativo se torna saliente perante os outros enfoques de planejamento, pois busca a participação de todos os integrantes da empresa como forma de gerir um planejamento estratégico, indo ao encontro dos anseios de todos os componentes da mesma. Além de proporcionar a motivação e comprometimento dos funcionários, que dessa forma se esforçam no sentido de alcançar os objetivos institucionais, o planejamento estratégico participativo busca uma maior interação desses funcionários, na qual, as idéias expostas em reuniões conjuntas, são direcionadas para uma discussão e avaliação em grupo, chegando a um consenso geral. Sabe-se que o trabalho em grupo gera uma sinergia maior a partir da união de idéias. Dessa forma, as potencialidades individuais e distintas são unidas de maneira que aproveitem cada talento numa verdadeira união de esforços, sabendo-se que o planejamento estratégico participativo possui inúmeras vantagens salientando que ele não é tão simples de ser implantado e implementado, uma vez que, precisa da colaboração de todos integrantes e isso demanda tempo e habilidade para analisar todos os dados obtidos neste contexto.

Contador (1995), comenta que preparar um plano estratégico é fácil mais elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador, implementa as propostas do plano, isto sim é difícil. Argumenta ainda, que o modelo participativo é o melhor caminho, já que possibilita o comprometimento de todos em direção aos objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (2001), o planejamento é determinar antecipadamente quais são os objetivos globais que se deseja alcançar e traçar os caminhos para seu atingimento, o planejamento estratégico necessita do envolvimento de todos os integrantes de uma Organização na tomada de decisão.

O planejamento como guia de aprendizado persegue a idéia do aprendizado e de transformação contínuas na organização. A junção deste conceito com o de estratégia foi trabalhado no que se conhece, como planejamento estratégico que surgiu como um instrumento capaz de fornecer as respostas aos riscos e às incertezas ambientais que afetam as instituições de ensino superiores.

Neste sentido, a importância do planejamento estratégico participativo se torna saliente perante os outros enfoques de planejamento, pois busca a participação de todos os componentes envolvidos da empresa como forma de gerir um planejamento estratégico, indo ao encontro dos anseios de todos os envolvidos. Além de proporcionar a motivação e comprometimento dos colaboradores, que dessa forma se esforçam no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, o planejamento estratégico busca uma maior interação desses servidores, na qual, as idéias expostas em reuniões conjuntas, são direcionadas para uma discussão e avaliação em equipe, chegando a um consenso geral. Dessa forma, as potencialidades individuais e distintas são unidas de maneira que aproveite cada talento numa verdadeira união de esforços, independentes do tamanho da organização, o participante, como indivíduo, se afirma perante os administradores e deixa de ser uma partícula impotente que não tem participação ativa no processo. Essa forma de administração abre espaços para idéias de baixo para cima e traz participação de uma grande quantidade de servidores.

Para Gaj (1995), sobre o perfil do servidor das IES (método humanístico versus burocrático) tem-se: perfil do burocrático – indivíduo ouvinte, nunca diz o que pensa, enigmático, político, adulator fino e cuidadoso (método burocrático – Max Weber); O perfil do humanístico – aquele que realiza, empreendedor, idealizado, criativo, tem iniciativa e deseja transformar a empresa.

Masiero (1996), comenta que a motivação para o trabalho em termos de incentivos salariais é um item que influencia bastante no desempenho e comprometimento dos trabalhadores. Esses incentivos salariais podem servir para a instituição como forma de controle e avaliação de desempenho. Nesse caso, o próprio grupo de trabalho se incumbirá de observar o desempenho da equipe de maneira que saiam lucrando em conjunto.

3.2 APRENDIZAGEM CONTINUA

Atualmente, o fato de que todos devem estar imersos em processos de aprendizagem continuada o que já não novidade e a moderna literatura preocupa-se em assinar que o grande desafio é o de que os indivíduos devam saber “aprender a aprender”, e em resgatar a importância dos processos de *learning by doing* (consagrado pelo boom educacional, tecnológico e produtivo dos Tigres Asiáticos), que os atuais manuais denominam de ênfase no treinamento em ação. (STEWART, 2002).

Mas quanto ao fato da aprendizagem por si só (aprender por aprender) ser um desperdício de tempo e de outros recursos valiosos não contribui para a instituição, que deve possuir estratégias para aumentar capacidades. Sabemos também, que utilizamos menos de 30% do que sabemos no nosso trabalho. Portanto, o desafio é colher conhecimentos que podem ser aplicados a uma necessidade específica dentro da organização.

Assim, as instituições de ensino superiores, que, por sua vez, já estão cientes dessas verdades, devem desenvolver estratégias justas, inovadoras e democráticas, de forma a que os funcionários possam estar permanentes e continuamente aperfeiçoando suas habilidades e seus conhecimentos, sem incorrer em práticas paternalistas, mas sabendo compatibilizar uma adequada gestão de competências com o alcance dos resultados político - institucionais.

As constantes e rápidas mudanças nas tecnologias e nos desafios como se deparam às organizações exigem competências e habilidades cada vez mais distintas dos trabalhadores e é consenso, atualmente, o fato de que o melhor profissional é aquele que sabe aprender ou que está continuamente aprendendo.

Os trabalhadores do conhecimento gerenciam a si mesmos, têm a aprendizagem e o ensino contínuos como parte de sua função, têm alta mobilidade e são parceiros do empreendimento. O profissional da Gestão do Conhecimento precisa conhecer bem tanto os negócios quanto às tecnologias.

Conforme Senge (1999), a disciplina ou processo de aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes de trabalho, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental para o desenvolvimento nas organizações nos dias atuais. Esse é um ponto crucial, se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá um bom desempenho na sua função.

Dessa forma, as organizações devem buscar soluções (integradas com o conceito de gestão de competências, apresentado acima) para o desenvolvimento de ferramentas e métodos de aprendizagem individuais e coletivas, e assumirem que a função ou a responsabilidade pelos processos de aprendizagem extrapola os departamentos de treinamento e de capacitação e torna-se um imperativo para as ações gerenciais das organizações modernas.

Atualmente, as ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento de ações voltadas à aprendizagem contínua e à construção de um processo de educação organizacional estão baseadas na Instituição das Universidades Corporativas, assim como no uso intensivo das facilidades tecnológicas embutidas nas práticas de ensino à distância (EAD), no e-learning (*via Internet*), na disseminação de bases de dados com as melhores práticas (*best practices*) e as lições aprendidas (*lessons learned*), bem como no

desenvolvimento de portais corporativos em que o intercâmbio de informações e conhecimentos sirva como facilitador e catalisador de inovações e de geração de novos conhecimentos.

3.3 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A competência não pode ser copiada com exatidão. Os seres humanos trazem com sigilo a sua competência, por meio de capacitação ou qualificação, da prática, de erros, da reflexão e da repetição. O conhecimento explícito independe do indivíduo que o criou, mas a competência não.

A competência é transferida pela prática do exercício que ela pretende galgar na sua vida pessoal ou profissional. Para gerenciar a competência, precisamos saber a melhor maneira de transferi-la. No escopo da gestão do conhecimento, “gestão de competências” é a expressão utilizada para promover a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados diferenciados, além de haver maiores responsabilidades pelo processo de aprendizagem, tanto por parte do gerente, quanto por parte dos colaboradores que esta inserida.

Assim, o treinamento, adestramento, serve apenas como um ponto de partida para que os colaboradores da organização saibam inicialmente como proceder no exercício de suas funções, mas se for mantido de forma insistente, poderá tolher o que de melhor o colaborador renderia para si mesmo, para a organização e principalmente, para o cliente.

Se os conhecimentos, as habilidades e as experiências dos indivíduos que compõem uma instituição de ensino superior são essenciais à melhoria do desempenho e à difusão de práticas inovadoras, as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas e comparadas com aquelas competências existentes na força do trabalho, de modo a que seja iniciado um processo de negociação entre gerentes e equipes, de forma a haver a compatibilização entre essas realidades e a superação ou redução dos diferenciais encontrados.

A Gestão do Conhecimento está preocupada em possibilitar que os indivíduos adquiram armazenamentos, compartilhem e apliquem o seu conhecimento de forma coletiva, para solução e gerenciamento de decisões institucionais de ensino superior.

Deste modo, em uma instituição que busca melhores níveis de desempenho, tornam-se preponderantes, como:

a) O desempenho de um programa de capacitação ou qualificação que proporcione maior adequação ou que elimine os diferenciais existentes entre as competências desejadas (ideais) e as competências apresentadas (reais);

b) A criação de um banco de talentos, que permita conhecer os conhecimentos, habilidades e potenciais na equipe de colaboradores dentro da instituição e que, também, possibilite estabelecer diretrizes para a alocação de pessoas aos grupos de trabalho (esse tipo de atividade é, usualmente, denominado de “gestão de talentos dentro da instituição”).

3.4 O CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Instituições de Ensino Superiores, estados e países do mundo inteiro participam de redes de comunicação sobre quem e de que forma resolver os problemas essenciais da organização e gestão. Os conceitos de participação, descentralização, responsabilidade, parcerias, redes, alguns até incômodos de se traduzir como “empowerment”, “advocacy”, “governance”, collaborative arrangements e outros”, mostram a evolução para novos paradigmas institucionais, para uma sociedade muito mais democrática, participativa e interativa. O contexto universitário assume contornos significativos na vida em sociedade e a conseqüente geração de políticas públicas institucionais de ensino superiores devendo ter o apoio da área de inovação tecnológica para se instituir, mas não sem a presença do conhecimento intelectual.

A necessidade de conhecimento na organização de contexto universitária, potencializada pela abrangência do impacto das ações de sua competência e da responsabilidade social, reforça a necessidade de gestão científica e orientada por técnicas de minimização das incertezas. A implantação da Gestão do Conhecimento, de uma forma coordenada, vai proporcionar uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nos colaboradores, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente.

A informação que começa a fluir no ambiente permite que um servidor do setor público universitário tenha boa visão de conjunto, o que faz com que o binômio autoridade-obediência seja gradualmente substituído pelo da informação-responsabilidade, numa tendência geral a horizontalização das instituições. Na interface dos serviços nas universidades, temos o cidadão que possa ser mais informado e se

torna pessoa que pode participar diretamente dos processos de transformação política e social, fazendo os sistemas evoluir em democracia representativa para a democracia participativa.

A tecnologia do conhecimento torna-se nesse contexto um instrumento mediador entre o homem e o mundo, o homem e a educação, o homem e a instituição de ensino superior, servindo de mecanismo pelo qual esse indivíduo se apropria de um determinado saber, redescobrimo e reconstruindo o próprio conhecimento.

4. CONCLUSÃO

As Instituições de Ensino Superiores contemporâneas estão, cada vez mais, aprimorando seus processos de gestão, com vistas a se adequarem às exigências do mercado globalizado. Um dos grandes desafios em gestão do conhecimento é conseguir observar para toda a cadeia de conhecimento de valor e em toda ela atuar e melhorar os resultados e o desempenho.

Entretanto, é necessário que o setor universitário entenda como usar de forma adequada à gestão do conhecimento, para atender as novas demandas da sociedade atual. É um desafio para a administração da IES quebrar paradigmas e superar barreiras, principalmente as de ordem política-partidária que moldaram um setor carente de recursos e estruturas para responder aos desafios cada vez maiores.

A literatura utilizada permitiu verificar, na principal variável do estudo, o quão é importante o conhecimento na sociedade e na organização como forma de responder as necessidades, de competitividade que se apresenta no cenário corporativo pelo fenômeno da globalização. Que no ambiente posto só as instituições mais inovadoras e que se voltam à gestão do conhecimento conseguem responder convenientemente as necessidades de seus clientes.

A Gestão do Conhecimento nas IES está preocupada em possibilitar que os indivíduos adquiram armazenamentos, compartilhem e apliquem o seu conhecimento de forma coletiva, para solução e gerenciamento de decisões instituições.

Para tanto, faz-se necessário que a gestão do conhecimento ajudem na avaliação dos processos de negócios, visando reduzir custos e operar de modo mais eficiente. E por isto, as organizações devem se conhecer melhor e saber detectar suas reais necessidades. Verificou-se, que a relação entre dados, informação e conhecimento é dinâmica e que dependendo dos referenciais os conceitos podem variar, e que há convergência no fato de que é possível a descoberta de conhecimento relevante em bases de dados por meio de algoritmos informacionais e estatísticos.

Constatou-se, ainda, que as pessoas são a alavanca primordial das instituições, deverão trabalhar com estratégias emergentes de um grau elevado de compreensão, estímulo e empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado para alimentarem o ciclo virtuoso do crescimento institucional.

É necessário para o gestor universitário apoiarem a reformulação das estratégias de capacitação docente de forma a aumentar o foco nas necessidades dos alunos e servidores que atingirem maiores rendimentos dos investimentos feitos e com isto potencializando o desempenho da administração pública na função de prepararem os cidadãos para um exercício pleno dos seus direitos e deveres na vida em sociedade, oferecendo um ensino de qualidade sem aumentar a despesa pública.

Entretanto, é necessário que o setor público entenda como usar de forma adequada à gestão do conhecimento, para atender as novas demandas da sociedade. É um grande desafio para a administração pública quebrar paradigmas e superar barreiras, principalmente as de ordem político-partidária que moldaram um setor público universitário carente de recursos e estrutura para responder aos desafios cada vez maiores.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Organização Maria Terezinha Angeloni – Florianópolis: Saraiva, 2000.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede** – a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1
- CONTADOR, José Celso. Planejamento Estratégico: **Recomendações sobre os ambiente externos e interno. ERA – Revista de administração de empresas.** São Paulo, V. 35, n. 2, Mar/Abr., 1995
- CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Campus 2001.
- DAVERPORT, T. H., PRUSAK, L **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- FIALHO, F.A.P.; Montibeller, G.; Macedo, M. e Mitidieri, T. da C. (2006). **Empreendedorismo na era do conhecimento**: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da gestão do conhecimento e da sustentabilidade. *Florianópolis: Visual Books.*
- GAJ, Luiz **Administração estratégica.** São Paulo: Atiças, 1995.
- NONAKA. I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina**: Arte e prática da Organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.

STEWART, T. A. **A Riqueza do conhecimento** – o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.