



*Instituto de Investigaciones Socio Económicas*

Documento de Trabajo No. 13/10  
Octubre 2010

**Gestão do Conhecimento Estratégico em  
Instituições de Ensino Superior**

*por:*  
*Youssef Ahmad Youssef*  
*Baltazar de Andrade*

## **Gestão do Conhecimento Estratégico em Instituições de Ensino Superior**

**Youssef Ahmad Youssef<sup>1</sup>**  
**Baltazar de Andrade<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Este estudo pretende apresentar um novo modelo de GC estratégico em Instituições de Ensino Superior - IES, partindo da premissa da ausência de interação entre o pensamento estratégico nessas instituições e a GC de seus colaboradores. O modelo pode ajudar na resolução de problema decorrente, da ausência de uma metodologia formal de implementação do PE em IES com base na GC. Para a realização deste trabalho, propõe-se uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, usando o ambiente natural de uma instituição de ensino e tendo como etapas a coleta de dados básicos, revisão bibliográfica sobre a evolução do pensamento estratégico e sua interação com a GC nas organizações, análise teórica e, finalmente, a elaboração e a proposição de novo modelo de interação entre o pensamento estratégico e a GC para as IES.

**PALAVRAS-CHAVE:** GC. Pensamento Estratégico. PE. IES (IES).

### **ABSTRACT**

The main goal of this paper intends to present as result, a new model of strategic knowledge management for Higher Education Institutions starting from the premise of the interaction absence between the strategic thought in institutions of higher education and the knowledge management of their collaborators. This model can help in the resolution of one another problem witch is based on the absence of a formal methodology for strategic plan implementation in Higher Education Institutions thru the knowledge management. For the deployment of this proposal we intend to use descriptive research of qualitative matrix using the natural environment of an higher education institution and having as stages the collection of: basic data, bibliographical revision on the evolution of the strategic thought and its interaction with the knowledge management thru out the organizations, theoretical analysis and finally the elaboration and the description of the new interaction model between the strategic thought and the knowledge management in the Higher Education Institutions.

**KEY – WORDS:** Knowledge Management. Strategic planning. Strategic thinking IES (Institution of Higher Education).

---

<sup>1</sup> Unisul – Brasil.

<sup>2</sup> Unisul – Brasil.

## **1. Definição do Problema**

O ritmo de mudanças que o mundo tem enfrentado nos últimos tempos, em todos os cenários, tem apresentado importantes desafios às organizações, entre os quais estão: a capacidade de rápida adaptação aos novos cenários e as respostas eficazes, aos novos desafios.

Dentro desse cenário, de múltiplos desafios, encontra-se o Brasil como um país de dimensões desproporcionais nos campos sociais e econômicos, o que traz como conseqüências constantes crises e desafios que permeiam toda sua estrutura, deixando para a educação a alternativa de apresentar soluções criativas para superar esses obstáculos.

Diante de tantos desafios, as IES brasileiras encontram-se, de certa forma, obrigadas a inovar em todos os aspectos, apoiadas em ferramentas e métodos até então pouco utilizados no processo de gestão acadêmica. Entre esses métodos encontram-se o PE, a GC e a inteligência competitiva, que podem ajudar as IES a permanecer no mercado e a manter o equilíbrio entre o atendimento a esses requisitos e a qualidade acadêmica.

Apesar da existência dessas ferramentas e desses métodos, muitos autores têm mencionado uma dissonância entre o pensamento estratégico expressado através do PE (PE), emanado da alta administração, e o conhecimento dos colaboradores das instituições.

**Diante do contexto apresentado, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: Como a GC integrada ao pensamento estratégico pode contribuir para a implementação do PE em uma IES?**

## **2. Objetivos**

Este artigo teve como principal meta contribuir no processo de interação entre o pensamento estratégico e a GC, por meio da elaboração de um modelo de interação para nortear a implementação do PE em uma IES comunitária. O estudo é mais amplo e faz parte de tese de doutorado, contudo aqui se faz uma intervenção parcial. O presente estudo propõe os seguintes objetivos:

### **2.1 Objetivo geral**

Propor um modelo de GC integrado ao pensamento estratégico em uma universidade comunitária.

### **2.2 Objetivos específicos**

Levantar modelos de PE, utilizados pela universidade estudada e por outras IES, para a elaboração de seu PE.

- a. Descrever e analisar os modelos de implementação de PE em universidades brasileiras;
- b. Levantar modelos de PE utilizados pela Universidade estudada e em outras IES para a elaboração de seu PE;
- c. Descrever de modo retrospectivo a GC na unidade a ser estudada;
- d. Relacionar a GC com o processo de implementação do PE;
- e. Demonstrar como o modelo proposto pode ser utilizado na universidade em questão;
- f. Elaborar um modelo de implementação do PE com base na GC.

### 3. Justificativa

O processo de PE tem sido nas últimas décadas, centro das atenções de estudiosos da ciência da administração. Várias metodologias foram desenvolvidas e aplicadas nos diversos setores da atividade econômica, social, política e acadêmica.

Meyer Júnior (1988b), apud Estrada (2000), declara que o significado do planejamento não deve ser limitado à produção de planos, metas e estratégias, mas sim à colocação desse plano em ação. Ele observa, ainda que, no campo acadêmico, devido às particularidades de suas características organizacionais, as IES requerem uma teoria organizacional e administrativa próprias.

Para Keller (1983), apud Estrada (2000), o Ensino Superior necessita de um tipo de administração ainda inexistente, que está sendo construído, graças a uma nova geração de gestores universitários, que usam a administração empresarial como base para a essa construção.

Orssato (2004) observa que 70% dos PEs falham devido à implementação, enquanto Estrada (2000) informa que estudiosos de PE são unânimes sobre a dificuldade de implantação de processos de mudança estratégica ou estrutural nas organizações, e que os problemas normalmente não aparecem nas etapas de definição da missão e estabelecimento das estratégias, mas na sua execução na prática.

Nesse sentido, considerando a peculiaridade do ambiente universitário, que é maior celeiro do conhecimento diversificado e altamente especializado, vê-se na GC uma importante ferramenta, tanto na elaboração quanto na implementação do processo do PE nessas organizações, consideradas como base do conhecimento, razão pela qual este estudo adquire relevância.

### 4. Principais Referenciais Teóricas

#### 4.1 A universidade como organização e administração

Segundo Baldrige (1971, 1978), apud Estrada (2000), a organização universitária pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

- Ambigüidade das metas;
- Organizações acadêmicas que “processam pessoas”;
- Tecnologia problemática;
- Tarefas econômicas dominadas por alto profissionalismo;
- Corpo profissional fragmentado; e
- Vulnerabilidade ao ambiente.

No que tange às concepções da universidade, Dreze e Debelle (1983) e Rossato (1996), apud Estrada (2000), classificam essas concepções em dois gêneros:

a) **Universidade do espírito ou idealista** – nela encontram-se três escolas norteadas por diferentes visões:

1. **Escola inglesa:** em que a universidade é caracterizada como um centro de educação;
2. **Escola alemã:** em que a universidade é composta por uma comunidade de pesquisadores; e
3. **Escola americana:** em que a universidade é vista como um núcleo de progresso.

**b) Universidade do poder ou funcional** – nessa categoria, a relevância é dada aos serviços a serem prestados à nação; é representada por duas escolas:

1. **Escola francesa:** em que a universidade é considerada um modelo intelectual; e
2. **Escola soviética:** em que a universidade é considerada um alavanca dor do fator de produção.

## 4.2 Planejamento Estratégico

Embora o planejamento não seja uma prática muito corrente, conforme afirma Estrada (2000), algumas universidades ensaiaram, nos últimos tempos, sua implementação, considerando assim a atividade de PE em universidades brasileiras, principalmente nas públicas, como atividade incipiente, de experiência acumulada restrita e carente de sistematização.

Meyer Júnior (1998) descreve o PE como sendo uma abordagem que transcende a metodologia para implicar uma nova postura organizacional, lidando com um exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade.

Karadima (1992) chama a atenção para a necessidade de as universidades passarem de modelos operativos e pontuais para modelos mais amplos e integrais.

Segundo Estrada (2000), entre as poucas referências existentes sobre PE em universidades, algumas merecem um destaque como principais referências, apresentando uma variação que vai desde as mais simples às mais complexas, com algumas variações e adaptações ao longo desses extremos, tendo em comum três componentes básicos:

1. Desenvolvimento e estabelecimento da missão;
2. Análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças; e
3. Desenvolvimento da estratégia.

Estrada (2000) selecionou, para efeito de análise e comparação, três modelos que contêm os componentes acima descritos e que, por serem citados com frequência na literatura sobre organizações de Ensino Superior e, por terem sido concebidos especialmente para organizações públicas sem fins lucrativos, o autor os considera tradicionais. Esses modelos são:

1. O modelo proposto por John M. Bryson (1995) e Bryson e Alston (1996), em *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations Creating and Implementing Your Strategic Plan*;
2. O modelo apresentado por Gérard Arguin (1989), em *O PE no meio universitário*;
3. O modelo descrito pelo Prof. Cristiano Cunha (1995), que vem sendo desenvolvido no Núcleo de Estudos Estratégicos (NEST), do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, na Universidade Federal de Santa Catarina.

Mintzberg (1998), ao analisar as diferentes escolas de formação de estratégia nas organizações, acabou por identificar dez escolas conforme a tabela 1.

Mintzberg (1998) conclui após analisar cada uma das dez escolas:

*Certamente, encorajamos acadêmicos e consultores para que continuem sondando os elementos importantes de cada escola: precisamos saber mais a respeito de presas, trombas e caudas. Porém precisamos ir além da estreiteza de cada escola: precisamos saber como esse animal chamado formação de estratégia, que combina todas essas escolas e mais, vive realmente sua vida. Precisamos fazer perguntas melhores e gerar menos hipóteses para permitir que sejamos puxados pelas preocupações de fora, ao invés de sermos empurrados pelos conceitos de dentro. E precisamos ser abrangentes – para nos preocuparmos com*

processo e conteúdo, estática e dinâmica, restrição e inspiração, com o cognitivo e o coletivo, o planejado e o aprendido, o econômico e o político.

**Tabela 1**  
**Escolas da formação de estratégia nas Organizações**

<b>NOME</b>	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS (Formulação de Estratégia)</b>
Escola do design	Processo de concepção
Escola do planejamento	Processo formal
Escola do posicionamento	Processo analítico
Escola empreendedora	Processo visionário
Escola cognitiva	Processo mental
Escola de aprendizado	Processo emergente
Escola do poder	Processo de negociação
Escola cultural	Processo coletivo
Escola ambiental	Processo reativo
Escola de configuração	Processo de transformação

Fonte: Adaptação de Mintzberg (1998).

Ferreira (2006) menciona que o Meyer Júnior (2004) analisou os aspectos e as práticas do PE em 12 instituições de ensino público e comunitário analisando dimensões como: função do planejamento; fatores que o desencadeiam; características relevantes do processo; aspectos internos e externos relevantes do planejamento; implementação do planejamento; formas de acompanhamento e resultados práticos. A síntese dessa análise encontra-se na tabela 2

**Tabela 2**  
**Aspectos e práticas do PE**

<i>Dimensões</i>	<i>Aspectos Relevantes</i>
<b>FUNÇÃO PRINCIPAL</b>	<b>APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO</b>
<b>PRINCIPAIS FATORES DE DESENCADEAMENTO</b>	<b>INÍCIO DAS ATIVIDADES DA NOVA ADMINISTRAÇÃO EXIGÊNCIAS LEGAIS</b>
<b>CARACTERÍSTICAS MAIS RELEVANTES DO PROCESSO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO INTEGRAÇÃO</b>
<b>ASPECTOS INTERNOS MAIS RELEVANTES PARA O FUTURO</b>	<b>INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE PLANEJAMENTO</b>
<b>ASPECTOS EXTERNOS MAIS RELEVANTES PARA O FUTURO</b>	<b>POLÍTICAS EDUCACIONAIS FATORES ECONÔMICOS DEMANDA CONCORRÊNCIA</b>
<b>PONTOS DE DESTAQUE NA IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>DISSEMINAÇÃO DOS PLANOS INSTITUCIONAIS</b>
<b>FORMAS USUAIS DE ACOMPANHAMENTO</b>	<b>REUNIÕES E RELATÓRIOS NÃO PERIÓDICOS</b>
<b>PRINCIPAIS RESULTADOS PRÁTICOS ALCANÇADOS</b>	<b>MELHOR USO DOS RECURSOS INTEGRAÇÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA MAIOR CAPACIDADE DE RESPOSTA AS DEMANDAS EXTERNAS MELHORIA DA QUALIDADE ACADÊMICA</b>

Fonte: Ferreira (2006)

No que tange ao PE participativo, Ketoviki e Castañer (2004) apud Ferreira (2006), concluem que o mesmo cria uma sinergia positiva dentro da organização sobre vários aspectos dos quais se destacam os seguintes: 1) geração de informações; 2) convergência nos

objetivos através dos efeitos afetivos e motivacionais; 3) convergência de objetivos facilitando o processo de implementação do planejamento pelo fato de os colaboradores conhecerem e endossarem os objetivos organizacionais.

### 4.3. GC nas organizações

Na era da globalização, em que concorrência é uma palavra-chave, e vantagem competitiva passou a ser um dos termos mais utilizados pelos executivos das organizações responsáveis pelas estratégias de mercado mais eficazes, fica cada vez mais evidente que apenas o conhecimento pode ser considerado fonte segura de vantagem competitiva nas organizações. Não obstante, essa visão ainda é pouco compreendida pelos gerentes no que tange aos aspectos da verdadeira natureza da empresa criadora do conhecimento. (IKUJIRO, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1997) observam que as organizações de sucesso são as que criam novos conhecimentos de forma consistente, os difundem de forma rápida, transformando-os em novas tecnologias ou produtos. Os autores denominam as empresas que adotam essas práticas de empresas “geradores do conhecimento”, cujo negócio exclusivo é inovação contínuos.

(Nonaka e Takeuchi (1997), na mesma obra, ao descreverem a espiral do conhecimento, classificam-no em duas classes: o conhecimento *explícito*, que é formal, sistemático e fácil (por consequência de disseminação e compartilhamento), por meio de especificações de produtos, fórmulas ou programas de computador; e o conhecimento *tácito*, que é pessoal, de difícil formalização e disseminação. Ele se encontra enraizado na ação contextualizada dos atores sociais e é constituído por habilidades técnicas de difícil especificação e de dimensão cognitiva, com base em modelos mentais, crenças e hábitos, sendo que esses modelos implícitos influenciam de forma substancial o indivíduo quanto à sua percepção do ambiente em que vive.

Ao analisar os aspectos conceituais da GC, Leite (2006) observa a correlação existente entre as definições e as áreas nas quais estão sendo aplicadas. Ele cita Tarapanoff (2001) que define a GC como: “processos sistemáticos, articulados e intencionais, apoiados na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional com objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização”.

Murray (2005) define a GC como: “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade” já Moresi (2001) afirma que a GC poderá ser como: “o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização visando à utilização na consecução de seus objetivos”. Por outro lado, Davenport e Prusak (1998) vêem que a GC é “a forma de codificar o conhecimento existente e disponível na organização a fim de torná-lo acessível àqueles que precisam dele, através de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar conhecimento”. No entanto, a definição mais simples é a de Teixeira Filho (2000) que declara ser a GC “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Leite (2006) cita Despres e Chauvel (1999) que estabelecem seis etapas para o processo de GC: a) mapeamento; b) aquisição; c) empacotamento; d) armazenamento; e) aplicação, compartilhamento e transferência; e f) inovação, evolução e transformação.

Probst et al. (2002), citado por Leite (2006) delinearão os seguintes processos para a GC: a) identificação do conhecimento; b) aquisição do conhecimento; c) desenvolvimento do conhecimento; d) compartilhamento e distribuição do conhecimento; e) utilização do conhecimento; f) retenção do conhecimento.

Ulrich, et al (2003) detalharam um modelo para resolução dos problemas através da gestão do conhecimento chamado *work-out*. Esse modelo foi amplamente usado na *General Electric* na década de 90 e teve resultados satisfatórios. O modelo é composto pelas seguintes etapas: a) planejamento do *work-out*; b) implementação; e c) avaliação e feedback. A fase de implementação deve ser desdobrada em: 1) introdução ao *work-out*; 2) geração de idéias em pequenos grupos; 3) galeria de idéias; 4) desenvolvimento de recomendações em pequenos grupos; e 5) reunião geral.

#### 4.4 GC no contexto brasileiro

Em que pese o mundo global já ter reconhecido a importância da GC e sua real contribuição para a gestão das organizações, o Brasil mostra-se ainda com pouco destaque no que tange ao conhecimento dessa nova disciplina e suas práticas. Graças a inúmeras crises econômicas e à fragilidade ética da recém-nascida democracia brasileira, o País amarga os piores índices de desenvolvimento social e educacional do planeta. Já em termos de desenvolvimento econômico e industrial, o Brasil aparece como uma potência emergente que tem um espaço assegurado pelos organismos internacionais de avaliação ao lado de gigantes como Índia e a China.

Um grande paradoxo tem se apresentado desde a última década do século passado, início da fase neoliberal da globalização econômica. Esse paradoxo foi avaliado por Noam Chomsky em seu livro *o lucro ou as pessoas?* Como uma grande trama contra a economia do conhecimento na qual o homem deve ser o cerne da competitividade e, portanto, ser respeitado em seu direito, sua dignidade e sua satisfação, constituindo, assim, o agregado principal para o sucesso de qualquer estratégia empresarial. Para Chomsky o paradoxo da nossa era pós-moderna está justamente na dicotomia que se estabeleceu pelas distorções empregadas graças ao neoliberalismo entre o social (o homem) e o financeiro (o lucro).

A GC como ciência desponta para consagrar a supremacia do homem ao materialismo financeiro, privilegiando o conhecimento como força motriz da economia industrial e principal ativo com capacidade de elevar os índices de competitividade das organizações que, por essa razão, têm o lucro como consequência estratégica e não o contrário.

Segundo a OECD (2003), países como Canadá, Dinamarca, França e Alemanha têm se empenhado no sentido de criar e disseminar políticas e práticas em GC. São iniciativas como as desses países que podem ajudar a comunidade empresarial mundial a adotar práticas de GC e por consequência aumentar o seu potencial competitivo e garantir assim melhor posicionamento no mercado diante de seus concorrentes.

Para Terra (2000), no Brasil, tem-se observado um significativo aumento da importância do desempenho empresarial, graças à abertura relativamente recente da economia brasileira e a necessidade que as empresas têm tido com relação a garantir a sua competitividade e assegurar um posicionamento privilegiado nos mercados nacional e internacional.

Terra sustenta que, quando se trata da GC, sobretudo no Brasil, deve-se levar em consideração os seguintes parâmetros para avaliação:

1. O papel da alta administração na definição dos eixos estratégicos do conhecimento necessários para atingir os objetivos estabelecidos;
2. Novas estruturas organizacionais e ruptura com o modelo de estruturas hierárquicas;
3. Práticas de recursos humanos que asseguram a geração, aquisição e difusão dos conhecimentos internos;
4. Infra- estrutura de TIC e sua influência no processo e nas práticas de GC;
5. Mensurações; e
6. Desafios importantes que devem ser enfrentados, principalmente no que se refere a:
  - Mapear o conhecimento tácito;
  - Estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários;
  - Utilizar melhor os investimentos em TIC a serviço da GC;
  - Definir políticas de recursos humanos para atrair e manter pessoas com perfil (competências) adequadas;
  - Manter o equilíbrio entre o Indivíduo e a equipe, entre o disciplinar e o multidisciplinar.

Leite (2004) pesquisou 99 empresas brasileiras visando à mensuração das relações existentes entre GC e outros elementos como estratégia empresarial, gestão por competência e gestão por resultado. Essa autora destaca que, apesar de a prática de GC estar incorporada aos discursos da maioria dos empresários brasileiros existe evidências de que essa gestão é pouco percebida como fonte de inovação, vantagem competitiva e agregação de valor.

Vale citar que a amostra pesquisada por Leite, contemplava empresas da área de serviços em um percentual equivalente a 55% do total de empresas pesquisadas. Quanto ao país de origem, as empresas pesquisadas se dividiam da seguinte forma:

- 57% nacionais;
- 23% empresas multinacionais de origem européia; e
- 20% empresas multinacionais de origem norte-americana

Dessas empresas, 87% têm suas matrizes na Região Sudeste do Brasil, e 47% do total apresentam uma receita anual superior a R\$ 500 milhões.

Através da análise dessa pesquisa, constata-se que:

- Em 8% das empresas pesquisadas as estratégias da empresa são conhecidas e compreendidas pelos diferentes níveis da corporação;
- 12% das empresas pesquisadas possuem universidades corporativas;
- 20% das empresas pesquisadas associam a competência do funcionário ao conjunto de quatro elementos: conhecimento, habilidades, atitudes e resultados alcançados;
- 5% das empresas pesquisadas adotam a GC como um processo;
- 8% responderam ter equipes constituídas para tratar da GC;
- 9% têm orçamento para a GC;
- 31% dizem ter tecnologia da informação e processos preparados para a GC.

Analisando os resultados da pesquisa, Leite (2004) concluiu o que segue:

A análise dos resultados mostra que as empresas brasileiras ainda possuem poucas práticas que relacionam a GC à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados, e ainda são poucas as que possuem ações para minimizar e/ou eliminar os obstáculos inerentes à implementação de ações relacionadas a esta gestão.

Continuando a reflexão a mesma autora afirma que:

100% das empresas caracterizadas como as de alta orientação para a GC são as que, também, apresentam as médias mais altas para os indicadores de resultado não financeiros utilizados na pesquisa, que foram: sucesso de forma geral, *market share*, crescimento ano sobre ano, lucratividade, inovação e criatividade e receita

## 5. Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

Este artigo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, conforme as abordagens de Bogdan e Biklen (1995), Triviños (1995), Lüdke e André (1986) e Godoy (1995a; 1995b). Nesse sentido, esta pesquisa sobre a implementação do PE nas universidades se caracteriza por:

1. *Usar um ambiente natural como fonte direta dos dados e os pesquisadores como instrumento-chave.* A nossa proposta contempla contato direto com o ambiente e a situação-objeto da nossa proposta de pesquisa, preservando a originalidade das informações, sendo que a base será o estudo e a análise do mundo empírico no seu ambiente natural; isso posta, o fenômeno será observado e compreendido no seu contexto natural;
2. *Um trabalho descritivo.* Os dados a serem coletados irão descrever situações e/ ou acontecimentos, mediante entrevistas e súmulas de vários tipos de documentos, visando a uma compreensão ampla do fenômeno estudado, para, através desse viés, tentar obter uma visão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas;
3. *Ter o foco no processo e não apenas nos resultados e no produto,* por meio das verificações das manifestações, dos procedimentos e das interações a serem extraídos do cotidiano da universidade;
4. *Ter o significado como preocupação fundamental.* A nossa pretensão se propõe a captar a “perspectiva dos participantes”, isso é, uma abordagem baseada no conhecimento tácito dos pesquisados, o que permitirá, em nossa opinião, ter uma boa visão sobre o dinamismo interno das situações;
5. *Analisar os dados indutivamente.* Ajustar ao longo do processo o foco da pesquisa.

Para Strauss e Corbin (1990), apud Estrada (2000), a pesquisa qualitativa deve ser usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado. Por outro lado, Merriam (1998), Bogdan e Biklen (1995) apontam que, quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado.

Para o desenvolvimento do trabalho proposto, utilizou-se a abordagem de *estudo de caso*, por ser um tipo de pesquisa que tem por objetivo a análise profunda de uma determinada unidade social, no presente evento, a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul).

A pesquisa passa por diferentes etapas:

1. *Análise teórica.* Nessa etapa (pretende-se) explica-se e interpreta-se cada um dos períodos históricos em termos conceituais. Para isso o PE da Unisul está sendo analisado a partir da comparação com os sete parâmetros obtidos da síntese dos modelos de Bryson e Alston (1995, 1996), Arguin (1989) e Cunha (1995).
2. *Identificação da GC na implementação.* Nessa etapa foca-se a análise sobre a forma de implementação do processo PE na UNISUL, identificando e ressaltando as características inerentes à participação dos integrantes da comunidade universitária na

- implementação do processo. Para o fim deste estudo essa é a etapa que se efetiva através da aplicação de uma pesquisa quantitativa a funcionários/gestores sobre a GC e seu papel na implementação do PE na universidade;
3. *Elaboração do modelo de implementação.* Nessa etapa, será elaborado um modelo para interação entre o pensamento estratégico e a GC

## 6. Resultados da Pesquisa

Para efeito de validação, mesmo que de forma qualitativa e não abrangente, foi aplicado um instrumento de pesquisa elaborada pela OECD (2003) numa universidade Brasileira, revelando as seguintes características gerais:

- i. Universidade privada com mais de trinta mil alunos;
- ii. Organizada em vários *campi* e uma gestão central;
- iii. Localizada no Estado de Santa Catarina;
- iv. Atuação reconhecida no ensino de graduação e de pós-graduação;
- v. Após a análise dos resultados da aplicação dos questionários, podem ser indicados os seguintes comentários;
- vi. GC, praticada dentro da sua universidade: *Comunicação na organização, ou os trabalhadores da organização compartilham conhecimento ou informação. As amostras analisadas dão conta de que as organizações se encontram em nível muito incipiente;*
- vii. Treinando sua organização. As amostras analisadas demonstram a intenção das organizações em lançar mão dessa prática no futuro;
- viii. Políticas e estratégias em sua organização: prática inexistente (...?);
- ix. Captura e aquisição de conhecimento na universidade. Paradoxalmente as amostras analisadas demonstram práticas regulares de *benchmarking* e ou de inteligência competitiva;
- x. Razões para usar práticas do conhecimento:
  - a. Integração do conhecimento. Nesse item as amostras analisadas apontam uma clara evidência do valor desse item para a organização;
  - b. Captura e controle do conhecimento. Igualmente ao item anterior, existe a demonstração da importância desse item;
  - c. Gestão da informação. Em que termos? É importante? Idem aos itens anteriores;
  - d. Gestão de recursos humanos. Em que termos? É importante? Idem aos itens anteriores;
  - e. Razões externas. Esse item mostra ser menos relevante
- xi. Resultados do uso de práticas de GC. As amostras pesquisadas indicam que as organizações entendem que o uso das práticas de GC poderá aumentar a eficiência, incrementar as habilidades dos recursos humanos e, conseqüentemente, impactar positivamente o posicionamento competitivo da organização;
- xii. Responsabilidades para a prática de GC. Nesse caso, não há evidência da existência de uma função explícita de GC;
- xiii. Investimentos em práticas de GC. Não há evidências sobre orçamento dedicado às atividades de GC;
- xiv. Estrutura e emprego. A universidade pesquisada é comunitária e nacional, tem estrutura *multicampi* e possui mais de dois mil funcionários

## 7. Implementação do PE através da GC

A maioria das bibliografias revisadas durante a pesquisa para elaboração deste artigo são unânimes em afirmar que um dos pontos críticos do processo de PE reside na fase de implementação.

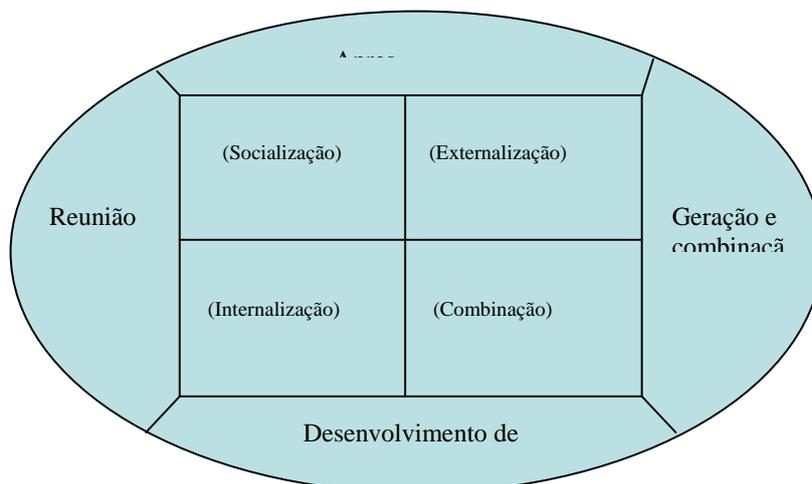
No item 4.2, Mintzberg (1999), Ketoviki e Castañer (2004) e Ferreira (2006) deixam muito clara a importância do PE participativo que considera aspectos cognitivos, coletivos e de aprendizagem. No entanto, nenhuma bibliografia pesquisada durante a elaboração deste estudo faz uma associação dos métodos de implementação do PE com modelos e métodos de GC.

No que tange à participação dos colaboradores no processo de PE, Freeman (1984), *apud* Ferreira (2006), menciona duas abordagens interessantes: a) shareholder e do b) stakeholder. A abordagem de shareholder serve para satisfazer as necessidades dos acionistas, já a de stakeholder; é definida por Serra (2002) como “ todos os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são, de algum modo, afetados por ela” . No caso das universidades comunitárias municipais, entende-se que os shareholder são os munícipes das cidades fundadoras ou seus representantes legítimos. Já os stakeholders são os colaboradores internos e os alunos ou seus representantes legítimos.

Para que o processo de PE seja participativo, é importante o envolvimento de representantes tanto dos shareholders quanto dos stakeholders através de um modelo de GC que pode ser aplicado tanto durante a fase de planejamento quanto na sua execução. Nesse caso, sugere-se aplicar na implementação do PE, o modelo adaptado do work-out da General Electric.

Do ponto de vista de GC, o work-out apresentado por Ulrich et al (2003) e abordado no item 4.3, pode ser considerado um modelo de GC, se analisado a partir da teoria da geração do conhecimento nas organizações criada por Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 1: o work out



Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997).

A figura 1 ilustra como o modelo de work-out pode ser considerado um método de GC. Para tanto, entende-se que o modelo work-out da GE tem sustentação teórica a partir do seguinte argumento de Nonaka e Takeuchi (1997):

*O modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um 'campo' de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros o modo de externalização é provocado 'pelo dialogo ou pela reflexão coletiva' significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que de outra forma, é difícil de ser comunicado. O modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma 'rede', cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial.(p80*

Assim sendo, o modelo adaptado do work-out da GE que é sugerido para a implementação do PE em instituições comunitárias de Ensino Superior apresenta as seguintes etapas:

- 1) **Planejamento:** reflexão sobre as metas e os desafios do PE a serem apresentados aos colaboradores pela alta direção durante os trabalhos. Nessa fase, é muito importante ter como resultado uma lista clara de objetivos, problemas e desafios preferenciais que a reitoria deseja que sejam resolvidos a curto prazo pelos colaboradores.
- 2) **Execução:** A reitoria institui grupo de execução após a obtenção de consenso acerca das prioridades. Esse grupo deve conduzir um seminário de três dias, durante o qual deverão ser contempladas as seguintes etapas segundo Urlich et al (2003):
  - 2.1 **Introdução ao work-out:** prestar esclarecimentos necessários aos participantes acerca dos objetivos do encontro e a agenda dos trabalhos;
  - 2.2 **Geração de idéias em pequenos grupos:** criar vários grupos temáticos, para tratar de metas específicas do planejamento e gerar algumas idéias iniciais que podem ser focalizadas durante o work-out;
  - 2.3 **Galeria de idéias:** apresentar, em forma de painéis, todas as idéias produzidas pelos grupos e que necessitam de maior aprofundamento;
  - 2.4 **Desenvolvimento e recomendações em pequenos grupos:** reunir os grupos temáticos voltam a se reunir para aprofundar o debate sobre as idéias apontadas na etapa anterior. O resultado dessa etapa deve ser a indicação de encaminhamentos específicos incluindo a indicação de um padrinho para cada um dos encaminhamentos sugeridos. O padrinho será responsável, perante todos os participantes, pela implementação dos encaminhamentos aprovados em reunião geral que constitui a próxima etapa;
  - 2.5 **Reunião geral:** apresentar as recomendações ao reitor e aos membros da Reitoria para efeito de validação das medidas/encaminhamentos a serem adotados. A validação se dá depois da apresentação dos encaminhamentos por parte de seus respectivos padrinhos. A reitoria simplesmente aprova ou reprova. Caso o encaminhamento seja aprovado, o padrinho assume a responsabilidade pela implementação e terá um prazo de três meses para apresentar o resultado almejado à Reitoria.
- 3) **Avaliação:** a partir da reunião geral, os padrinhos dos encaminhamentos apresentam à Reitoria um relatório quinzenal que dá conta da evolução nas implementações dos encaminhamentos validados.

## 8. Conclusão

Durante anos, o modelo de work-out utilizado pela General Electric, para resolver problemas e ajudar a diminuir a burocracia, foi visto como um modelo de sucesso pelo mercado. Apesar de ter origem na academia através de Ulrich, ele não obteve a aceitação que merecia nos congressos acadêmicos e publicações científicas. Por outro lado, na década de 90, a tese de GC nas organizações começa a ganhar força principalmente depois da publicação da obra *Criação do conhecimento na empresa*, do Nonaka e Takeuchi em 1997.

Com o cenário de crise nas universidades brasileiras e mediante a quase-ausência do Estado, as universidades se vêem obrigadas, por vezes, a inovar em seu processo de gestão estratégica e colocar em prática teorias ensinadas em seus cursos de administração, como GC para poder sobreviver.

É inegável que o atual modelo de gestão e o modelo de negócios na universidade, aliados, na maioria das vezes à falta de visão estratégica e de inovação, contribuem no agravamento da crise financeira do setor.

Neste artigo pretendeu-se contribuir, no sentido de aproximar as universidades das organizações profissionais do mercado, que, um dia, conseguiram driblar a crise com criatividade, a partir de práticas de GC, como é o caso do work-out da General Electric, que potencializa soluções existentes para problemas sérios, a partir do que as organizações têm de mais valioso: o capital humano.

## Referências

- ARGUIN, G. O planejamento estratégico no meio universitário. Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, Brasília, n. 16, 132 p., 1989.
- ANDRADE, A. R. Planejamento estratégico na Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina: possibilidades e limitações. 1987. 137p, Dissertação-Mestrado, UFSC, 1987.
- BRYSON, J. M., ALSTON, F. K. Creating and implementing your strategic plan. 117p. San Francisco: Jossey Bass, 117 p. 1996.
- CUNHA, C. J. C. A. Planejamento estratégico: uma abordagem prática. Florianópolis: Publicação do NEST, 76 p. da Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ESTRADA, R. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública. Um estudo de caso na Universidade de Federal de Santa Maria. Florianópolis: Tese de doutorado- UFSC, Florianópolis, 2000, 206p.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- URLICH, D.; KERR, S.; ASHKENAS, R. **O work-out da GE:** como implementar o revolucionário método da GE para eliminar a burocracia e atacar os problemas organizacionais rápido! Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LEITE, F. C. L. **Gestão conhecimento científico no contexto acadêmico:** proposta de um modelo conceitual. Brasília, 2006. 240p. Dissertação (Mestrado em ciências da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação, UnB, Brasília, 2006.
- FERREIRA, M. V. A. S. Planejamento estratégico: uma ferramenta efetiva para a gestão de IES comunitária. Florianópolis, 2006. 132p. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração) – Programa de Mestrado Executivo em Administração, Unisul Florianópolis, 2006.
- OECD Organization for Economic Co-operation and Development. **Measurement of Knowledge Management:** Practices Measuring Knowledge Management in the Business Sector. © OECD/MINISTER OF INDUSTRY, CANADA, 2003. 216 p.
- SIMIÃO, Hugo Eduardo. Memória organizacional. 2003
- TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Ed. Atlas, 1987, 206 p.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas São Paulo, março/abril, 1995a.