



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PAPEL ESTRATÉGICO PARA A ÁREA
DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS**

GREICI WEINZIERL
UFSC
marinocad@gmail.com

ALEXANDRE MARINO COSTA
UFSC
marinocad@gmail.com

RESUMO: O presente estudo se propôs a realizar um mapeamento da produção científica teórica sobre o tema Gestão do Conhecimento sob a ótica do papel estratégico para a gestão de pessoas em organizações universitárias, expondo a gestão do conhecimento como uma postura, como um modo novo de ver e conduzir a organização. Portanto, considerando o contexto atual, o presente trabalho tem como objetivo principal a identificação teórica de alicerces da gestão do conhecimento como estratégia para o fortalecimento da gestão de pessoas dentro das organizações. Trata-se de um estudo bibliográfico, cuja trajetória apoia-se nas leituras exploratórias e seletivas do material de pesquisa. Este estudo justifica-se em razão de ordem teórica porque reúne a pesquisa efetuada no campo da teoria, referente ao assunto abordado. Dentre os resultados, destacam-se que os benefícios de uma prática consistente de Gestão de Conhecimento dentro das organizações universitárias são inúmeros, de modo que os autores tratam o tema como recurso essencial no âmbito estratégico das organizações. E por fim destaca-se que a gestão do saber, a partir de uma abordagem humana resultante tanto de posturas gerenciais, quanto comportamentais, ratifica a importância das pessoas no processo de geração de conhecimento.

PALAVRAS CHAVE: Gestão do Conhecimento; Gestão Universitária; Gestão de Pessoas

1 INTRODUÇÃO

A percepção por parte das organizações de que as pessoas são o ponto central da eficiência e da eficácia, amplia a atuação da área de Recursos Humanos (RH), devendo esta passar a assumir efetivamente as suas relações com a estratégia organizacional, por meio da gestão de pessoas.

O novo papel do ser humano no trabalho atualizou a dimensão e a abrangência da área de gestão de pessoas, devendo ser esta uma preocupação de toda a organização, para a maximização dos talentos humanos. A gestão de pessoas é a função estratégica que atua na integração do quadro profissional voltado para o futuro, em prol do desenvolvimento organizacional.

As concepções sobre a aprendizagem e conhecimento fazem parte dos caminhos tomados pela humanidade em sua incansável procura de cultura e evolução, e a busca por uma aprendizagem fragmentada em conjuntos de habilidades e informação, desenvolvidos através de processos, onde tudo o que se diz respeito ao conhecimento e aprendizagem é resultado da capacidade de mutação ocorridos nos mais variados aspectos, seja ele político, econômico e social.

As organizações universitárias são definidas pela tríade que representam suas funções fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De forma mais ampla, considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos em várias áreas de pesquisa. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica em diversas áreas, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. Já a extensão tem o papel de estender à comunidade acadêmica e comunidade de forma geral, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são pertinentes.

Nesse processo de transformação, onde adaptar e inovar surge constantemente no contexto organizacional não mais como opção, mas sim como real necessidade, é interessante reconhecer a aprendizagem como caminho para se criar valor e diferenciais duráveis, que tanto as organizações buscam e necessitam alcançar. Deste modo, as organizações bem-sucedidas têm buscado gerenciar não somente os seus bens tangíveis, mas também bens intangíveis, como o conhecimento.

De tal modo, todo processo de aprendizagem e criação de um novo conhecimento dentro de organizações universitárias começa através de princípios, experiências e produções, que possibilitam vivências, discussões e reflexões, permitindo um posicionamento criativo,

crítico e de autonomia para cada indivíduo, ou seja, valoriza-se a aprendizagem na interação e na troca de informações, sendo a construção contínua de conhecimento o ponto de partida e de sustentação para ação estratégica das organizações.

Atualmente as universidades, tanto no Brasil quanto no mundo todo, vêm passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional e já conhecido método de geração de novos conhecimentos.

A perspectiva é de que o processo de aprendizagem por novos conhecimentos nas universidades já é responsável direto por melhores desempenhos destas organizações, e que este desponta como imprescindível para que as organizações atuais se preparem para renovar seus produtos e serviços. De forma a aumentar a qualidade do que é oferecido, melhorando os seus processos internos, buscando a manutenção e a sua sobrevivência neste novo mercado cada vez mais competitivo.

Contudo muitas organizações universitárias ainda enxergam a nova realidade com as lentes do passado, ignorando as consequências advindas desta nova sociedade – “Sociedade do Conhecimento”. O que pode ser explicado se as empresas pudessem ater-se ao fato de que estas ainda possuem uma estrutura burocrática e hierarquizada, possuindo linhas rígidas de cultura organizacional e sistemas de gestão de pessoas ainda muito burocratizados e engessados, que acabam gerando 'feudos' do conhecimento, dificultando, deste modo, o compartilhamento voluntário de conhecimento entre os membros da organização.

Portanto, considerando o contexto atual, o presente trabalho tem como objetivo principal a identificação teórica de alicerces da Gestão do Conhecimento como estratégia para o fortalecimento da cultura e a gestão de pessoas dentro das organizações universitárias. Portanto este estudo contribui na geração de novos conhecimentos através da sugestão de implementação de iniciativas imediatas ao aprimoramento da produção, da disseminação e do aprendizado organizacional nos níveis individual e organizacional, uma vez que é interesse das universidades a produção de melhores práticas e resultados das atividades organizacionais.

Trata-se de um estudo bibliográfico, cuja trajetória apoia-se nas leituras exploratórias e seletivas do material de pesquisa. O levantamento bibliográfico possibilitou que a temática se configurasse, adquirindo forma e concretude em contextos diferenciados ao artigo.

Este estudo justifica-se em razão de ordem teórica porque reúne a pesquisa efetuada no campo da teoria, referente ao assunto abordado. Tendo em vista que todo estudo científico deve trazer contribuições para o campo de pesquisa em que se insere. Portanto pode-se

entender que esse artigo contribui para a tentativa de correlação entre a teoria levantada e o assunto investigado.

2 O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH), Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas (GP), pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 1995, p. 37).

A partir da década de 1980, surgiu uma nova abordagem para a administração dos indivíduos nas organizações, conhecida como Gestão de Pessoas, que começa a assumir papel estratégico, alterando suas práticas gerenciais. Assim, em vez de as organizações investirem diretamente nos clientes, passaram a investir nas pessoas que os atendem e os servem. As pessoas são elementos-chave para o sucesso organizacional. Na visão de Orlickas (2001, p. 37-38):

[...]sem as pessoas não seria possível a criação de empresas. Por isso o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, anexado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constataremos que são os seres humanos que têm em suas mãos a sua direção e o seu destino. Por isso as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Elas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Nas palavras de Chiavenato (2010, p. 11), “A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais”.

A atividade do departamento de recursos humanos para Gil (2001, p. 17) “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

De fato, os recursos humanos, são caracterizados como um dos fatores internos com maior capacidade de estratégica e também geradora de conhecimento, caracterizando como um suporte de vantagem competitiva em um contexto de mudanças constantes.

Como coloca Ribeiro (2006, p.1), o objetivo principal da Área de Recursos Humanos é “administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”.

Atualmente, de acordo com Chiavenato (2004), o RH precisa ser polícia e parceiro simultaneamente, e para que a área de RH possa adicionar valor à organização, deve servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas desempenhando papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Nesse novo contexto o estabelecimento de estratégias corporativas ganhou destaque, haja vista a função da otimização de diretrizes e recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. Perante isso, a gestão de pessoas torna-se parte integrante do processo estratégico, passando a ser considerada como uma unidade estratégica da organização e geradora de novos conhecimentos.

2.1 A forma de gestão em organizações universitárias

As universidades brasileiras têm exercido um papel de destaque na produção da disseminação de novos conhecimentos, no fortalecimento da economia e no desenvolvimento do país. Por isso pode identificar que as universidades são organizações extremamente complexas. A produção de estudos e pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas parece ser um tema ainda pouco comentado quando considerada a dimensão universitária enquanto área de estudo específica.

A própria concepção de universidade não é homogênea, em face de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que a compõem, o que traz como consequência dificuldades no estabelecimento de missão, objetivos e metas das organizações.

O desafio que se coloca neste contexto é o gerenciamento da organização educacional com a preservação da liberdade acadêmica e a disseminação de novos conhecimentos dentro dessas organizações universitárias. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Toda esta complexidade intrínseca da universidade, em muitos casos impossibilita de atuar nos mesmos paradigmas de outros tipos organizacionais.

As universidades possuem procedimentos organizacionais difíceis de serem mudados. Na maioria dos países em processo de desenvolvimento, inclusive no Brasil, as universidades tiveram que ser ampliadas ou constituídas integralmente num curto espaço de tempo. Neste contexto, surgem as transformações que viriam a se constituir no principal impulso para as universidades. Essas transformações consistem na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente possível nos seus diversos setores e atividades (VAHL, 1992).

As Instituições de Ensino Superior lidam tipicamente com o conhecimento e, mais do que isso, essas organizações centram sua razão de existência, no fato de serem elas responsáveis pela disponibilização deste conhecimento à sociedade que lhes garantem sua existência.

Segundo Vasconcelos (1996), a Universidade é um local em que se privilegia, antes de tudo, a transmissão do saber já consagrado, criadora de novos saberes, além de ser uma instituição investigadora, com estímulo à curiosidade, à ousadia e à iniciativa. Inserida em uma realidade histórica, política e social, a Universidade deve atuar e intervir nesse contexto.

Portanto segundo os autores pode-se perceber que a universidade é uma instituição de ensino superior que compreende um conjunto de conhecimentos para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua, garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, seja pelo ensino, pesquisa e extensão.

Nesse novo cenário um novo modo de pensar e agir começa a se impor no ambiente universitário: preocupação com o mercado, com o negócio, com o cliente, com a gerência dos serviços para evitar a queda na produtividade, a perda de alunos, a perda de rentabilidade, a perda de espaço.

2.2 Gestão do Conhecimento nas Organizações Universitárias

Todo processo de aprendizagem e criação de um novo conhecimento dentro das organizações universitárias começa através de princípios, experiências e produções, que possibilitam vivências, discussões e reflexões, permitindo um posicionamento criativo, crítico e de autonomia para cada indivíduo, ou seja, valoriza-se a aprendizagem na interação e na troca de informações, sendo a construção contínua de conhecimento o ponto de partida e de sustentação para ação estratégica das organizações.

Nesse sentido, este trabalho busca compreender com uma visão mais ampla do que vem a ser o processo de gestão do conhecimento para as organizações universitárias. E de como esta ferramenta pode contribuir para as entidades e de que forma agrega valor a mesma, reforçando a importância da gestão de pessoas para a construção de um conhecimento sólido, intangível, mas, porém, mensurável, e que gera inúmeros diferenciais e valor para as empresas.

Gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias que facilita o uso, a criação, a obtenção e o compartilhamento dos ativos de conhecimento, além de estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, sendo que eles acabam gerando ideias, solução de problemas e tomada de decisão (NETO, 1998).

Para Rossato (2002), conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados. O mesmo autor considera que a Gestão do Conhecimento deve fazer parte da estratégia organizacional e que a sua implantação deve não somente ser garantida, mas também patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo.

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam que, basicamente, o conhecimento organizacional pode ser explícito ou tácito. Como explícito tem-se o conhecimento exibido em desenhos técnicos, manual de procedimentos e memórias de computador, sendo reconhecido por ser objetivo. Nonaka e Takeuchi (1997) enfatiza que o conhecimento tácito inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda, podendo este se considerado como subjetivo.

Entende-se, portanto, a partir das ideias de Nonaka e Takeuchi e Rossato em algumas obras desses autores, que para a construção do conhecimento nas organizações, a troca de experiências e interações com vários tipos de conhecimentos das mais diversas formas, é de suma importância, seja este tácito ou explícito.

Definem-se, contudo, quatro modelos para se criar conhecimento organizacional, por meio de interação e conversão entre conhecimento tácito e explícito: socialização, externalização, combinação e internalização conforme coloca os autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.80):

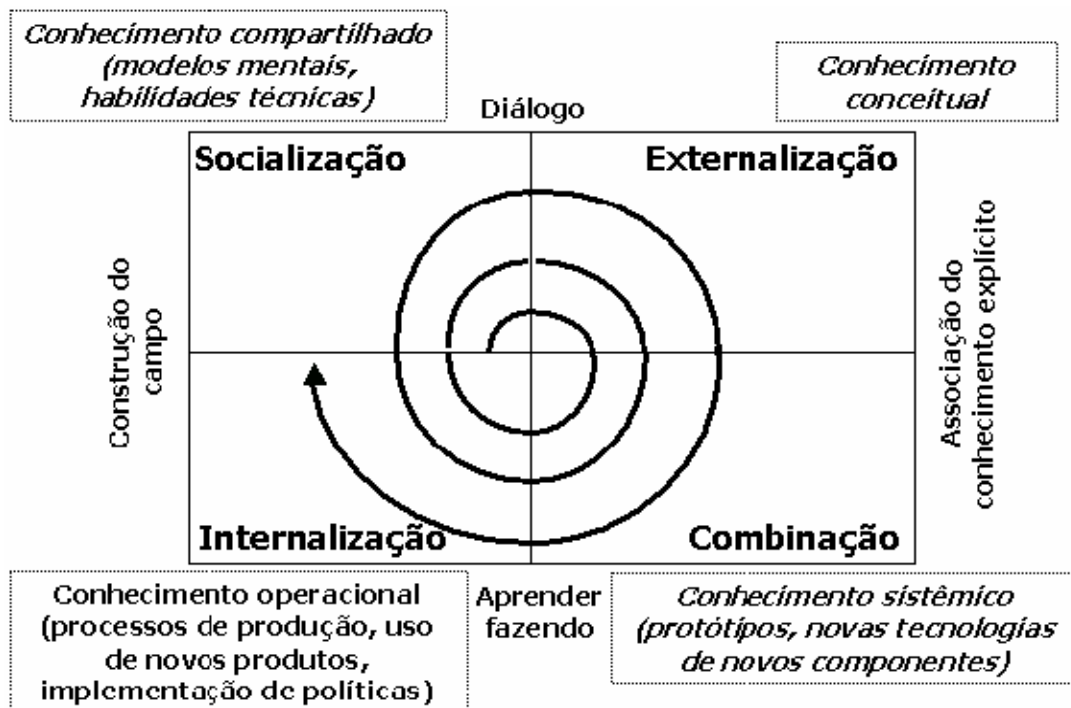


Figura 1: Espiral do Conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Conforme figura 1 na visão de Nonaka & Takeuchi (1997, p.79), para se tornar uma “empresa geradora de conhecimento” a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai do conhecimento tácito para o conhecimento tácito - socialização (Comunidade), tácito para o explícito - externalização (memória), explícito a explícito - combinação (sistemas), e de explícito a tácito - internalização (treinamento).

Nesse ínterim, De Sordi (2008) relata que a informação e o conhecimento tomam para si o papel principal em contextos organizacionais, uma vez que todas as atividades e afazeres desenvolvidos pelas pessoas são subsidiados por esses elementos juntamente às tecnologias de informação e comunicação, estabelecendo, assim, uma relação intensa e dependente. Não há como se adaptar às mudanças, estar aberto à aprendizagem organizacional ou gerar inovação sem se utilizar de informação e conhecimento.

Neste momento, é importante perceber pelas falas dos autores enquanto, os dados e as informações podem ser armazenadas e manipuladas por computadores, com o conhecimento isso não acontece, pois é de difícil estruturação e de difícil transferência. O conhecimento é algo pessoal, vivenciado por alguém. Os autores ainda classificam o conhecimento como uma informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto.

Ratificando a informação Terra (2002, p. 57), afirma que “a gestão do conhecimento pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas”.

Contudo é interessante observar que a essência da Gestão do Conhecimento não se resume à conversão do conhecimento tácito em explícito, mas sim planejar, obter, gerar, executar e aplicar aquilo que a organização pensa necessário converter de tácito para explícito.

Diante do exposto, chega-se à definição de conhecimento: “[...] é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real” (DE SORDI, 2008, p. 12).

Por essa teoria o mais importante que conhecer e entender os diferentes tipos de conhecimento é a organização tirar proveito da Gestão do Conhecimento, refletindo e compreendendo o valor que cada tipo de conhecimento pode assumir de acordo com cada estratégia ou iniciativa

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia serve como caminho para a realização de qualquer estudo. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 62), “método ou metodologia, é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”.

Com a intenção de alcançar o propósito comum deste artigo científico e mostrar o impacto positivo que a Gestão do Conhecimento pode trazer à área de Gestão de Pessoas, e que se mal utilizada pode causar sérios problemas em uma organização. O presente estudo se propôs a realizar um mapeamento da produção científica sobre o tema e utilizou-se de pesquisas de cunho bibliográfico, as quais consistem na busca em aprofundar e esclarecer melhor a importância da implantação de um sistema de gestão de conhecimento para a melhoria ou adaptação de uma universidade bem como para a área de gestão de pessoas.

O desafio de colocar o assunto referido em relevância é pelo fato de, cada vez mais, os gestores estarem se modernizando, tendo mais ideias e qualificando constantemente o mercado onde atuam. Com base na leitura de artigos e na literatura de alguns autores estudiosos do tema foi possível conquistar um bom referencial teórico sobre o assunto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao considerar o tema tratado no presente estudo, o levantamento realizado junto à base de dados do portal de periódicos da Capes e livros que tratam sobre o assunto, possibilitou abordar algumas discussões, que são analisados criticamente em relação aos temas: gestão de pessoas, gestão universitária e gestão do conhecimento.

4.1 A utilização da Gestão do Conhecimento para agregar valor à área de Gestão de Pessoas.

Diante de todos os estudos e relatos de diversos autores especialistas no tema proposto para este trabalho pode-se verificar que o conhecimento tácito é o conhecimento contido na cabeça das pessoas. É o conhecimento criado e compartilhado em torno das interações entre os indivíduos e o ambiente em que estão inseridos. O conhecimento tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às habilidades, experiências, competências, raciocínio, opiniões, conclusões, emoções, valores, intuição, crenças, etc. Trata-se do conhecimento mais genuíno e mais importante para a organização, não sendo, entretanto, propriedade dela. Trata-se do conhecimento de natureza subjetiva, sendo, portanto, difícil de modificá-lo e difícil de comunicá-lo. Por isso a importância da valorização desse conhecimento na área de gestão de pessoas.

Quanto ao conhecimento explícito, pode-se caracterizá-lo como sendo resultante do conhecimento tácito, uma vez que o conhecimento explícito é a “materialização” do conhecimento, antes contido na cabeça das pessoas, para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, compreendido e assimilado por outros, podendo ser externalizado através de palavras, fórmulas, dados, planilhas, manuais, portais eletrônicos entre outras maneiras. Nonaka e Takeuchi discutem sobre isso em seus livros, que são muito bem-conceituados e utilizados para auxiliar na tomada de decisões na implantação da Gestão de Conhecimento nas organizações. Esses autores reforçam que o conhecimento explícito age como um guia que leva as pessoas à produção de conhecimentos novos.

Contudo é interessante observar que a essência da Gestão do Conhecimento não se resume à conversão do conhecimento tácito em explícito, mas sim planejar, obter, gerar, executar e aplicar aquilo que a organização pensa necessário converter de tácito para explícito.

Em seu significado atual, a Gestão do Conhecimento representa um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitam dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA; GORDON, 2001). Já para Lapolli o fator de:

[...]gerir pessoas nunca foi tarefa simples, pois, cada indivíduo está inserido em diferentes ambientes que proporcionam o encontro e a divergência de culturas. Neste contexto, as organizações vêm passando por um amplo processo de transformação no que diz respeito à Gestão de Pessoas. Portanto, vem evoluindo de acordo com as mudanças do ambiente organizacional e seus processos básicos vêm sendo abordados sob diferentes perspectivas entre os estudiosos da área (LAPOLLI, 2010, p.15).

Para alguns autores a Gestão do Conhecimento focaliza: a geração e aplicação de conhecimentos; a alavancagem ou partilha de conhecimentos para aumentar o valor derivado desses conhecimentos; a conexão entre os criadores de conhecimento para que possam se beneficiar mutuamente de seus conhecimentos; a importação de conhecimentos, na forma de funcionários habilitados ou de conhecimentos estruturados de fontes externas; e a motivação dos criadores de conhecimento para que contribuam com o crescimento e a utilização e qualidade dos conhecimentos da empresa.

Não existe discurso de qualidade ou de conhecimento focado nas pessoas que se sustente se não colocar a atenção na comunicação verbal e não verbal; se as pessoas não tiverem a intenção de serem mais inteiras quando se está com o outro. Isso fará toda a diferença em qualquer área organizacional.

Já existem algumas propostas de gestão do conhecimento nas organizações universitárias que valorizam as inter-relações humanas como uma trincheira de resistência contra o avassalador convencimento da superioridade moral de muitos dos profissionais no mercado, e eleva-se a um valor superlativo a busca da dignidade humana, porém ainda não são suficientes. Fazendo essas análises na literatura, sobre o desenvolvimento fragmentado desse conhecimento, percebeu-se que as experiências, e o fato de cada um dos singulares realizadores tentam explicar as dificuldades do mundo como um horizonte de análise reduzido. Por isso em algumas organizações têm colocado as motivações sobre a disseminação de conhecimentos mais humanizados em caminhos conflituosos.

Um modelo de linguagem humanizada pode ser considerado como um movimento crescente e disseminado pela busca de um ideal, surgindo em distintas frentes de atividades e com significados variados, segundo os seus proponentes, tem representado uma síntese de aspirações genéricas por uma perfeição moral das ações e relações entre os sujeitos humanos envolvidos. Sendo que cada uma dessas frentes arrola e classifica um conjunto de questões práticas, teóricas, comportamentais e afetivas que podem chegar a uma resultante humanizadora das práticas de gestão de pessoas.

Como uma estratégia de qualificação de atenção e gestão do trabalho, a humanização almeja o alcance mais personalizado e também a valorização dos trabalhadores; seus indicadores devem, portanto, refletir as transformações no âmbito da produção dos serviços (mudanças nos processos, organização, resolubilidade e qualidade) e da produção de sujeitos (mobilização, crescimento, autonomia dos trabalhadores e usuários) (FILHO, 2007).

As pessoas nunca estarão completas, pois tudo e todos estão sempre em constantes mudanças, portanto as normas socialmente associadas às organizações e ao conhecimento gerado pelas pessoas, ao se deslocarem os horizontes precisarão ser reconstruídas constantemente. Qualquer relacionamento entre pessoas e ao conhecimento, é em alguma medida um encontro entre diferentes sistemas de valores e significados que cada uma atribui aos objetos às ações e palavras.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) as práticas de Gestão do Conhecimento podem abranger o pensar na organização como um sistema, construir e facilitar comunidades de aprendizado, concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal, criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e até mesmo planejar com o uso de cenários.

Os autores Davenport e Prusak (1998) ainda afirmam que para a Gestão do Conhecimento prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento. Diante disso, as organizações devem ter práticas e ambiente propícios à aprendizagem, a fim de gerir de forma eficaz seu ativo principal, o conhecimento.

Em sentido geral, nas organizações universitárias, para que o processo de Gestão do Conhecimento organizacional se torne eficaz, necessita-se a mesma de um ambiente favorável, isto é, que as funções relativas à cultura organizacional, ao planejamento e à administração de seus recursos humanos estejam adequadas ou alinhadas ao gerenciamento do conhecimento.

Neste sentido fala-se de criar ou transformar organizações, onde o equilíbrio entre os recursos humanos e os técnicos, inclina-se aos primeiros, desenhando e potenciando os valores assumindo uma postura ética de respeito ao outro.

Preservar e potencializar os ativos intangíveis é mais que evitar o êxodo de pessoas valorosas por seus conhecimentos, potencialidade e capacidade, o desafio é também manter as pessoas em plena carga motivacional e criativa. Estimular a conversão de conhecimento é mais que implementar processos de documentação e transformação do saber implícito em explícito, é também criar condições para manter as pessoas em constante atualização e socialização. Para isso é essencial propiciar o aparecimento e manutenção de um ambiente que proporcione a germinação de um comportamento condizente, como uma estufa a reproduzir o habitat ideal para melhor produtividade.

De Sordi (2008) discute em suas obras que o conhecimento não formalizado (tácito), quando compartilhado, é transmitido de pessoa para pessoa por meio de estruturas e redes informais. Essa socialização informal de conteúdo é influenciada por muitas variáveis, por exemplo pelo tipo de relacionamento entre as partes envolvidas e o tipo de conhecimento que está sendo compartilhado.

As pessoas são a peça-chave para a implementação da Gestão do Conhecimento, uma vez que é por meio delas que a GC se desenvolve. Por isso, a administração pública deve investir em programas de educação e capacitação, bem como disseminar a cultura de GC. Batista (2012) cita práticas relacionadas à gestão de pessoas: fóruns, listas de discussão, comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, educação corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching* e universidade corporativa.

Algumas práticas relacionadas a processos, segundo Batista *et al.* (2005), são: melhores práticas, benchmarking interno e externo, memória organizacional, sistemas de inteligência organizacional, mapeamento ou auditoria do conhecimento, sistema de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais e gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis. Deve-se compreender que as ações devem ser questionadas no sentido de desenvolver solidariedade e o compromisso com o ser-humano.

É importante finalizar essa discussão no sentido da compreensão de que as universidades devem estabelecer estratégias de criação e aceleração da transmissão dos conhecimentos essenciais – o desenvolvimento de pessoas e aprendizado organizacional.

Exatamente por isso, existe a necessidade das organizações investirem no capital intelectual dos seus servidores, procurando transformar o conhecimento tácito das pessoas (aquele referente à experiência individual) em explícito (o conhecimento registrado em manuais, livros, palestras, etc.), investindo nos trabalhos em equipe, onde é possível se ter uma maior troca de conhecimento, alcançando melhores resultados. Daí a importância de se preparar a organização para os benefícios provenientes da Gestão do Conhecimento.

Neste sentido, percebe-se a importância do conhecimento bem utilizado para se adaptar as mudanças e assim contribuir para processo de capacitação da empresa e dos seus indivíduos, visando desta forma o desempenho organizacional como um fator determinante para o sucesso.

O objetivo dessa análise entre os autores sobre a gestão de pessoas, gestão universitária e gestão do conhecimento foi de trilhar um caminho de análise conjunta que parece ainda pouco explorado, levando em conta traços culturais básicos no estudo de sistemas organizacionais e contribuindo, assim, para uma maior compreensão do tema dentro da realidade que se vivencia hoje.

Reforçando ainda que, estabelecer uma cultura organizacional que favoreça o comportamento voltado à Gestão do Conhecimento dentro das organizações públicas, não é fácil, primeiramente, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder a propriedade intelectual da ideia, dos métodos, dos processos etc., pensados por elas. Num segundo momento, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste artigo sintetizar o pensamento dos autores em relação a importância de práticas de gestão do conhecimento para fortalecer a área de Gestão de Pessoas dentro das organizações. Portanto o estudo demonstrou, considerando o objetivo inicial da pesquisa, que os benefícios de uma prática consistente de Gestão de Conhecimento dentro das organizações são inúmeros, de modo que os autores tratam o tema como recurso essencial no âmbito estratégico das organizações.

Nessa análise entre os autores pode-se perceber que a Cultura Organizacional e a Gestão de Pessoas aparecem entre as falas dos autores como alicerces do processo de

implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Portanto o objetivo central do trabalho foi atendido a fim de despertar o tema para a realidade e necessidade prioritária de qualquer organização.

Portanto nessa perspectiva pode-se concluir que para se alcançar o sucesso da Gestão do Conhecimento é preciso compreender o impacto da cultura e sua real interferência no uso e aplicação do conhecimento pelas pessoas na organização. É necessário e importante encontrar e eliminar as barreiras e inibidores do conhecimento relacionados à tradição da organização e à própria cultura organizacional, que muitas vezes dificulta ou impede os processos de aprendizagem, a interação entre as pessoas, a colaboração, as trocas de conhecimento, os compartilhamentos, a resolução de problemas, além da criatividade e aproveitamento de ideias. Por isso é de suma importância e pertinência rever modelos, procedimentos, normas, hábitos, rotinas e costumes sedimentados na cultura e entender como eles afetam positiva ou negativamente o alcance dos objetivos de aprendizagem, de criação e de uso do conhecimento.

Assim, chega-se a um ponto em que é necessário recuperar a discussão do real papel que cabe à universidade em qualquer sociedade. Sabe-se que não é fácil realizar esta articulação, pois ela exige equilíbrio e estabilidade, em um momento pautado pela mudança e pela incerteza governamental.

Partindo desta base teórica analisada foi possível compreender que o desafio das organizações universitárias é buscar a articulação entre o valor do ensino, o equilíbrio entre pesquisa pura e aplicada, os compromissos necessários à livre-investigação e o seu planejamento, e a adoção de meio ou de uma sistemática mais eficiente para tornar estas atividades auto-sustentáveis, e alinhadas com o conhecimento que interessa à sociedade.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fabio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, jun. 2005. (Texto para Discussão, n. 1.095). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. > Acesso em 01.set. 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUTRA, Joel de Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1995.

FILHO, Serafim, Barbosa Santos. Perspectivas da avaliação na política nacional de humanização em saúde: Aspectos conceituais e metodológicos. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, Brasil, v. 12, n. 4, p. 999–1010, jul-ago 2007. ISSN 1413-8123. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000400021 >. Acesso em: 01.set.2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis dos profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LAPOLLI, J. Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas. **Dissertação (Mestrado)** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2010

NETO, Euclides André do Nascimento. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. **4º Seminário gerenciamento da Informação no Setor Público e Privado**. 1998. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/31314289.pdf> >. Acesso em: 30 set. 2016.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Futura, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, Transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu e GORDON, Cindy. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária, Revista FIVA. Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.

VASCONCELOS, M. L. M. C. A formação do professor de 3º Grau. São Paulo: Pioneira, 1996.