



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO
DOUTORADO**

IRINEU MANOEL DE SOUZA

**GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: uma abordagem
fundamentada na gestão do conhecimento.**

Florianópolis

2009

IRINEU MANOEL DE SOUZA

**GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: uma abordagem
fundamentada na Gestão do Conhecimento.**

Tese apresentada a Banca Examinadora como requisito parcial para obtenção do título de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Gregório Varvakis, Ph.D.

Florianópolis

2009

IRINEU MANOEL DE SOUZA

**GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: uma abordagem
fundamentada na gestão do conhecimento.**

Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis, setembro de 2009.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador

**APRESENTAÇÃO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**

Prof. Gregório Varvakis, Ph.D (Orientador)
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Prof. Neri dos Santos, Dr. (Co-Orientador)

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.(Moderador)

Prof. Rubens Araujo de Oliveira, Dr.(Examinador Externo)

Profa. Maria Terezinha Angeloni , Dra.(Examinadora Externa)

Profa. Marina Keiko Nakayama, Dra.(Examinadora da UFSC)

Ao meu pai, Manoel Fernandes de Souza (in memória), que não teve a oportunidade de frequentar uma escola, e minha mãe, Lídia da Silva Souza, que teve oportunidade de frequentar uma escola por apenas dois meses, mas que juntos tiveram sabedoria para nos educar: eu, e meus irmãos Carlito, Ivete, Pedro, Elci, Gervázio, Irma e o Luiz.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina que possibilitou a realização de meu doutorado, ao Professor Gregório pela orientação, ao Professor Neri dos Santos pela co-orientação, aos Professores Gilberto Moritz, Terezinha Angeloni, Rubens de Oliveira, e Marina Keiko pelas palavras orientadoras e ao mesmo tempo elogiosas durante a defesa deste trabalho (Banca) e aos colegas do NGS – Núcleo de Gestão e Sustentabilidade do EGC, especialmente ao Leo, Mohana, Jane, Maurício e Alexandre, pelo apoio e confiança.

A minha esposa, Marion, minha filha Monique, aos meus irmãos, Ivete, Carlito, Pedro, Elci, Irma, Gervázio e Luiz, e aos meus sobrinhos (especialmente a Cíntia) pelo apoio nos momentos mais difíceis deste trabalho.

Um agradecimento especial ao meu irmão Luiz Célio de Souza, que muito me auxiliou na realização deste trabalho.

“Quando tomamos a direção dos
nossos sonhos, encontramos o sucesso nos
momentos mais inesperados”

Harry D.

RESUMO

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

As transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizativa, com sistemas decisórios mais participativos. Essas transformações requerem a busca da melhoria da qualidade nas estruturas e processos administrativos. As instituições universitárias continuam a enfrentar demandas que as teorias organizacionais tradicionais não conseguem atender. Nesse contexto, questiona-se qual a contribuição da gestão do conhecimento para a gestão das IFES. A partir do cenário evidenciado, sugere-se identificar as efetivas contribuições da gestão do conhecimento para a excelência da gestão das universidades federais. Como metodologia de estudo, além da abordagem quantitativa, foi adotada a abordagem qualitativa. Na pesquisa quantitativa, foi utilizada a modalidade survey, por meio de aplicação de questionário às 53 (cinquenta e três) Universidades Federais Brasileiras, criadas e consolidadas até o ano de 2008, inclusive. Na abordagem qualitativa foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas com os reitores, ex-reitores, pró-reitores, diretores de centros/faculdades ou equivalentes, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, bem como com os docentes, técnicos e estudantes integrantes do Conselho Universitário das IFES pesquisadas. Os resultados da pesquisa indicam que as práticas de gestão do conhecimento são pouco adotadas nas universidades federais. Constatou-se a ocorrência, ainda de forma parcial, das seguintes práticas: sistemas de informações, novas formas organizacionais, estratégia organizacional, avaliação organizacional, comunicação institucional, avaliação de competência individual, planos de reconhecimento e recompensa, estímulo a criatividade e inovação, relacionamento com a sociedade, relacionamento com outras instituições e responsabilidade social. Em relação a práticas de gestão relevantes, tais como gestão por competência, memória organizacional, educação corporativa, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais, raramente são adotadas nas IFES. As respostas dos questionários, das entrevistas, e demais dados levantados, cotejados com a fundamentação teórica apresentada, embasam as proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão das universidades federais no contexto da gestão do conhecimento.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento; Gestão Universitária; Organizações; Instituições Universitárias.

ABSTRACT

SOUZA, Irineu Manoel. **Management of Brazilian Federal Universities**: an approach based on Knowledge Management. 2008, 139 f. Qualification Project (Doctorate in Engineering and Knowledge Management) – Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Changes in the context of complex organizations require new forms of management, greater organizational flexibility and more participatory decision making systems. These changes require searching for quality improvement on structures and administrative procedures. The universities still face demands that traditional organizational theories would be unable to fulfill. In this context, it is questioned the contribution made by the management of knowledge for IFES management. From that scenario, it is suggested to identify the effective contributions of knowledge management for the excellence on Federal Universities management. As methodology of the study, it will be adopted both qualitative and quantitative approaches. In the quantitative research, we used the survey method, by applying a questionnaire to the 53 (fifty-three) Brazilian Federal Universities, created and installed until 2008. In the qualitative approach, there were conducted semi-structured interviews with deans and pro-deans, directors of centers / colleges or equivalent, heads of departments, course coordinators, professors, civil servants and students belonging to the University Council. The answers to the questionnaires, interviews and data collected, which have been collated to the theoretical foundation, include the proposals aimed to develop a management approach for Federal Universities in the context of knowledge management, in order to meet the challenges required to perform their true role in the society.

Key words: Knowledge Management; University Management; Organizations; Universities.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Organograma do sistema de ensino superior brasileiro.....	38
FIGURA 2 -	Organograma dos cursos oferecidos pelo sistema de ensino superior brasileiro.....	38
FIGURA 3 -	A gestão das organizações intensivas em conhecimento.....	98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Definições de conhecimento.....	57
QUADRO 2	Conhecimento Explícito X Conhecimento Tácito.....	59
QUADRO 3	Conceitos sobre Gestão do Conhecimento.....	62
QUADRO 4	Características das Organizações Intensivas em Conhecimento....	79
QUADRO 5	Estruturas Específicas para Organizações Intensivas em Conhecimento.....	80
QUADRO 6	Modelo burocrático e Modelo de gestão das organizações que exigem mais flexibilidade.....	90
QUADRO 7	Dimensões das Organizações Intensivas em Conhecimento.....	99
QUADRO 8	Dimensões da gestão do conhecimento nas IFES.....	107
QUADRO 9	Dimensões e Fatores/Práticas de Gestão do Conhecimento.....	109
QUADRO 10	Dimensão Organizacional.....	113
QUADRO 11	Dimensão Humana.....	113
QUADRO 12	Dimensão Externa.....	114
QUADRO 13	Dimensões de gestão do conhecimento nas IFES - categorias e subcategorias de análise.....	118
QUADRO 14	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes às políticas e estratégias fundamentadas no conhecimento nas universidades federais.....	141
QUADRO 15	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes às novas formas organizacionais das universidades federais.....	147
QUADRO 16	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao sistema de gestão fundamentado nas competências nas universidades federais.....	152
QUADRO 17	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes aos sistemas de informação das universidades federais.....	158
QUADRO 18	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao processo de comunicação institucional nas universidades federais.....	162

QUADRO 19	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à memória organizacional das universidades federais.....	166
QUADRO 20	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à avaliação institucional das universidades federais.....	170
QUADRO 21	Síntese da categoria Dimensão Organizacional.....	171
QUADRO 22	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à educação corporativa nas universidades federais.....	175
QUADRO 23	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento nas universidades federais.....	180
QUADRO 24	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao reconhecimento e a recompensa nas universidades federais.....	184
QUADRO 25	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à criatividade e inovação nas universidades federais.....	188
QUADRO 26	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à avaliação de competências individuais nas universidades federais	193
QUADRO 27	Síntese da categoria Dimensão Humana.....	195
QUADRO 28	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao relacionamento das universidades com a sociedade/comunidade..	199
QUADRO 29	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao relacionamento das universidades com o governo, sindicatos e outras entidades.....	203
QUADRO 30	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao relacionamento e aprendizagem das universidades federais com outras organizações.....	208
QUADRO 31	Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes aos programas de responsabilidade social das universidades.....	211
QUADRO 32	Síntese da categoria Dimensão Externa.....	213
QUADRO 33	Síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa - Dimensão Organizacional.....	220
QUADRO 34	Síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa - Dimensão Humana.....	226

QUADRO 35	Síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa - Dimensão Externa.....	231
QUADRO 36	Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Organizacional.....	233
QUADRO 37	Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Humana.....	234
QUADRO 38	Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Externa.....	235
QUADRO 39	Proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão das universidades federais brasileiras fundamentadas na gestão do conhecimento.....	249

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Recursos de Investimento e Custeio Previstos para o REUNI.....	47
TABELA 2	Dimensão Organizacional: Sistemas de Informação.....	124
TABELA 3	Dimensão Organizacional: Memória Organizacional.....	125
TABELA 4	Dimensão Organizacional: Novas Formas Organizacionais.....	126
TABELA 5	Dimensão Organizacional: Políticas, Estratégias e o Conhecimento Organizacional.....	126
TABELA 6	Dimensão Humana: Educação Corporativa.....	127
TABELA 7	Dimensão Humana: Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.....	129
TABELA 8	Dimensão Humana: Estímulos à Criatividade e Inovação.....	130
TABELA 9	Dimensão Externa: Relacionamento e Aprendizagem com a Sociedade/Comunidade.....	131
TABELA 10	Dimensão Externa - Relacionamento e Aprendizagem com Outras Instituições Nacionais e Internacionais.....	132
TABELA 11	Dimensão Externa: Responsabilidade Social.....	133
TABELA 12	Síntese da pesquisa quantitativa.....	232

LISTA DE ABREVIATURAS

AIC	Atividades Intensivas em Conhecimento
AIU	Associação Internacional das Universidades
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CET	Centro de Educação Tecnológica
CNDP	Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FONAPRACE	Fórum de Assuntos Comunitários e Estudantis
FOPROP	Fórum Nacional de pró-reitores de Pesquisa e Pós-Graduação
FORGRAD	Fórum de Pró-reitores de Graduação
FORPLAD	Fórum de Pró-reitores de Planejamento e Administração
FORPROEX	Fórum Nacional de Extensão
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
NEAB	Núcleo de Estudos Afro-brasileiros
OIC	Organizações Intensivas em Conhecimento
PAIUB	Programa da Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento da Instituição

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PET	Programa de Educação Tutorial
PMQESU	Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior
PRODOCÊNCIA	Programa de Consolidação das Licenciaturas
PROLIND	Programa de Apoio à Formação Superior e Licenciaturas Indígenas
ProUni	Programa Universidade para Todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SEED	Secretaria de Educação a Distância
SESu/MEC	Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRG	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO	Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas
UNIAFRO	Programa de Ações Afirmativas para a População Negra nas Instituições Públicas de Educação Superior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	22
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	22
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	25
1.2.1 Objetivo geral.....	25
1.2.2 Objetivos específicos.....	26
1.3 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA.....	26
1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	27
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	28
2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	30
2.1 ORIGEM DAS UNIVERSIDADES.....	30
2.2 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL.....	33
2.3 ESTRUTURAS E O FUNCIONAMENTO DO ENSINO SUPERIOR.....	37
2.4 CONTEXTUALIZAÇÕES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	39
2.4.1 A gestão pública brasileira.....	39
2.4.2 O sistema federal de educação superior brasileiro.....	42
2.5 AS POLÍTICAS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	44
3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	49
3.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	49
3.2 AS TEORIAS DE GESTÃO.....	50
3.3 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	55
3.4 CONCEITUAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	56
3.5 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	60
3.6 A TEORIA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	62
4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS..	77
4.1 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS.....	77
4.2 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO.....	78

4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES.....	81
4.3.1 As dimensões da gestão do conhecimento nas universidades federais.....	96
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	108
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	108
5.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA - UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	109
5.3 ABORDAGEM QUALITATIVA - UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	115
6 ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	123
6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	123
6.1.1 Perfil dos reitores respondentes.....	123
6.1.2 Resultados da pesquisa.....	123
6.1.2.1 Dimensão organizacional.....	124
<i>6.1.2.1.1 Sistema de informação.....</i>	<i>124</i>
<i>6.1.2.1.2 Memória organizacional.....</i>	<i>125</i>
<i>6.1.2.1.3 Novas formas organizacionais.....</i>	<i>126</i>
<i>6.1.2.1.4 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional.....</i>	<i>126</i>
6.1.2.2 Dimensão humana.....	127
<i>6.1.2.2.1 Educação corporativa.....</i>	<i>127</i>
<i>6.1.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.....</i>	<i>129</i>
<i>6.1.2.2.3 Estímulos à criatividade e inovação.....</i>	<i>130</i>
6.1.2.3 Dimensão externa.....	131
<i>6.1.2.3.1 Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade.....</i>	<i>131</i>
<i>6.1.2.3.2 Relacionamento e aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais.....</i>	<i>132</i>
<i>6.1.2.3.3 Responsabilidade social.....</i>	<i>133</i>
6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	134
6.2.1 Primeira categoria de análise: dimensão organizacional.....	135
6.2.1.1 Subcategoria de análise - políticas, estratégias e o conhecimento organizacional.....	135
6.2.1.2 Subcategoria de análise – novas formas organizacionais.....	143

6.2.1.3 Subcategoria de análise - sistema de gestão fundamentado nas competências.....	148
6.2.1.4 Subcategoria de análise - sistemas de informação.....	154
6.2.1.5 Subcategoria de análise – comunicação institucional.....	159
6.2.1.6 Subcategoria de análise – memória organizacional.....	163
6.2.1.7 Subcategoria de análise – sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional.....	167
6.2.2 Segunda categoria de análise: dimensão humana.....	172
6.2.2.1 Subcategoria de análise - educação corporativa.....	172
6.2.2.2 Subcategoria de análise - aprendizagem e compartilhamento do conhecimento..	176
6.2.2.3 Subcategoria de análise - planos de reconhecimento e recompensa.....	181
6.2.2.4 Subcategoria de análise - estímulo a práticas de criatividade e inovação.....	186
6.2.2.5 Subcategoria de análise - avaliação de competências individuais.....	189
6.2.3 Terceira categoria de análise: dimensão externa.....	195
6.2.3.1 Subcategoria de análise - relacionamento com a sociedade/comunidade.....	196
6.2.3.2 Subcategoria de análise - relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades.....	200
6.2.3.3 Subcategoria de análise - relacionamento e aprendizagem com outras organizações.....	205
6.2.3.4 Subcategoria de análise - programas de responsabilidade social.....	209
6.3 ANÁLISE DAS PESQUISAS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS.....	213
6.3.1 Dimensão organizacional.....	213
6.3.1.1 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional.....	213
6.3.1.2 Novas formas organizacionais.....	214
6.3.1.3 Sistema de gestão fundamentado nas competências.....	215
6.3.1.4 Sistema de informações.....	216
6.3.1.5 Comunicação institucional.....	217
6.3.1.6 Memória organizacional.....	218
6.3.1.7 Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional.....	219
6.3.2 Dimensão humana.....	220
6.3.2.1 Educação corporativa.....	220
6.3.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.....	222
6.3.2.3 Planos de reconhecimento e recompensa.....	223
6.3.2.4 Estímulos à criatividade e à inovação.....	224

6.3.2.5 Avaliação de competências individuais.....	225
6.3.3 Dimensão externa.....	226
6.3.3.1 Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade.....	226
6.3.3.2 Relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades.....	227
6.3.3.3 Relacionamento e aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais.....	228
6.3.3.4 Responsabilidade social.....	229
6.4 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	236
6.4.1 Proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão das universidades federais brasileiras fundamentadas na gestão do conhecimento.....	237
6.4.1.1 Dimensão administrativa.....	238
<i>6.4.1.1.1 Planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível.....</i>	<i>239</i>
<i>6.4.1.1.2 Flexibilidade organizacional.....</i>	<i>239</i>
<i>6.4.1.1.3 Sistema de gestão fundamentado nas competências.....</i>	<i>240</i>
<i>6.4.1.1.4 Sistema de informação e de conhecimento.....</i>	<i>240</i>
<i>6.4.1.1.5 Cultura de avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico...</i>	<i>241</i>
6.4.1.2 Dimensão acadêmica.....	242
<i>6.4.1.2.1 Planejamento acadêmico institucional.....</i>	<i>242</i>
<i>6.4.1.2.2 Gestão acadêmica fundamentada nas competências acadêmicas e científicas.....</i>	<i>242</i>
<i>6.4.1.2.3 Novas formas de estruturas acadêmicas.....</i>	<i>243</i>
<i>6.4.1.2.4 Sistema de informação e do conhecimento acadêmico e científico.....</i>	<i>243</i>
<i>6.4.1.2.5 Sistema de avaliação acadêmica.....</i>	<i>244</i>
6.4.1.3 Dimensão humana.....	244
<i>6.4.1.3.1 Educação corporativa.....</i>	<i>245</i>
<i>6.4.1.3.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.....</i>	<i>245</i>
<i>6.4.1.3.3 Planos de reconhecimento e recompensa.....</i>	<i>245</i>
<i>6.4.1.3.4 Estímulos à criatividade e inovação.....</i>	<i>246</i>
6.4.1.4 Dimensão política e social.....	246
<i>6.4.1.4.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade.....</i>	<i>246</i>

6.4.1.4.2 Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio.....	247
6.4.1.4.3 Relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e Internacionais.....	248
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	250
7.1 EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	252
7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	257
REFERÊNCIAS.....	259
GLOSSÁRIO.....	278
APÊNDICE A - Síntese das Entrevistas.....	284
APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com reitores das universidades federais pesquisadas.....	346
APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas pró-reitores acadêmicos das universidades federais pesquisadas.....	348
APÊNDICE D - Roteiro de entrevistas pró-reitores administrativos das universidades federais pesquisadas.....	350
APÊNDICE F - Roteiro de entrevistas diretores de centros ou equivalentes das universidades federais pesquisadas.....	353
APÊNDICE G - Roteiro de entrevistas chefes de departamentos acadêmicos das universidades federais pesquisadas.....	356
APÊNDICE H - Roteiro de entrevistas coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação das universidades federais pesquisadas.....	359
APÊNDICE I - Roteiro de entrevistas com os representantes dos professores no conselho universitário das universidades federais pesquisadas.....	363
APÊNDICE J - Roteiro de entrevistas com os representantes dos servidores técnico-administrativos no conselho universitário das universidades federais pesquisadas.....	366
APÊNDICE K - Roteiro de entrevistas com os representantes dos estudantes no conselho universitário das universidades federais pesquisadas.....	369

APÊNDICE K - Questionário: práticas de gestão de conhecimento nas universidades federais brasileiras.....	370
APÊNDICE L - Resultados da pesquisa quantitativa.....	375
ANEXO A - Universidades federais que constituem o sistema federal de ensino superior do país.....	398

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As universidades, historicamente, têm exercido um papel de destaque no avanço dos conhecimentos, no fortalecimento da economia e no desenvolvimento dos países. As crises que essas instituições atravessam na contemporaneidade, poderão ser enfrentadas com a excelência dessas instituições, com a identificação dos principais problemas e apontando alguns caminhos para sua superação.

As tendências e as políticas da educação superior, invariavelmente, esbarram na dificuldade de entendimento do papel da universidade e da forma mais adequada de gestão, dadas as especificidades naturais do ambiente universitário. A universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos (BALDRIDGE et al., 1977). É executora de tarefas múltiplas, que embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada nas funções de ensino, pesquisa e extensão.

De fato, a universidade sempre viveu em crises. Atribui-se em parte, a crise permanente da universidade à consolidação de seus princípios fundamentais: a autonomia institucional e a liberdade de pensamento da comunidade acadêmica. Contudo, os pesquisadores, os gestores, os educadores, enfim, o Estado e a academia sabem que a universidade, entre todas as instituições, é a mais duradoura e contínua em seus nove séculos de existência (DIAS SOBRINHO, 2005).

Não é difícil perceber que as teorias organizacionais tradicionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual.

Abre-se, assim, um espaço de flexibilidade real para considerar e testar diversas alternativas, brotadas do seio das universidades, o que poderá ser importante para diminuir as sucessivas reformas universitárias impostas de cima para baixo, quase sempre frustradas. Nesse contexto, é fundamental o desenvolvimento de pesquisas sobre a gestão das universidades, objetivando aumentar a qualidade dessas instituições. Contudo, parece não ter sido relevante até aqui, o interesse de intelectuais no desenvolvimento de pesquisas profundas sobre a melhor maneira de administrar as universidades.

A produção de conhecimento sobre organização parece fragilizada quando se considera a dimensão universitária como área de estudo específica. São menos numerosas as teses de doutorado que tratam sobre a gestão universitária, principalmente, em universidades públicas.

Considerar a gestão de universidades públicas como tema é ir ao encontro da perspectiva que concebe as especificidades das instituições universitárias. Embora possa haver semelhanças entre gestão de empresas e gestão universitária no tocante a alguns aspectos administrativos, a função de gestão nas instituições universitárias, principalmente nas públicas federais, é muito específica.

As estruturas organizacionais das universidades foram padronizadas nacionalmente, sem se considerar as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e as mudanças exigidas pela sociedade. Embora a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996 tenha dado autonomia para os gestores universitários repensarem sua estrutura, até agora pouco foi feito. Observa-se que as estruturas administrativas e acadêmicas das universidades são praticamente as mesmas impostas pela reforma universitária de 1968. Assim, entende-se a relevância do desenvolvimento de pesquisas nas universidades a partir das novas teorias de gestão, visando a excelência da gestão dessas instituições complexas.

De fato, as universidades brasileiras são instituições recentes na cultura do país e no contexto mundial, as quais têm enfrentado inúmeras crises envolvendo seus diversos segmentos. Assim, repensar a filosofia de organização e gestão das universidades constitui-se um dos principais desafios para os gestores universitários. As universidades movem-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciadas constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelas transformações sociais, políticas e tecnológicas. Essa complexidade torna, de fato, difícil o processo de gestão das organizações universitárias por comportar visões múltiplas e, até mesmo, antagônicas, em alguns aspectos. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade são decorrentes da complexidade de sua estrutura administrativa e acadêmica.

A literatura mostra que as transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizativa, com sistemas decisórios mais participativos. Essas transformações requerem a busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos e a implementação de uma administração universitária mais qualificada e eficiente nos seus diversos setores e atividades.

Nessa direção, a gestão das universidades é uma área de conhecimento diferenciada da administração de empresas e da administração pública, com dimensões teóricas e

metodologias distintas. Assim como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento.

Basicamente, a gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infra-estrutura e a dimensão acadêmica. Essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas.

A universidade brasileira passa por profundas alterações na redefinição de seus papéis, sobretudo em função das mudanças exigidas pela sociedade atual. Em consequência dessa redefinição de papéis, intensifica-se a exigência de novas habilidades e competências funcionais para o exercício das funções administrativas nas universidades. No entanto, verifica-se que as universidades vivem um momento de crise, observando-se uma estagnação na capacidade administrativa ao se persistir na utilização de procedimentos burocráticos defasados, mantendo-se o corporativismo e os interesses individuais acima dos objetivos dessas nobres instituições (MARCOVITH, 1998).

Neste século XXI, a mudança passou a fazer parte da constituição dos fenômenos sociais, econômicos e culturais devido à agilidade e rapidez com que ocorrerem as transformações tecnológicas e a evolução da humanidade. Assim, a gestão das organizações baseadas em conhecimento assume destaque ao oferecer o suporte à compreensão da importância do saber, para o avanço sustentado das organizações (LEE et al., 2005). Essas questões apontam para a necessidade de aprofundamento dos estudos e investigações em relação ao tema, particularmente a respeito de como o fenômeno se manifesta no Brasil, de maneira a ampliar o saber sobre o assunto e instigar a continuidade e o aprofundamento das pesquisas acadêmicas sobre a gestão das organizações intensivas em conhecimento, como é o caso das universidades.

Nas organizações públicas e privadas, de maneira geral, ainda predominam estruturas piramidais e lineares, caracterizando o poder concentrado, pela divisão de trabalho, pelo controle centralizado, por uma gestão autocrática e incapaz de atender a evolução da sociedade. A tendência, contudo, é o desaparecimento da estrutura organizacional apresentada em organogramas verticais, dando-se lugar à organização atomizada e holográfica.

Com apoio na experiência do autor desta tese como gestor universitário nas áreas acadêmicas e administrativas, busca-se investigar o tema gestão universitária, em uma perspectiva pedagógica fundamentada na gestão do conhecimento. Considera-se que, embora

seja demonstrada teoricamente a importância da gestão do conhecimento nas organizações públicas e privadas, o que se evidencia em vários estudos, pesquisas e relatos é que na maioria das universidades ainda são tímidas as ocorrências de práticas de gestão do conhecimento.

Talvez a falta da prática de gestão do conhecimento nas universidades brasileiras seja um problema cultural. De fato, nas universidades ainda impera a gestão burocratizada, embora a própria academia conheça essa fragilidade estrutural em ambientes complexos. No mundo universitário continua-se a enfrentar temas e demandas que requerem a intervenção de algum tipo de ação e que as teorias tradicionais não mais atendem. Assim, as perspectivas colocadas pela gestão do conhecimento poderão exercer grande influência nos estudos sobre gestão universitária. Questiona-se neste trabalho em que medida os fundamentos da gestão do conhecimento, de fato, interferem na gestão universitária. O estudo é delimitado às universidades públicas federais brasileiras, sugerindo contribuições da gestão do conhecimento para a gestão das Instituições Federais de Ensino (IFES).

Dessa forma, a superação de uma administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma nova realidade administrativa, que reflita concepções inovadoras na gestão das universidades federais brasileiras.

A partir do cenário evidenciado, busca-se responder a seguinte indagação:

Como a Gestão do Conhecimento poderá contribuir para a gestão das IFES?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para responder a questão de pesquisa, foram estabelecidos, a seguir, os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

- Investigar as contribuições da gestão do conhecimento para a gestão universitária.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar as bases teóricas da gestão do conhecimento que possam fundamentar uma gestão universitária orientada pelo conhecimento;
- Identificar as características da estrutura e do funcionamento das Instituições Federais de Ensino (IFES);
- Avaliar as dimensões e fatores de gestão do conhecimento, presentes na gestão das IFES.

1.3 ORIGINALIDADE, INEDITISMO E RELEVÂNCIA

A originalidade do presente estudo está em propor a utilização dos conceitos de gestão do conhecimento na instituição universitária, a partir da crítica das teorias organizacionais tradicionais. O tema passa a ser original, na medida em que se discute a gestão universitária no contexto das teorias das organizações intensivas em conhecimento, com fulcro na teoria do conhecimento, construindo-se um modelo metodológico de análise e gestão das instituições universitárias. Ao se refletir sobre a percepção da realidade, os fenômenos e o cotidiano das universidades brasileiras, vai-se além das teorias tradicionais de gestão. Confrontam-se autores para formar a base teórica da tese, estabelecendo-se uma correlação entre gestão do conhecimento e gestão universitária.

Até o presente, este autor não identificou a existência de pesquisas empíricas com foco nas dimensões organizacional, humana e externa, abordadas neste estudo, aspecto que reforça a motivação em aprofundar o conhecimento sobre o tema. Ressalta-se o ineditismo deste trabalho teórico, na medida em que inexistente na literatura especializada um modelo descritivo das dimensões das instituições universitárias, além dos modelos tradicionais burocráticos.

A compreensão das características das instituições universitárias por meio de análise teórico-empírica, e o consequente desenvolvimento de um modelo metodológico de análise, fundamentado em teorias recentes trazem discussões inéditas nessa complexa instituição que é a universidade pública. Assim, a relevância desse estudo reside nas proposições direcionadas para o desenvolvimento de uma abordagem da gestão das universidades federais brasileiras, no contexto da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento nas universidades é um tema que merece muitas pesquisas acadêmicas, em razão da complexidade dessas instituições. Além disso, é dever das universidades a busca de alternativas, para solucionar problemas emergentes no conflito de teorias entre as diversas correntes de pensamento. Assim, é de grande relevância para as universidades brasileiras que se construam alternativas de gestão que considerem o momento histórico que se está vivenciando.

1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

A gestão das universidades federais constitui-se em especial espaço de estudo, pelo fato de as universidades estarem vivendo um momento de transformações políticas e administrativas, aumentando, assim, as incertezas, o que se reflete diretamente nas atividades acadêmicas e, conseqüentemente, nas questões pertinentes às teorias de gestão universitária.

Nesse sentido, justifica-se pesquisar a gestão das universidades no contexto da gestão do conhecimento, considerando-se a evolução da sociedade, o surgimento de novas tecnologias educacionais e as novas políticas educacionais pautadas pelo governo federal para o ensino superior.

Na busca de oferecer contribuições para o estudo mais aprofundado das instituições universitárias, tendo-se em conta que o século XXI passa a ser considerado como o início da Era do Conhecimento (LEITE; SILVA, 2004). Desta maneira, o presente estudo mostra-se não somente oportuno, mas pertinente, em razão das questões enfrentadas pelo ambiente acadêmico, na busca de oferecer contribuições para um estudo mais aprofundado das organizações que convivem com os avanços do saber.

A integração de duas áreas: gestão do conhecimento e gestão universitária tem o potencial de trazer importantes contribuições teóricas às novas tendências de gestão na sociedade do conhecimento.

Constata-se uma expressiva carência de suportes à decisão compatíveis com as peculiaridades desse tipo de instituição. Nesse contexto, é de grande relevância a construção de um instrumento que otimize a definição de uma estratégia de gestão do conhecimento, dimensionando as possíveis ações, de acordo com a realidade específica das instituições universitárias. Segundo Minayo (2000), “a forma de justificar em pesquisa que produz maior

impacto é aquela que articula a relevância intelectual e prática do problema investigado à experiência do investigador”.

Assim, para os estudos organizacionais especificamente, este trabalho buscou trazer informações que possibilitassem conhecer, mais a fundo, as características da gestão universitária com fundamento na gestão do conhecimento.

É necessário, tão somente, acrescentar que aprofundar a compreensão sobre as tendências da gestão das organizações intensivas em conhecimento, principalmente, as relativas à gestão das universidades federais, é um tema de importância para este autor, que construiu sua vida profissional dedicada a causas que dizem respeito à gestão das universidades públicas há 35 anos, percebendo no cotidiano, a importância de tal estudo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos.

O primeiro capítulo contextualiza o tema de pesquisa, discutindo-se os principais aspectos que levaram ao desenvolvimento e formalização do estudo da gestão do conhecimento como uma nova abordagem para a gestão universitária. O enfoque da tese, as motivações, os objetivos, a originalidade e o ineditismo, a justificativa e relevância da pesquisa, e a estrutura do trabalho fazem parte desta introdução.

No segundo capítulo é feito um breve histórico sobre as origens da universidade e sobre o Ensino Superior no Brasil, destacando-se as Universidades Federais Brasileiras, além da revisão de literatura sobre gestão universitária.

O terceiro capítulo é dedicado à revisão bibliográfica sobre gestão do conhecimento. Primeiramente são apresentadas noções gerais sobre as organizações e sobre as teorias administrativas, destacando-se as tendências das teorias de gestão. Na sequência, apresenta-se a conceituação de conhecimento, destacando-se o pensamento dos principais autores sobre o tema. Neste capítulo apresentam-se, também, as características das organizações intensivas em conhecimento. O capítulo termina com a apresentação dos principais modelos de gestão do conhecimento nas organizações.

No quarto capítulo enfoca-se a gestão do conhecimento nas instituições universitárias. Inicialmente, apresentam-se informações sobre gestão de organizações complexas e gestão de organizações intensivas em conhecimento. Em seguida, aborda-se a gestão do conhecimento

no contexto das universidades, destacando-se contribuições de alguns autores sobre o tema e concluindo-se com a abordagem das dimensões organizacional, humana e externa de gestão do conhecimento no contexto da gestão universitária.

No quinto capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e também as ferramentas usadas na análise dos dados.

No sexto capítulo, na primeira seção apresentam-se os resultados e a análise das pesquisas quantitativa; na segunda seção apresentam-se os resultados e análise da pesquisa qualitativa; na terceira seção apresenta-se a análise das pesquisas quantitativa e qualitativa; e na quarta seção apresentam-se as conclusões da pesquisa.

No sétimo capítulo, apresenta-se a conclusão do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

No final, encontram-se as referências utilizadas para a elaboração deste estudo, o glossário, os apêndices e o anexo com informações complementares da pesquisa.

2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

2.1 ORIGEM DAS UNIVERSIDADES

O Ensino Superior nasceu na Antiguidade Clássica, no Ocidente, principalmente na Grécia e em Roma, por volta do século V. No final da idade média surgiram as primeiras universidades: Bolonha (1088); Paris (1150); Oxford/Cambridge (séc. XII); Pádua (1222); Nápoles (1224); Toulouse (1229); Orleans/Praga (séc. XIII); Pisa (1343); Cracóvia (1364); Viena (1365); Heidelberg (1385); Efurt (1397); Colônia (1388) (JANOTTI, 1992; D'IRSAY, 1993; VERGER, 1990).

No século XIX, com a industrialização, a Universidade Medieval dá lugar a novas concepções de universidade:

- Universidade Francesa – ensino profissional uniforme, confiado a um corpo organizado, tendo como finalidade a estabilidade política do Estado. Napoleão foi seu autor principal;
- Universidade Alemã – unidade da pesquisa e do ensino no centro do universo das ciências, tendo como finalidade a aspiração da humanidade à verdade. Seu idealizador foi K. Jaspers;
- Universidade Inglesa – educação geral e liberal no meio do saber universal. A finalidade desse modelo é a aspiração do indivíduo ao saber. J. H. Newman foi seu autor principal. O modelo inglês é a terceira concepção de universidade, considerando a ordem de surgimento. Este modelo, idealizado por Newman, concebe a universidade como meio de educação para uma elite. Newman defendia nas conferências de que participava, que a universidade é um lugar de ensino do saber universal. Isto implica que seu objetivo é mais do que o seu avanço, antes de tudo, a difusão e a extensão do saber. A finalidade da universidade é a aspiração do indivíduo ao saber. Os princípios de organização são: uma pedagogia de desenvolvimento intelectual e internato e “tutors”;
- Universidade Americana – simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da imaginação criadora, tendo como finalidade a aspiração da sociedade ao progresso;

- Universidade Soviética – um instrumento funcional de formação profissional e política. A finalidade desse modelo era a edificação da sociedade comunista (JANNE, 1981, p. 29-40).

De acordo com Trindade (2000), destacam-se quatro períodos no desenvolvimento da instituição universitária:

- a) Primeiro período – Surgem as universidades de Toulouse (França), Oxford e Cambridge (Inglaterra), Siena, Nápoles e Pavia (Itália), Salamanca, Valência e Valladolid (Espanha) – a primeira a ter uma legislação elaborada por um Estado – e Coimbra (Portugal). A concepção da universidade medieval possui três elementos básicos: voltada para uma formação teológico-jurídica que responde às necessidades de uma sociedade cuja cosmovisão é católica; organização corporativa que detém seu significado medieval original; e preservação da autonomia diante do poder político e da Igreja;
- b) Segundo período – Inicia-se no século XV, quando a universidade renascentista sente o impacto das transformações comerciais do capitalismo e do humanismo literário e artístico, além dos efeitos da Reforma e da Contra-reforma. A Renascença tem seu epicentro na Itália, destacando-se as universidades (Roma, Nápoles, Florença). Bolonha, Paris, Oxford e Montpellier (séc. XII). Surgiram ainda (séc. XIII) de forma espontânea as universidades de Vicenza, Arezzo, Pádua, Vercelli, Siena (Itália), Orléans e Angers (França), Cambridge (Inglaterra) e Valladolid (Espanha). O autor destaca aquelas que foram criadas por meio de bula papal, imperial ou real (*ex-privilegio*), que são “o resultado dos desejos pessoais submetidos às exigências da política” (TRINDADE, 2000, p. 109): de Nápoles (fundação imperial em 1224); da Cúria Romana e Piacenza (fundação papal, em 1244 e 1248); de Toulouse (fundação papal em 1229); das universidades espanholas (fundações reais); de Palência (1212-1214); Salamanca (antes de 1230) e Sevilha (1254); e da universidade de Lisboa-Coimbra (fundação real em 1290). Fim da hegemonia teológica e para o advento do Humanismo antropocêntrico. O Humanismo atinge a Europa de forma heterogênea. A universidade de Louvain, situada entre a civilização francesa e a alemã, realiza a transição para o humanismo sem romper a tradição medieval, tornando-se um importante centro do renascimento literário da Europa, influenciando especialmente nas universidades inglesas;

- c) Terceiro período – Abrange os séculos XVII e XVIII, épocas marcadas por descobertas científicas em vários campos do saber, pelo Iluminismo e pela Revolução Industrial inglesa. Neste período, a universidade começa a institucionalizar a ciência, marcando a transição para os modelos que irão se desenvolver no século XIX. Na transição entre aqueles séculos, são fundadas as primeiras cátedras científicas e surgem os primeiros observatórios, jardins botânicos, museus e laboratórios científicos, em função do desenvolvimento e descobertas no campo da Física, Astronomia, Matemática (século XVII), Química e Ciências Naturais (século XVIII). Também se intensifica a profissionalização das ciências, com a criação das academias científicas, o que vai permitir sua inserção nas universidades a partir da pesquisa; e
- d) Quarto período – Institui a universidade moderna, começando no século XIX e estendendo-se aos dias de hoje, período em que se introduz uma nova relação entre Estado e universidade. Esta não segue um modelo único e a sua história, a partir do século XVII, confunde-se com as vicissitudes das relações entre a universidade, a ciência e o Estado. Há uma tendência para a estatização e abolição do monopólio corporativo dos professores. Inicia-se o que se chama de “papel social das universidades”, com o desenvolvimento de três novas profissões: engenheiro, economista e diplomata. Após a Revolução Francesa, a universidade napoleônica rompe com a tradição medieval e renascentista, e organiza-se subordinada ao Estado, que nomeia os professores e é assessorada por um conselho, com o objetivo de garantir que a doutrina acadêmica esteja imune às febres da moda, expandindo-se pelos Países Baixos e Itália. Em função das guerras napoleônicas e revolucionárias, a Alemanha realiza uma profunda mudança em suas instituições, inclusive as universitárias. É sob o impulso do Estado que a concepção de universidade, fundada sobre o princípio das pesquisas e no trabalho científico, amadurece. O marco pode ser considerado a nomeação de Humboldt, em 1809, para assumir o Departamento de Cultos e Instrução Pública do Ministério do Interior. Esta, a Universidade de Berlim, torna-se o centro da luta pela hegemonia intelectual e moral na Alemanha, sendo seu primeiro reitor o filósofo Fichte. A característica central desta universidade é a integração das faculdades – ao contrário das faculdades isoladas napoleônicas –, em que o sincretismo religioso predominou sobre o confessionalismo protestante ou católico (TRINDADE, 2000).

Desde meados do século XX, o mundo questiona e discute a universidade como, talvez, nunca o tenha feito antes. São vários os aspectos questionados e discutidos. Mas, nos últimos anos, certos enfoques se tornaram cada vez mais severos, chegando-se mesmo a questionar até a própria pertinência das universidades no mundo atual. Os questionamentos ganham ainda mais força quando se fala em custos e gastos públicos, já que as finanças públicas se tornaram cada vez mais limitadas, complexas e problemáticas (DIAS, 2003).

As instituições que compõem os sistemas de educação em todo mundo são muito numerosas e apresentam características muito diversas. Esses sistemas incluem as universidades, e outras instituições de ensino, mas são, de fato, as universidades e os seus sistemas que lideram, direta ou indiretamente, as atividades dos grandes Sistemas de Educação. Têm então as universidades, a tarefa de planejar, de se renovar sempre e também de ajudar os outros sistemas, as próprias nações e Estados, a encontrarem os melhores caminhos. Pode-se dizer que ainda não se tem um levantamento completo sobre todas as instituições que compõem esses sistemas, apesar dos esforços da UNESCO e de outras instituições que concentram estudos sobre o assunto, como a Associação Internacional das Universidades (AIU) (DIAS, 2003).

2.2 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A educação superior no Brasil iniciou-se em 1808, com a chegada da Corte Portuguesa, quando surgiram as primeiras instituições (SILVEIRA, 1984; SAMPAIO, 1991; COMINI, 1994).

Em 1889, com a proclamação da República, a constituição descentralizou o ensino superior aos governos estaduais, permitindo, a partir de então, a criação de instituições privadas. Com efeito, são criadas no Brasil, entre 1889 e 1918, 56 novas escolas de ensino superior, na sua maioria privadas (SAMPALIO, 1991).

Em 1911, a Reforma Rivadácia Corrêa, que flexibilizou o ensino superior e fundamental, possibilitou o surgimento da Universidade do Paraná, porém, em seguida, o Decreto nº 11.530, de 18 de março de 1915, fez com que essa universidade deixasse de existir, por não se enquadrar na nova legislação. Esse decreto revogou a Reforma Rivadácia e criou a chamada Reforma Carlos Maximiliano. Somente em 1920 foi então, finalmente, criada a primeira universidade brasileira: a Universidade do Rio de Janeiro.

Em 1931 ocorreu a Reforma Francisco Campos, através dos Decretos n.º 19.851 e 19.852. Com essa reforma foi iniciada a concepção de universidade no Brasil, trazendo a autonomia administrativa e didática, embora ainda relativa (RIBEIRO, 1978; SILVEIRA, 1984; SAMPAIO, 1991).

Em 1927 foi criada a Universidade Federal de Minas Gerais e em 1934 foi criada a Universidade de São Paulo.

Assim, embora existam algumas discordâncias por parte de alguns autores em relação a determinadas datas, é possível afirmar que as três primeiras universidades criadas no Brasil foram: a Universidade do Rio de Janeiro; a Universidade Federal de Minas Gerais; e a Universidade de São Paulo (FRAGOSO FILHO, 1984).

No período entre 1940 e 1960 surgiram várias universidades federais. Na década de 50, cerca de 10 universidades estavam implantadas no Brasil, além de diversas instituições isoladas de educação superior. Em 1960 foi criada a Universidade de Brasília (UnB), fundada em 1961, seguindo o modelo norte-americano, baseado em institutos, faculdades e unidades complementares, sendo o departamento, a unidade didática básica, em substituição a cátedra vitalícia (MORHY, 2004).

Também em 1961 é promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei nº 4.024, de 20/12/1961, que não traz avanços importantes para a educação superior (MORHY, 2004). Ao contrário, a Lei reforçou o modelo tradicional vigente, mantendo a cátedra vitalícia, as faculdades isoladas, a universidade composta da justaposição de escolas profissionais e a maior preocupação com o ensino, sem focalizar a pesquisa. Além disso, concedeu expressiva autoridade ao Conselho Federal de Educação, que tinha poderes para autorizar e fiscalizar novos cursos e deliberar sobre o currículo mínimo de cada curso, bem como assegurou a representação estudantil nos colegiados, apesar de não especificar em que proporção (OLIVE, 2002).

Em 1968, foi criada a chamada Reforma Universitária, por meio da Lei nº 5.540, de 28/11/68. As principais diretrizes dessa reforma foram: o vestibular classificatório; a criação dos institutos básicos e dos departamentos; a criação de cursos de curta duração; a noção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; e os regimes de tempo integral e de dedicação exclusiva para os professores, bem como o sistema de créditos e a instituição dos colegiados de cursos (SOUZA, 2008; MACEDO et al., 2005). Foi uma tentativa de modernizar estruturas desatualizadas que operacionalizavam uma organização multifuncional complexa e burocrática nas áreas administrativa e acadêmica (VIEIRA, E.; VIEIRA, M., 2004).

Para Comini (1994), a Reforma Universitária de 1968 se deu em um contexto de mudanças econômicas, políticas e sociais que devem ser consideradas. A elevação do número de vagas era uma das pressões na época. Não faltam, no entanto, críticas à reforma educacional de 1968.

Ao longo dos anos da década de 70, o setor educacional privado se expandiu, em função da demanda crescente por educação superior, impossível de ser atendida pelas universidades públicas ou privadas, cuja expansão era limitada pelos altos custos acarretados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (MACEDO et al., 2005).

No início da década de 80, o país já possuía 43 universidades públicas e 22 privadas. (MORHY, 2004). Nas décadas de 80 e 90 surgiram dois eventos significativos para a educação brasileira: a Constituição de 1988; e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN - Lei nº 9.394, de 23/12/96). A primeira estabelece aplicação de, no mínimo, 18% da receita anual de impostos federais no desenvolvimento da educação; gratuidade da educação pública; e criação do Regime Jurídico Único e outras medidas. A segunda introduz, dentre outras medidas: os princípios de igualdade, liberdade e pluralismo; as bases legais da educação à distância; a garantia da qualidade; a qualificação docente; a avaliação sistemática; e a dissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para instituições de ensino superior, não universitárias (MORHY, 2004).

A LDBN introduziu, como principais inovações na universidade brasileira, a avaliação sistemática dos cursos de graduação e das próprias instituições, além de estabelecer que, para ser considerada uma universidade e gozar de sua autonomia, a instituição deve possuir pelo menos um terço de seu corpo docente constituído por mestres ou doutores, e um terço do corpo docente em regime integral. De certo modo, a busca da melhoria do corpo docente, aliada às avaliações periódicas e ao credenciamento das instituições e de seus cursos, favoreceu a institucionalização da pesquisa (OLIVE, 2002).

Nesta última década, o governo brasileiro adotou várias estratégias para acelerar os níveis de escolaridades dos brasileiros, destacando-se o acesso à educação superior. O Ministério da Educação (MEC) consolidou e impulsionou uma série de políticas educacionais voltadas para a educação superior. Dentre as principais políticas, programas e projetos educacionais do MEC, de apoio a educação superior destacam-se:

- **FIES** – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior;

- **PET** – Programa de Educação Tutorial, que objetiva desenvolver atividades acadêmicas em padrões de qualidade de excelência, mediante grupos de aprendizagem tutorial de natureza coletiva e interdisciplinar;
- **PMQESU** – Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior, que objetiva o aprimoramento e desenvolvimento das atividades acadêmicas com ênfase no ensino de graduação;
- **PRODOCÊNCIA** – O Programa de Consolidação das Licenciaturas é uma importante iniciativa na valorização da Graduação, com ênfase nos Cursos de Licenciaturas e na formação de professores;
- **PROLIND** – Tem como finalidade apoiar projetos desenvolvidos pelas instituições de educação superior públicas em conjunto com as comunidades indígenas, que visem à formação superior de docentes indígenas para o Ensino Fundamental (5ª a 8ª séries) e Ensino Médio e permanência dos estudantes indígenas em cursos de graduação;
- **ProUni** – O ProUni foi criado pelo governo federal em 2004, e institucionalizado no ano seguinte. A iniciativa concede bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino. Em contrapartida, os estabelecimentos recebem isenção de alguns tributos. O programa Universidade para Todos é dirigido aos estudantes egressos do ensino médio da rede pública ou da rede particular na condição de bolsistas integrais, cuja renda familiar per capita máxima é de três salários mínimos;
- **UNIAFRO** – Tem a finalidade de apoiar propostas desenvolvidas pelos NEABs e grupos correlatos que visem a articular a produção e difusão de conhecimento sobre a temática étnico-racial e o acesso e permanência da população afro-brasileira no ensino superior;
- **UAB** – A Educação à Distância no Brasil encontra-se em fase de consolidação. O credenciamento de Educação a Distância está previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), (Lei nº 9.394/96), cuja regulamentação pelo poder executivo ocorreu em fevereiro de 1998, através do Decreto nº 2494/98. Assim, cabe ao Ministério da Educação o credenciamento do ensino superior;

- **REUNI** – Parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado em 24 de abril de 2007, estabelece ações relevantes para a educação superior, que visa à reestruturação das IFES, compreendendo ampliação de campi nas universidades, criação de novas universidades, criação de novos cursos, com a ampliação do número de vagas embasado no acréscimo do número de professores e servidores técnico-administrativos (MEC, 2009).

2.3 ESTRUTURAS E O FUNCIONAMENTO DO ENSINO SUPERIOR

De acordo com a constituição federal, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios são responsáveis pela organização, em regime de colaboração, dos respectivos sistemas de ensino, cabendo à União a coordenação da política nacional de educação.

As instituições de ensino dos diferentes níveis, de acordo com a LDB, classificam-se nas seguintes categorias administrativas: públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

O Decreto da Presidência da República nº 3.680, de 09 de julho de 2001, que regulamenta parte da LDB, estabelece que as mantenedoras das Instituições de Ensino Superior podem ser classificadas quanto à natureza jurídica, da seguinte maneira: Pública e Privada.

As Instituições públicas de ensino classificam-se em Federal, Estadual e Municipal enquanto que as instituições privadas classificam-se em Particular (em sentido estrito), Comunitária, Confessional e Filantrópica.

Academicamente, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em: Universidades; Centros Universitários; e Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos ou Escolas Superiores (CASTILHO, 2006).

Assim, o sistema de ensino superior brasileiro é formado pelas instituições federais de educação superior e pelas instituições privadas (Figura 1), sendo de competência de a União manter as instituições federais públicas, bem como regular o funcionamento das instituições privadas, de forma a garantir a qualidade da educação.



FIGURA 1 - Organograma do sistema de ensino superior brasileiro
 FONTE: MEC (2009).

O sistema de ensino superior oferece os seguintes cursos: Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); Sequencial, Extensão e de Pós-Graduação – *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* (Figura 2).

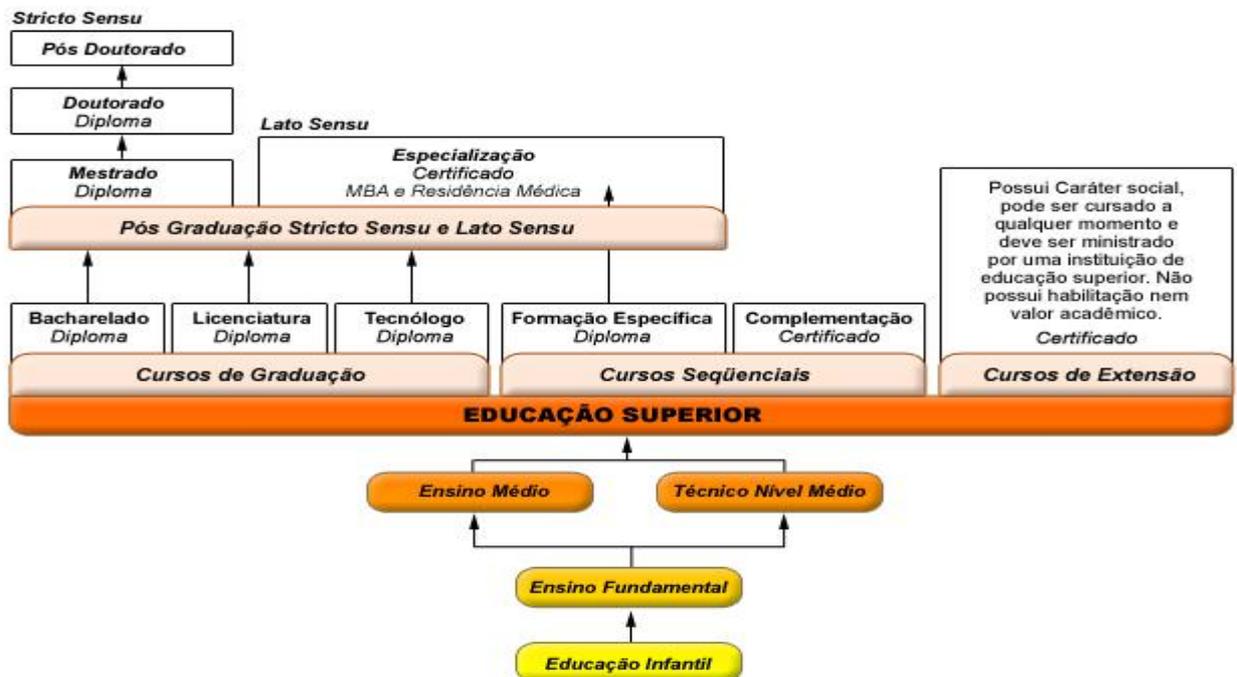


FIGURA 2 - Organograma dos cursos oferecidos pelo sistema de ensino superior brasileiro
 FONTE: MEC (2009).

2.4 CONTEXTUALIZAÇÕES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

2.4.1 A gestão pública brasileira

O Estado patrimonialista predominou no Brasil até a década de 30. No patrimonialismo, típico dos estágios primitivos da sociedade, o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano. Destacam-se as seguintes características da administração patrimonialista: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos.

No final do século XIX, começaram a ser difundidas as ideias weberianas de administração **racional-legal**, ou administração **burocrática**. O caráter **racional** apontado por Weber se consubstanciava na escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados. O novo modelo de administrar consagrava o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, de um rígido controle *a priori* dos procedimentos adotados pelo administrador público. Em decorrência dessa concepção administrativa ocorre, em 1936, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em uma época de consolidação da burocracia na era de Vargas (1930-1945). As principais críticas à administração pública burocrática são: centralização; verticalização das estruturas; ênfase na posição e não na pessoa; privilégio da norma em detrimento da busca de resultados; e lentidão do processo decisório.

Na segunda metade do século XX, diante do ritmo acelerado que se imprimiu às relações sociais e econômicas, a gestão pública passou a exigir uma forma de administrar mais ágil, surgindo assim a chamada administração gerencial. Nesse contexto, foi criada a Secretaria de Reforma do Estado, no âmbito do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), a qual estabelece, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

No modelo gerencial, o controle deixaria de ser apenas um controle burocrático de procedimentos, realizado pelo próprio administrador e por órgãos de controle interno e externo e evoluiria para:

- Controle de resultados, a partir de indicadores de desempenho estipulados nos contratos de gestão;
- Controle contábil de custos, que pode ser entendido como o elemento central do controle de resultado;
- Controle por quase-mercados ou competição administrada; e
- Controle social, pelo qual os cidadãos exercitam formas de democracia direta.

A necessidade do estabelecimento de mecanismos automáticos, difusos e eficientes de controle da administração coloca em evidência as possibilidades do controle social. Em diversas leis, decretos e na própria Constituição Federal foram incluídos dispositivos que tentam introduzir possibilidades de maior controle social dos recursos públicos. O controle de resultados, aliado a redução do formalismo, dando uma liberdade maior ao gestor público para expressar a sua criatividade, a descentralização e a horizontalização das estruturas caracterizam a Administração Gerencial (BRESSER PEREIRA, 1998).

A administração pública continua sendo alvo de críticas há muito tempo, o que suscita a necessidade de reformas e mudanças estruturais profundas em seu funcionamento e dinâmica.

Segundo Schwella (2005), no contexto da administração pública atual, alguns desafios são colocados:

- globalização – É preciso aumentar a compreensão sobre este fenômeno;
- complexidade – Deve-se reconhecer o aumento dos problemas e de sua complexidade com os quais os governos devem lidar;
- desigualdade – É crescente a distância entre ricos e pobres em todo o mundo;
- equidade de gênero – É preciso tratar profundamente das questões da igualdade de gêneros, especialmente as oportunidades educacionais;
- diversidade – É crescente a incorporação de normas em respeito à diversidade cultural em todos os setores da sociedade;
- boa governança – É observável um crescimento significativo no sentido da democratização política, com ênfase na ética do governo, transparência e *accountability*;
- capacidade – Nota-se o enfraquecimento gradual do Estado;
- erosão da confiança – Observa-se a diminuição da confiança nas instituições do governo;

- reforma administrativa – Devem-se buscar soluções ideais para estruturas e funcionamento dos sistemas de implementação de políticas e de prestação de serviços; e
- *empowerment* e aumento da capacidade local – Observam-se o crescente interesse pela descentralização de instituições de governança e a expansão da capacidade local de governança.

O autor sugere ainda que o gestor público desenvolva (aprenda) habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades diante dos desafios que lhe são colocados.

Longo (2003) defende que deve haver o desenvolvimento de dirigentes públicos, cujas competências deverão ser diversas e baseadas num conjunto de atributos, tais como: motivos e traços de caráter; conceito de si mesmo; atitudes ou valores; habilidades; e capacidades cognitivas e de conduta.

Sintetizando, observa-se que no diagnóstico da gestão pública brasileira, ainda estão presentes no serviço público brasileiro: crise de governabilidade; descrédito nas instituições; deficiência no modo de administrar; esgotamento do modelo burocrático; déficit de desempenho; baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, entre outros.

A nova gestão pública requer preservação da atuação do Estado como prestador de serviços públicos de qualidade; valorização da cidadania e da participação e valorização do princípio da continuidade administrativa. De acordo com Santos (2006), a ampliação dos mecanismos de participação e controle social possibilita uma gestão democrática e participativa, propícia à descentralização e a valorização do serviço público.

Nesse contexto, constata-se a necessidade da gestão pública brasileira construir novos modelos de gestão com fundamento na gestão do conhecimento, destacando-se neste estudo as universidades federais.

A gestão do conhecimento poderá representar um avanço significativo na gestão pública brasileira, interferindo favoravelmente na gestão das universidades federais, pois tais práticas tendem a eliminar os resquícios do patrimonialismo, que ainda persistem e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo.

2.4.2 O sistema federal de educação superior brasileiro

As universidades federais integram o Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela LDBN (Lei nº 9.394/1996) e pelo decreto nº 2.306/1997, sendo coordenado pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC). O referido sistema apresenta a seguinte organização (NEVES, 2002):

- Instituições universitárias;
- Universidades;
- Universidades especializadas;
- Centros universitários;
- Instituições não universitárias;
- Institutos superiores de educação;
- CEFETs (Centros Federais de Educação Tecnológica) e CETs;
- Faculdades isoladas; e
- Faculdades integradas.

Neste Sistema, as universidades são definidas e identificadas (Decreto nº 9.394/1996-LDBN), como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I – produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Atualmente existem 53 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) espalhadas pelo país. As universidades dispõem de autonomia para criar ou extinguir cursos de graduação e de pós-graduação, assim como ampliar ou reduzir o número de vagas, sem solicitação prévia ou autorização. As demais instituições precisam solicitar autorização de criação de cursos ao Ministério da Educação.

As universidades têm como objetivo desenvolver e disseminar o conhecimento, e são instituições públicas supervisionadas pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Superior (SESu). Para sua manutenção e expansão, as mesmas recebem recursos do governo federal para despesas com pessoal, custeio e capital. Desse modo, a universidade realiza suas funções por meio de suas atividades básicas que são: o ensino; a pesquisa; e a extensão. Essas três atividades possibilitam a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos de que precisa a comunidade, para enfrentar as transformações substanciais do momento atual.

Basicamente, as universidades têm por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico. Devem ampliar e aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (adaptado pelo autor, da missão da UFSC). Assim, as universidades federais fazem parte do Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela LDB (Lei nº 9.394/1996) e pelo Decreto nº 2.306/1997, sendo coordenado pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC).

A partir da reforma universitária de 1968, com a extinção das Faculdades, as universidades adquiriram a estrutura departamental (Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969). De maneira geral, atualmente estão estruturadas em Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais.

Os Órgãos Deliberativos Centrais são formados pelo conselho universitário e pelo conselho de curadores; os Órgãos Executivos Centrais são formados pela reitoria, vice-reitoria e pelas pró-reitorias. As pró-reitorias acadêmicas coordenam as atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, enquanto que as pró-reitorias administrativas desenvolvem atividades de planejamento, orçamento, recursos humanos, administração geral e infraestrutura. As pró-reitorias normalmente estão estruturadas em departamentos e coordenadorias administrativas. Os Órgãos Deliberativos Setoriais são formados pelos conselhos das unidades, departamentos, colegiado de cursos de graduação e colegiado de cursos de pós-graduação. Os Órgãos Executivos Setoriais são formados pelas diretorias de centros, chefias de departamentos, coordenadorias de cursos de graduação e coordenadorias de cursos de pós-graduação. Sendo a comunidade universitária formada pelo corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente.

2.5 AS POLÍTICAS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

A complexidade que já é peculiar na gestão das instituições universitárias está sendo ainda ampliada, posto as características da sociedade do conhecimento, as peculiaridades da gestão pública brasileira e as mutações das instituições universitárias, em face dos programas, projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal nesta última década. Para sua manutenção e expansão, as mesmas recebem recursos do governo federal para despesas com pessoal, custeio e capital. Desse modo, as funções das universidades são materializadas pelas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Essas três atividades possibilitam a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos de que precisa a comunidade para enfrentar as transformações substanciais do momento atual.

A escolha do reitor nas universidades federais ocorre com a participação dos três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos) da comunidade universitária. A nomeação é feita pelo Presidente da República, escolhendo-se entre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da instituição, ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim. Somente poderão concorrer ao cargo de reitor, docentes integrantes da carreira de magistério superior, portadores do título de doutor. O reitor exerce o cargo de administrador universitário e tem a função de administrar os rumos da instituição, coordenando a formulação, implantação e avaliação das estratégias necessárias ao cumprimento da missão institucional.

A dualidade de interesses a que estão submetidos os dirigentes – MEC e comunidade universitária – é tratada não apenas no plano individual, mas também no coletivo, na medida em que os dirigentes são articulados em torno de órgãos de representação. É nessa direção que Cattani e Oliveira (2000) destacam o conflito entre dois conjuntos de atores sociais: de um lado, o Estado, representado por Poder Executivo, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério da Educação (MEC); de outro, basicamente, a Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). A oposição entre tais atores se dá, principalmente, em virtude dos rumos que o Estado pretende para o ensino superior no Brasil.

A ANDIFES, criada em 1989, é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede na capital da República, congregando as Instituições Federais de Ensino

Superior, por seus reitores ou dirigentes máximos em exercício. Tem por objetivo promover a integração das Instituições Federais de Ensino Superior, sua valorização e defesa, e a representação do conjunto de suas filiadas, inclusive judicial. A ANDIFES é constituída pelas Universidades Federais e pelas Instituições de Ensino Superiores Federais isoladas, por seus reitores e dirigentes máximos em exercício, respectivamente, como membros efetivos, sendo facultado aos ex-reitores e ex-dirigentes máximos das instituições associadas sua participação, com direito a voz. Além disso, as demais instituições públicas de ensino superior podem vir a integrar a ANDIFES, por deliberação do Conselho Pleno. A entidade possui fóruns específicos, compostos pelos pró-reitores de suas áreas. Os fóruns são:

- Fórum de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE);
- Fórum Nacional de Pró-reitores de Pesquisa e Pós-Graduação (FOPROP);
- Fórum de Pró-reitores de Graduação (FORGRAD);
- Fórum de Pró-reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD); e
- Fórum Nacional de Extensão (FORPROEX).

Além dos fóruns, a ANDIFES prevê, em sua estrutura, grupos de trabalho e de discussão para cuidar de temas e interesses específicos.

Cabe destacar ainda que, desde meados da década de 1980, vários eventos foram significativos para a educação superior brasileira.

Na década de 80 e 90 destacaram-se a Constituição de 1988 e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN - Lei nº 9.394, de 23/12/96). A LDBN introduziu como principais inovações na universidade brasileira, a avaliação sistemática dos cursos de graduação e das próprias instituições, além de estabelecer que, para ser considerada uma universidade e gozar de sua autonomia, a instituição deve possuir pelo menos um terço de seu corpo docente constituído por mestres ou doutores e um terço do corpo docente em regime integral. De certo modo, a busca da melhoria do corpo docente, aliada às avaliações periódicas e ao credenciamento das instituições e de seus cursos, favoreceu a institucionalização da pesquisa (OLIVE, 2002). Nessa década, como já citado na seção 2.2, foram criados vários programas de apoio a educação superior. Dentre os programas criados merecem destaque, principalmente pelo impacto na gestão das universidades federais:

- **UAB** – Universidade Aberta do Brasil: visa a articulação e integração do sistema nacional de educação superior à distância, objetivando sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas voltadas para a

ampliação e interiorização da oferta do ensino superior público no Brasil. O Sistema UAB foi criado pelo MEC em 2006 para oferecer cursos universitários na modalidade à distância. A UAB foi criada no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, para a articulação e integração de um sistema nacional de educação superior à distância, em caráter experimental, visando sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas voltadas para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior gratuito no Brasil. O Sistema Universidade Aberta do Brasil é uma parceria entre consórcios públicos nos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), envolvendo a participação das universidades públicas e demais organizações interessadas. Para a consecução do Projeto UAB, o Ministério de Educação, por meio da Secretaria de Educação à Distância (SEED) – lança anualmente Edital com Chamada Pública para a seleção de pólos municipais de apoio presencial e de cursos superiores de Instituições Federais de Ensino Superior na Modalidade de Educação à Distância para a UAB (MEC, 2009);

- **REUNI** – O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – instituídos pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, é uma das ações do PDE. O REUNI define como um dos seus objetivos, dotar as universidades federais com as condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior.

Destaque especial ainda merece o REUNI, por se tratar da maior novidade estrutural na educação superior desde a Reforma Universitária de 1968. Apesar de muito criticado pelos movimentos docente e estudantil e por parte de estudiosos de gestão universitária, o REUNI congrega esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública, procurando atender a meta do Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001), quando estabelece o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens com faixa etária entre 18 e 24 anos, até o final desta década. A meta global do REUNI é a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano. A ideia principal do programa é a ampliação das vagas e a elevação da qualidade da educação nacional. Os projetos apresentados pelas universidades poderão iniciar-se no conjunto de suas unidades

acadêmicas, em algumas delas e/ou em novas unidades a serem criadas, desde que, ao final do período de cinco anos, a meta estabelecida seja alcançada.

Os planos de reestruturação apresentados pelas universidades federais, e aprovados pelo Ministério da Educação, tiveram sua exequibilidade financeira garantida pelo MEC a partir do ano de 2008, mediante termo de pactuação de metas firmado entre o MEC e as universidades participantes.

O REUNI prevê, também, reestruturações acadêmicas e curriculares, objetivando maior mobilidade estudantil, trajetórias de formação flexíveis, redução das taxas de evasão, utilização adequada dos recursos humanos e materiais colocados à disposição das universidades federais. A Tabela 1 apresenta os recursos de investimentos e custeios previstos pelo REUNI, para todas as universidades federais. O total de investimentos projetados para o período de 2008 a 2011 é da ordem de 2 bilhões de reais. O valor acrescido ao orçamento de custeio e pessoal de cada universidade aumentará gradativamente, no período de cinco anos, até atingir, ao final, o montante correspondente a 20% do previsto para 2007 (PDE, 2007).

TABELA 1 - Recursos de Investimento e Custeio Previstos para o REUNI

Previsão de acréscimo orçamentário a partir do Decreto nº 6.096/2007				
(valores em milhares de reais)				
ANO	2009	2010	2011	2012
INVESTIMENTO	305.843	567.671	593.231	603.232
CUSTEIO/PESSOAL	564.247	975.707	1.445.707	1.970.205
TOTAL	1.131.918	1.568.938	2.048.939	1.970.205

Fonte: MEC (2009).

Contudo, sabe-se que, mesmo constituindo-se o principal evento para a educação superior brasileira, depois da reforma universitária de 1968, o REUNI poderá, de fato, significar mudanças profundas caso não esbarre nas dificuldades inerentes à realidade da máquina pública brasileira. É importante também ponderar as críticas ao REUNI, sendo a principal delas, a falta de debate sobre o Programa. Critica-se, também, o aumento da relação para 18 professores por aluno, índice registrado atualmente pelas instituições privadas e a exigência de 90% do índice de aprovação dos estudantes ao final de cinco anos.

De fato, nas últimas décadas, tem se tornado cada vez mais complexa a gestão das universidades federais, em razão de mudanças externas (políticas e sociais), merecendo destaque: nas décadas de 60 e 70, a reforma universitária de 1968, que provocou uma mudança radical na educação superior brasileira; na década de 80, o movimento das diretas para Presidente da República (Nova República), que desencadeou o processo de eleições

diretas nas universidades federais; na década de 90, a aprovação pelo congresso nacional, depois de dez anos de discussão da “Nova LDB” – Lei de Diretrizes e Bases da Educação; e na década atual, a criação da UAB e a implantação do REUNI, conforme relatado acima. Assim, conclui-se que, a complexidade da gestão das universidades federais está sendo ainda ampliada em decorrência desses eventos externos, predominando os programas ditados pelo MEC, com implantação sem um prévio planejamento.

Com efeito, essa estratégia do governo federal exigirá uma radical mudança na gestão das universidades federais brasileiras. Especificamente, no contexto da administração pública atual, alguns desafios têm sido colocados aos gestores: Globalização – é preciso aumentar a compreensão sobre este fenômeno; Complexidade – deve-se reconhecer o aumento dos problemas e de sua complexidade com os quais os governos devem lidar; Desigualdade – é crescente a distância entre ricos e pobres em todo o mundo; Equidade de gênero – é preciso tratar profundamente das questões da igualdade de gêneros, especialmente as oportunidades educacionais; Diversidade – é crescente a incorporação de normas em respeito à diversidade cultural em todos os setores da sociedade; Boa governança – é observável um crescimento significativo, no sentido da democratização política, com ênfase na ética do governo, transparência e *accountability*; Capacidade – nota-se o enfraquecimento gradual do Estado; Erosão da confiança – observa-se a diminuição da confiança nas instituições do governo; Reforma administrativa – devem-se buscar soluções ideais para estruturas e funcionamento dos sistemas de implementação de políticas e de prestação de serviços (SCHWELLA, 2005). O citado autor sugere, ainda, que o gestor público desenvolva (aprenda) habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades, diante dos desafios que lhe são colocados.

Assim, as características da gestão universitária exaustivamente estudada neste capítulo, aliada as especificidades da gestão pública, e as constantes alterações das políticas de educação superior materializadas, principalmente nos últimos programas e projetos de apoio à educação superior, tudo isso agravado pela inexistência, na prática da autonomia universitária, exige mudanças profundas nas teorias e práticas de gestão das universidades federais. Nesse contexto, infere-se que é relevante o aprofundamento de novas teorias de gestão para que as universidades federais possam enfrentar essa nova realidade que está vivenciando a sociedade brasileira. Com efeito, entende-se que a gestão do conhecimento, que será estudada no capítulo seguinte, poderá contribuir para um avanço significativo na gestão das universidades federais, a partir de novas concepções de estruturas e de processos

administrativos, novas formas de relacionamentos externos, utilizando-se tecnologias de informação e comunicação avançadas e novas concepções da gestão de pessoas.

3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 AS ORGANIZAÇÕES

Uma organização é um conjunto de pessoas que trabalham para atingir um objetivo comum. As organizações são sistemas abertos e interdependentes. Segundo Sveiby (1998), nas organizações que desenvolvem estratégias baseadas em conhecimento, as operações cada vez se confundem mais com o processo de desenvolvimento de novos produtos, serviços e sistemas e, assim, definem as características do processo produtivo.

De acordo com Santos (2007), a organização é concebida como um sistema, estruturado em dois subsistemas:

- 1) Subsistema social – compreende as pessoas, com suas características fisiológicas e psicológicas, seus níveis de qualificação (formação e experiência), suas relações sociais dentro da organização e as condições organizacionais do trabalho;
- 2) Subsistema técnico – compreende as tarefas a serem realizadas e as condições técnicas para a sua realização, envolvendo o ambiente de trabalho, as instalações, as máquinas, os equipamentos, as ferramentas e os procedimentos e normas operacionais, inclusive as condicionantes temporais para cada operação.

A geração do conhecimento organizacional sempre esteve presente nas práticas de desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas das empresas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o que se observa na atualidade, em que se vivencia um processo de difusão e legitimação do novo modelo sócio-econômico, é que a importância deste processo de desenvolvimento se acentuou, e tanto a qualidade como a velocidade do mesmo assumiram uma importância estratégica para as empresas. Este detalhe é particularmente notado nas empresas que desenvolvem estratégias baseadas em informação.

Para Maximiano (1992), a organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos; por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma pessoa; uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Em suma, a organização é uma combinação de esforços individuais e coletivos. As organizações são formadas por pessoas, com seus conhecimentos, experiências, *expertise*, potencialidade, criatividade, capacidade, redes e relacionamentos; e por processos e tecnologias, além das variáveis externas.

3.2 AS TEORIAS DE GESTÃO

As teorias de gestão têm evoluído ao longo do tempo, contudo as organizações intensivas em conhecimento, ainda carecem de um arcabouço que atenda suas especificidades exigidas pelo mundo atual: a sociedade do conhecimento. De qualquer forma, é fundamental o conhecimento das chamadas teorias administrativas para discussão e elaboração de qualquer novo arcabouço conceitual de gestão.

De acordo com Wren (1976), o rápido crescimento da indústria no século XIX, especialmente nos EUA, causou um processo acelerado de acumulação de recursos físicos e humanos e a consequente formação de organizações de grande porte, que passaram a exigir conhecimentos mais profundos de gerenciamento, métodos mais racionais de organização do trabalho e líderes e trabalhadores mais preparados para a execução de tarefas, cada vez mais complexas exigidas pelo crescimento industrial.

Nóbrega (1997) sintetiza a teoria de Taylor da seguinte forma: observando o que ocorria no *chão de fábrica* do início do século XX – aquele ambiente chapliniano de Tempos Modernos – ele teve o *insight* decisivo: é possível otimizar a produção descobrindo e prescrevendo a maneira certa de se fazer as coisas – *the one best way* – para atingir o máximo em eficiência. Naquela época não havia nenhum pensamento por trás do ato de trabalhar. Trabalho era ação pura; trabalhava-se apenas. Não havia metodologia, só força bruta. Dessa forma, os princípios tayloristas foram formulados a partir do trabalho individual e da ênfase nas tarefas que foram simplificadas e padronizadas, com o objetivo de permitir a especialização do trabalhador e o aumento dos índices de produtividade. Assim, segundo

Rodrigues (1994), a utilização da mão-de-obra não especializada tornou-se amplamente viável e produtiva.

De acordo com Taylor (1970), a Administração Científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos, empregador e empregado, são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção. O objetivo da gerência científica ou taylorismo era a racionalização do trabalho, de tal modo que um máximo de procedimentos poderia ser executado num mínimo de tempo e com a maior economia possível de movimentos (ALVES; ROCHA, 2001). Para Marioti (1996), tal prática ignorava algumas dimensões do ser humano, ou seja, o corpo transformado em máquina justificaria a definição do homem como “uma coisa que faz”. O taylorismo reduz o corpo a gestos, tirando do trabalho a criatividade e o sentido.

Outro aspecto evidenciado nos estudos de Taylor é, conforme Guillén (1994), a separação entre o planejamento e a execução, muito enfatizada na estrutura moderna da administração. Ao analisar o papel dos gerentes, Taylor imputava-lhes a responsabilidade pela determinação de padrões, planejamento do trabalho e definição de sistemas de recompensa. Assim, a função dos gerentes restringia-se, basicamente, a fazer com que os trabalhadores fossem eficientes em suas tarefas; não lhes cabia preocupar-se com as questões humanas envolvidas. Na realidade, como adverte Drucker (1981), a organização que adota o enfoque de Taylor, separando o planejamento do trabalho de sua execução, faz com que se crie uma separação entre os trabalhadores que fazem e os que pensam, ou melhor, cria-se uma divisão "entre mãos e cérebros".

De acordo com Fayol (1970), os princípios da Teoria Clássica da Administração são os seguintes: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; e união do pessoal. O uso destes princípios originou um tipo de organização com cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica, por meio de linhas de comando ou de comunicação altamente detalhadas. A intenção de Fayol era identificar e compartilhar com os outros as chaves da administração eficaz da organização como um todo.

No sentido de estruturar melhor os conhecimentos da administração e fazer com que sua teoria fosse mais bem entendida e aplicada, o referido autor elaborou suas próprias leis

universais que constituem a bíblia a ser seguida por todos em uma empresa. Segundo Kwasnicka (1989), esses princípios guardam algumas semelhanças por aqueles definidos por Taylor, o que dá a entender que Fayol absorveu algumas de suas ideias. Assim, Fayol via a organização como um corpo – o “corpo empresarial”. As atividades deste corpo, segundo Koontz (1986), eram encaixadas em seis funções: Técnica – produção de bens e serviços; Comercial – compra, venda e troca; Financeira – procurar e aplicar capital; Segurança – proteção da propriedade e das pessoas; Contábil – inventários, registros, balanços, custos e inclusive estatísticas; e Administrativa – planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), Fayol também acreditava que, com base em princípios e métodos científicos, conseguiria inevitavelmente resultados satisfatórios, ou seja, compartilhava do mesmo princípio de Taylor. Entretanto, Taylor se preocupava basicamente com as funções organizacionais e Fayol com a organização total. Para esses autores, no entanto, Fayol utilizou a palavra princípio para deixar bem claro que em Administração não há nada rígido e absoluto. A esse respeito, Stoner e Freeman (1999), entendem que Fayol utilizou a palavra princípios para evitar qualquer ideia de rigidez, já que não há nada rígido ou absoluto nas questões administrativas.

As principais críticas à abordagem clássica são: o mecanicismo; a superespecialização; a robotização do operário; abordagem envolvendo apenas a organização formal; abordagem essencialmente prescritiva e normativa; e consideração da organização como um sistema fechado. Muitas pesquisas e experiências, desde então, concluíram que a extrema especialização funcional e a supervisão estreita resultam em produtividade reduzida e em moral mais baixo. De acordo com Whyte (1967), questionavam-se, dessa forma, as premissas da Administração Científica. Em certo número de casos, verificou-se que o moral e a produtividade se elevaram pela ampliação das responsabilidades funcionais (dando ao operário maior número de tarefas a realizar) e permitindo-lhe, ocasionalmente, modificar suas atividades.

Com base nestas pesquisas, verificou-se a existência simultânea da organização formal – com suas regras, ordens e planos de remuneração – com uma organização informal, baseada nos sentimentos e interações humanas, que têm uma importante influência sobre os problemas gerenciais. Para Wren (1976), essa organização informal não deveria mais ser vista como algo ruim, mas como necessária, porque a partir do momento em que se considerasse a organização como um sistema social, os gerentes conseguiriam solucionar os conflitos entre a

lógica da eficiência demandada pela organização formal e a *lógica dos sentimentos* da organização informal.

A teoria das relações humanas tem como precursor Elton Mayo (1933). Decorre do conflito que se estabeleceu entre os empregados e os donos do capital, com a aplicação do taylorismo. Outro fator que provocou o desenvolvimento dessa teoria foram as experiências de Hawthorne, experiências essas que se realizavam ao mesmo tempo em que os sindicatos americanos faziam seus protestos contra os principais efeitos da teoria clássica. Resumidamente, algumas dimensões trazidas pela teoria das relações humanas são:

- enfatiza mais as pessoas do que as máquinas;
- baseia-se mais em sistemas biológicos do que em sistemas de engenharia;
- delega autoridade; e
- possibilita autonomia do empregado.

McGregor (1980), um dos mais famosos autores behavioristas da administração, preocupou-se em comparar dois estilos antagônicos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que deu o nome de teoria X); e, de outro, um estilo baseado na concepção mais integral do ser humano (a que denominou Teoria Y).

A aplicação das ideias associadas com a teoria X levou à despersonalização dos empregados, a sua alienação e reificação (KATZ; KAHN, 1978; RAMOS, 1983). Nessas condições, é impraticável qualquer referência à empregabilidade e à ação transformadora que ela requer da pessoa como ser humano. Por outro lado, as suposições da teoria Y são muito mais otimistas com relação à natureza do comportamento humano. Considera que o trabalho é um fato natural, e que as pessoas podem ser motivadas por meio de tarefas interessantes e desafiadoras.

A teoria Y é geralmente aplicada nas empresas tomando-se uma série de medidas inovadoras e humanísticas, dentre as quais se salientam: descentralização das decisões e delegação das responsabilidades; ampliação do cargo para maior significação do trabalho; administração consultiva e auto-avaliação do desempenho. Quanto aos incentivos, McGregor (1946) classifica-os em duas categorias: incentivos extrínsecos – inerentes ao ambiente e relacionados ao comportamento (salário etc.); e intrínsecos – inerentes à própria natureza da tarefa (realização do trabalho, auto-respeito, capacidade etc.)

Observa-se que os pressupostos das teorias X e Y estão tão atuais hoje quanto estavam há quase três décadas, quando o livro foi escrito.

Pode-se dizer que a Teoria Comportamental é, numa dimensão mais aprofundada, um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Um dos temas fundamentais dessa Teoria é a “Motivação Humana” e, a partir dela, surgiram novos padrões de administração. Põe ênfase no “Homem Administrativo” ao invés do “*Homus Economicus*” (Teoria Clássica), ou do “Homem Social” (Teoria das Relações Humanas) ou do “Homem Organizacional” (Teoria Estruturalista); o “Homem Administrativo” procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer o trabalho; ele toma decisões sem procurar o lucro máximo, mas o lucro adequado; sem procurar o preço ótimo, mas o preço razoável.

Para Morgan (1996), a ideia de sistema aberto perseguiu muitos estudiosos de Administração. O enfoque dos sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, como organismos, estão abertas ao seu ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver.

Em seus livros, Bertalanffy (1975, p. 36) expõe os pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas, a saber:

- a) Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais;
- b) Essa integração parece orientar-se rumo a uma Teoria dos Sistemas;
- c) Essa Teoria dos sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não-físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais;
- d) Essa teoria dos sistemas ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência;
- e) Pode nos levar a uma integração tão necessária à educação científica.

Uma das abordagens do pensamento e da prática da gestão relativamente recente é a teoria da contingência. Os defensores desta abordagem põem em destaque a ideia de que o que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam cada situação. Desta forma, põe-se em relevo a relação entre a forma como a organização toma as suas decisões e processa a atividade e as características da situação. Alguns dos aderentes a esta abordagem da gestão puseram em confronto, sobretudo a estrutura da organização e as características do seu ambiente.

Neste início de século, observa-se a evolução de concepções filosóficas e ideias administrativas necessárias para operacionalizar as práticas de gestão nas organizações. Essa evolução conceitual está sendo requerida pelo desenvolvimento das próprias organizações,

devido à crescente complexidade e às mudanças radicais da sua envolvente externa, quer em nível social, quer em nível econômico, tecnológico ou cultural.

A função da gestão é, sem dúvida, o sucesso nos resultados da instituição. Ela precisa planejar os resultados pretendidos e deve organizar os recursos da instituição para atingi-los. Nas últimas décadas surgiram várias novas práticas de gestão. Merecem destaque as seguintes:

- **Escola da qualidade** – Uniformidade de produtos e serviços, satisfação do cliente, sistema da qualidade, qualidade assegurada, qualidade total;
- **Modelo Japonês** – Ênfase na eficiência e no combate ao desperdício, simplificação do modelo Ford, qualidade total, participação dos funcionários no processo decisório;
- **Qualidade de vida no Trabalho** – Visão holística (sistêmica) do ser humano em seu ambiente de trabalho. Saúde biológica, psíquica e social são integrantes da QVT;
- **Gestão por processos** – Integração das unidades organizacionais em processos que ligam as fontes de suprimentos ao cliente;
- **Administração de Projetos** – Integração das unidades organizacionais em processos que ligam as fontes de suprimentos ao cliente;
- **Aprendizagem Organizacional** – Processo coletivo de aquisição de competências, por meio da solução de problemas;
- **Administração empreendedora** – Desenvolvimento de empreendedores para criar novos negócios; e
- **Administração virtual** – Ligação entre organização, clientes, fornecedores e todos os tipos de colaboradores por meio da tecnologia da informação.

De acordo com Sant'Anna (2008), neste novo contexto, para fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis, e suas atividades devem pressupor por parte de quem as executa, amplo conhecimento, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisão em ambientes crescentemente complexos; requerendo, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais. O desafio consiste em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. É fundamental repensar os papéis dos gestores e dos funcionários nessa nova organização; criar novos sistemas de gestão; fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia da organização.

3.3 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

No século XIX ocorreu a revolução agrícola; no século XX, a revolução industrial. Desde o final do século XX até o início do século XXI, tem-se vivenciado o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. No século XXI, com a revolução do conhecimento, surge a sociedade do conhecimento, como uma nova modalidade econômica e social. Nesta economia, o valor dos produtos e serviços passa a depender cada vez mais, do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados. Em nível global, uma nova economia vem se estabelecendo e definindo o conhecimento como seu fator principal. Estas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação na economia da sociedade baseada nos conhecimentos. A nova economia desloca o eixo da riqueza dos setores industriais tradicionais que são intensivos nos fatores de produção mão-de-obra, capital e matéria-prima, para setores onde os produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento.

De acordo com Nonaka (2001), em uma economia onde a única certeza é a incerteza, somente o conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Numa época em que os mercados mudam, as tecnologias se multiplicam, aumenta o número de concorrentes e os produtos caem em desuso quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam conhecimentos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias, produtos e serviços.

3.4 CONCEITUAÇÃO DE CONHECIMENTO

A literatura mostra que desde as mais remotas épocas da humanidade, as pessoas vêm procurando desenvolver conhecimentos nas diversas esferas de atividade humana. Percebe-se também que o conhecimento é conceituado pelos mais diversos autores das mais variadas áreas, surgindo, conseqüentemente, inúmeras concepções sobre o tema. Assim, procurou-se destacar os conceitos de conhecimento de acordo com os principais autores da área de gestão do conhecimento.

Sveiby (1998), pioneiro da gestão do conhecimento, define conhecimento como a capacidade de agir. Argumenta o autor que a capacidade de uma pessoa agir continuamente é

criada por um processo de saber, assim a capacidade é contextual, pois o conhecimento não pode ser separado de seu contexto.

Para Davenport e Prusak (1999), dois importantes autores da área, o conhecimento é uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O quadro a seguir (Quadro 1) mostra as principais definições de conhecimento.

AUTORES	DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO
Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição. Caso se pergunte a um grupo de cientistas da cognição o que é conhecimento, talvez eles concordem que o conhecimento envolve estruturas cognitivas que representam determinada realidade. Mas se um desses cientistas abordar questões de conhecimento com um gerente de uma empresa, este poderá não concordar com tal definição. É muito mais provável que o gerente associe conhecimento a <i>know-how</i> .
Sveiby	Sveiby (1998, p. 44) o define como “a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber”. Portanto, é contextual, não podendo ser separado de seu contexto.
Stewart	Para Stewart (1998) fazer o conhecimento avançar em forma de ação é o grande desafio contemporâneo, dando início a uma sociedade pós-capitalista, na qual a riqueza é produto do conhecimento, componente básico da economia.
Morin	Morin (2000, p. 35), diz que o conhecimento do mundo como mundo é necessidade, ao mesmo tempo, intelectual e vital. Segundo ele, "é o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las?"
Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1999, p. 6) conceituam o conhecimento como uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.
Probst, Raub e Romhardt	Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29): Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, a regras do dia-a-dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.
Crawford	Crawford (1994, p. 21) afirma que o conhecimento “é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado”.

QUADRO 1 - Definições de conhecimento

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

Em 1960, Polanyi classificou o conhecimento em dois tipos: o explícito e o tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado em duas dimensões, numa espiral de transição entre os dois tipos de conhecimento (dimensão epistemológica), e ascendendo do indivíduo para o grupo, para a organização e para fora das organizações (dimensão ontológica). Os tipos de conhecimento, explícito e tácito, têm grande importância na compreensão do conhecimento na organização.

Ikujiro Nonaka descreveu o conhecimento explícito e o conhecimento tácito como entidades que se complementam (HILDRETH; KIMBLE, 2002) e descreve um processo de conversão do conhecimento, em que as duas formas de conhecimento interagem. Michael Polanyi (1966), em seu trabalho, ensina que o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, exclusivo ao contexto, sendo, portanto, difícil de ser formulado e comunicado. Em contrapartida, para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser transmitido de maneira formal e ordenada.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam algumas distinções acerca do conhecimento tácito e de conhecimento explícito. O conhecimento da experiência deriva para o campo tácito, sendo que a racionalidade volta-se para o explícito. O conhecimento tácito é criado aqui e agora em um contexto prático específico e implica o que Bateson (1973) chamou de qualidade análoga. Quanto ao conhecimento explícito, de acordo com o referido autor, lida com acontecimentos passados ou objetos, e então, é orientado para uma teoria independente do contexto. É criado sequencialmente pelo que Bateson (1973) chama de atividade digital.

Sendo o conhecimento tácito e explícito interdependentes no processo de interação dos indivíduos, tendo em vista que o processo envolve a coletividade e não a individualidade, o processo é chamado de conversão do conhecimento, no qual tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito se expandem no meio dos indivíduos interagentes. O quadro 2 mostra as diferenças entre conhecimento explícito e conhecimento tácito.

CONHECIMENTO EXPLÍCITO	CONHECIMENTO TÁCITO
<p>O Conhecimento Explícito é aquele que possuímos e de que temos consciência, somos capazes de documentar e as organizações conseguem armazená-lo. Pode ser expresso em palavras e números e compartilhado nas formas de dados, fórmulas científicas, especificações e manuais; pode ser prontamente transmitido entre indivíduos formal e sistematicamente. (NONAKA; KONNO, 1998).</p> <p>O conhecimento explícito é o que se consegue transmitir em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). É o conhecimento que pode ser documentado em livros, manuais ou portais ou transmitido pelo correio eletrônico ou por via impressa.</p>	<p>De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões. A primeira é técnica e compreende um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “<i>knowhow</i>”.</p> <p>O conhecimento tácito caracteriza-se por sua capacidade de ser aplicado de acordo com o contexto em que o seu detentor se encontra.</p>
<p>Segundo Stewart (2002), "o conhecimento explícito pode ser armazenado em qualquer lugar – numa pasta de arquivo, numa biblioteca, num videocassete, num manual, num site da Web – é um conhecimento desdobrado, revelado, aberto, arrumado, explicado". Stewart (2002, p. 222), avança para uma definição de utilidade e aproveitamento, afirmando que "o conhecimento explícito é intrinsecamente redimensionável".</p>	<p>Para Stewart (2002), o conhecimento tácito reside na cabeça das pessoas, nos relacionamentos, nos costumes, nas culturas.</p>

QUADRO 2 - Conhecimento Explícito X Conhecimento Tácito

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

Para Carvalho e Tavares (2001), o conhecimento é uma característica do ser humano, que é o único ser capaz de entrar em contato com uma determinada realidade e, extrair dela, informações que lhe são necessárias para a formação de um novo entendimento ou novo juízo de valor. É o único que possui a capacidade de aprender, a partir de um questionamento sobre uma realidade e de reproduzir seu aprendizado aos seus pares. Segundo esses autores, conhecer requer algo mais, que é reunir as informações acessadas, considerando-se um objetivo ou realidade e, com base neles, organizá-las de um modo lógico, que permita a produção de um novo entendimento sobre o assunto que gerou o estudo. Em suma, conhecer exige a capacidade interpretativa do homem, capacidade esta que é deliberada a cada nova informação disponibilizada, interpretada e organizada de forma lógica, de modo que o diferencial está na capacidade da interpretação humana, que irá gerar o conhecimento.

Capra (2002) alerta para o fato de que, embora o conhecimento sempre seja gerado por indivíduos, ele pode ser trazido à luz e dilatado pela organização por intermédio de interações sociais, no decorrer das quais, o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito. Assim, na visão do autor, embora a criação do conhecimento seja um processo

individual, a sua amplificação e expansão são processos sociais que acontecem entre os indivíduos.

Lins (2003) afirma que enquanto a educação nas escolas e universidades se encarrega de transferir parte do conhecimento explícito relativo às teorias, o treinamento profissional cuida da outra parte, que é relativa à prática com produtos e serviços. Para esse autor, o grande desafio das organizações é criar meios de viabilizar o processo de transferência, disseminação, multiplicação e amplificação do conhecimento tácito. Caso não ocorra transferência do conhecimento tácito, isto pode implicar riscos para as organizações e uma possível perda do seu conhecimento valioso, quando da circunstancial saída dos seus colaboradores.

Assim, conclui-se que o conhecimento da experiência deriva para o campo tácito, sendo que a racionalidade volta-se para o explícito.

3.5 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

São vários os conceitos apresentados na literatura sobre gestão do conhecimento. Dentre os conceitos pesquisados, procurou-se *selecionar* aqueles que mais se adaptam às instituições públicas.

Segundo Choin e Lee (2003), as organizações podem focar tanto no gerenciamento do conhecimento explícito, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar este tipo de conhecimento, como no gerenciamento do conhecimento tácito, enfatizando o seu compartilhamento pela interação interpessoal; ou em ambos.

Davenport e Prusak (1999) consideram que a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo. Lembram esses autores, que nas organizações já podem existir, de alguma forma, esses recursos que a fundamentam. Afirmam que a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.

Para Moresi (2001), a gestão do conhecimento pode ser vista 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.

O objetivo da gestão do conhecimento é sem dúvida tratar o conhecimento como um dos mais importantes recursos da organização; conseqüentemente deve estimular ideias práticas que possam ser implementadas. Nesse contexto, os autores Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.

Já os autores Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 78) definem gestão do conhecimento como “um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não-estruturada”. O Quadro a seguir mostra, de forma sintética, os principais conceitos de gestão do conhecimento.

AUTORES	CONCEITOS
Choin e Lee	Segundo Choin e Lee (2003), a gestão do conhecimento não é uma atividade trivial. Segundo os autores, as organizações podem focar no gerenciamento do conhecimento explícito, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar este tipo de conhecimento; no gerenciamento do conhecimento tácito, enfatizando o seu compartilhamento pela interação interpessoal; ou em ambos.
Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1999) consideram que a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e que as organizações, de alguma forma, já podem estar contando com recursos que a fundamentam e afirmam: A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.
Murray	Murray (2008) vê a gestão do conhecimento como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.
Wiig	Para Wiig (1993), gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Petrash	Segundo Petrash (1996), gestão do conhecimento é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.
Hibbard	Hibbard (1997) entende que gestão do conhecimento é o processo de busca e organização da <i>expertise</i> coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno.

Continua...

Continuação...

AUTORES	CONCEITOS
Spek e Spijkevert	Para Spek e Spijkevert (1997), gestão do conhecimento é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que o objetivo da gestão do conhecimento é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produto.
Moresi	Para Moresi (2001), a gestão do conhecimento pode ser vista 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.
Probst, Raub e Romhardt	Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.
Bukowitz e Willians	Bukowitz e Willians (2002) definem gestão do conhecimento como processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Turban, McLean e Wetherbe	De acordo com Turban, McLean e Wetherbe (2004), a gestão do conhecimento é um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não-estruturada.

QUADRO 3 - Conceitos sobre Gestão do Conhecimento

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

Sintetizando, pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento é uma atividade gerencial, voltada a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. Essas ações devem estimular a criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito interno da organização, com o objetivo de atingir a excelência organizacional.

3.6 A TEORIA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a criação e a conversão dos conhecimentos tácito em explícito, e explícito em tácito, acontecem de quatro maneiras dentro das organizações, denominadas: socialização; externalização; combinação; e internalização. Para

os referidos autores, essas dimensões relacionam-se de forma sequencial e complementar neste processo e formam a chamada “espiral do conhecimento”.

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem o seguinte modelo organizacional: condições capacitadoras ou práticas individuais e coletivas de interação e estruturas formais favoráveis; os ambientes colaborativos; e a existência de recursos tecnológicos de informação.

Os autores Davenport e Prusak (1998), após analisarem projetos do conhecimento em diferentes empresas, apontam os seguintes fatores comuns a todas as propostas de Gestão do Conhecimento (GC) bem sucedidas: uma cultura orientada para o conhecimento; infraestrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vinculação ao valor econômico ou setorial; alguma orientação para processos; clareza de visão e linguagem; elementos motivadores não triviais; algum nível da estrutura do conhecimento; e múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

As dimensões da gestão do conhecimento para Probst, Raub e Romhardt (2002) são: a identificação; a aquisição; o desenvolvimento; o compartilhamento (partilha e distribuição); a utilização; e a retenção do conhecimento.

Já Stollenwerk (1998), apresenta um modelo de gestão do conhecimento constituído das seguintes dimensões: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento (acesso e distribuição); aplicação e criação de conhecimento.

Forcadell e Guadamillas (2002) apontam as seguintes variáveis organizacionais de sucesso na gestão do conhecimento: estrutura organizacional; cultura corporativa; estilo de liderança; a qualidade dos recursos humanos; as capacidades inovadoras da organização; uma estratégia; e ferramentas adequadas para GC.

De acordo com Alazami e Zairi (2003), comprometimento e liderança da alta gerência, cultura apoiadora, infraestrutura tecnológica, estratégia e processos específicos para GC, são os principais componentes organizacionais favoráveis à gestão do conhecimento.

O modelo de gestão organizacional proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002), fundamentado na gestão do conhecimento, prioriza liderança, cultura, tecnologia e sistemas de mensuração como as principais variáveis organizacionais.

Para Senge (2000), os fatores organizacionais favoráveis à gestão do conhecimento são: liderança; estrutura; e dimensões individuais e coletivas.

Mertins, Heisig e Vorbeck (2001) destacam os sistemas administrativos centrais; os sistemas de informação; as lideranças; a cultura corporativa; a gestão de recursos humanos e os sistemas de controle, como componentes fundamentais das organizações do conhecimento.

Para Fleury e Fleury (1997), o modelo de gestão organizacional na era do conhecimento deverá ter como princípio o enfoque sistêmico. Assim, como o ambiente muda rápida e continuamente, deverão ser priorizados os aspectos humanos (conhecimentos, habilidades e atitudes), além da estrutura (infraestrutura, equipamentos e materiais).

O modelo de gestão defendido pelos autores Mertins, Heisig e Vorbeck (2001) contempla: a cultura corporativa; os fatores estruturais; as condições externas; e a tecnologia da informação.

Para Stewart (1998), as dimensões da gestão do conhecimento são o capital estrutural, o capital humano e o capital de clientes. De acordo com o autor, o capital estrutural é formado pelas patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização. Em relação ao capital humano, o mesmo diz que se refere à capacidade individual de atuação de cada integrante da empresa, estando incluídos as habilidades, a educação formal, a experiência e os valores das pessoas. No terceiro capital, o capital de clientes, o citado autor afirma que estão os clientes, parceiros, fornecedores e a imagem organizacional.

Choo (2006) pensa a organização do conhecimento como aquela direcionada ao uso da informação para a geração de conhecimento. Seu modelo estabelece as seguintes dimensões: os processos de criação de significado; construção de conhecimento; e tomada de decisão.

Sveiby (2001) classifica as abordagens, segundo sua orientação, como as que são voltadas para a gestão da informação e as que são orientadas para a aprendizagem organizacional e competências. As dimensões citadas por Sveiby (2001) são semelhantes às citadas por Stewart (2002). São as seguintes: estrutura externa ou capital cliente – referem-se aos relacionamentos externos da organização que englobam os aspectos ligados ao mercado, tais como a relação com os clientes, fornecedores, concorrentes, imagem da empresa, em suma, a relação com o ambiente de negócio; estrutura interna ou capital estrutural – refere-se aos relacionamentos internos, envolvendo todos os procedimentos, métodos, processos, programas computacionais, patentes e modelos desenvolvidos pela organização; competências dos funcionários ou capital humano – são as habilidades e atitudes dos funcionários no desenvolvimento de suas atividades.

O modelo de organização do conhecimento proposto por Edvinsson e Malone (1998) é também semelhante aos modelos de Sveiby e Stewart. As dimensões citadas por Edvinsson são as seguintes: o capital organizacional, composto pelos sistemas administrativos e informatizados; o capital humano, que se refere às habilidades, à educação formal, à experiência e aos valores dos funcionários; e o capital de clientes, composto pelos clientes, parceiros e fornecedores.

Finalmente, Terra (2000) desenvolveu um modelo de gestão do conhecimento composto pelas seguintes dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.

Constata-se que, de acordo com o pensamento dos citados autores, é possível afirmar que as dimensões da gestão do conhecimento apontam para os seguintes componentes organizacionais: estrutura; pessoas; e ambiente externo.

O componente estrutural trata da filosofia de gestão, sistemas de informação, infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos, sendo que o papel da alta administração é determinante na definição dos campos de conhecimento, nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, na clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras, bem como na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação e à otimização em todas as áreas da organização.

Robbins (2002) propõe três ações para transformar uma organização em um aprendiz permanente, quais sejam: o estabelecimento de uma estratégia; o replanejamento da estrutura; e a remodelagem da cultura da organização.

Nesta economia muito mais baseada em valores intangíveis, a ênfase ao conhecimento na organização representa uma profunda transformação em relação ao "paradigma industrial" consagrado desde Taylor, Fayol e Ford. Terá que ocorrer então, a conversão da organização de comando e controle, departamentos e divisões, em organizações baseadas em informação, em que as estruturas terão que se adaptar à gestão do conhecimento.

A estrutura de uma organização refere-se à representação das relações existentes entre os indivíduos que a constituem, envolvendo a sua distribuição em posições caracterizadas por diferentes tarefas (divisão do trabalho), normas, regulamentos e níveis de autoridade e responsabilidade. Mintzberg (1995) recomenda para a organização do futuro, estruturas orgânicas, autocráticas, próprias para um ambiente dinâmico e imprevisível, centradas no planejamento para a inovação (ALMEIDA; FREITAS, 2008). Assim, novas estruturas organizacionais e formas de trabalho são necessárias para estimular uma atitude criativa das pessoas.

De acordo com Terra (2000), as estruturas organizacionais devem procurar romper com a tradição hierárquico-burocrática. Essas novas formas têm as seguintes características: trabalho em equipe; a liderança muda conforme as necessidades dos projetos; maior delegação de responsabilidades para o ponto de contato com os clientes; redução da hierarquia ao mínimo possível; competências múltiplas devem ser perseguidas pela grande maioria dos

componentes das equipes; as equipes ou unidades de trabalho têm ampla gama de responsabilidades; as equipes de trabalho são apoiadas por sistemas inteligentes de informação que garantam a captação, codificação, transferência e rápido acesso ao conhecimento acumulado pela organização; e os sistemas de avaliação dos funcionários levam em consideração a opinião de todas as pessoas com as quais cada indivíduo trabalhou.

Para o mesmo autor, cada vez mais os espaços de trabalhos ou *layout* estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Devem ser descartadas as estruturas hierárquico-burocráticas e adotarem-se estruturas com alto grau de autonomia.

Nesse contexto é fundamental a gestão por competência. Carbone e Rufatto Jr. (2006) afirmam que a gestão por competências é metodologia de orientação organizacional, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Assim, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta. Brandão e Guimarães (2001) e Carbone, Brandão e Leite (2005) ensinam que a construção de um sistema de gestão por competência basicamente consiste em:

- diagnosticar quais são as competências organizacionais essenciais para o sucesso organizacional;
- desenvolver as competências organizacionais essenciais junto ao quadro de colaboradores internos;
- avaliar as competências, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional); e
- transformar-se num processo contínuo de gestão.

Já Zambon, Ferreira e Canêo (2006), observam que a gestão por competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas, fornecendo-lhe recursos para aperfeiçoar suas capacidades.

Os conceitos centrais de Nonaka e Takeushi (1997) destacam que a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa precisam ser apoiados por ferramentas de Tecnologia da Informação (TI). É crucial que todos na organização tenham acesso livre aos materiais, que precisam estar em meio fácil de usar, possibilitando uma atualização permanente, como uma “memória viva”, interativa, compartilhada e dinâmica.

O processo de adoção de uma tecnologia é complexo e merece uma análise detalhada. As soluções de TI para processos de negócio precisam ser encaradas de acordo com essa complexidade. A tecnologia tem uma dinâmica própria e requer um alinhamento estratégico de seu uso com os objetivos da organização que é um sistema vivo, portanto, sujeito a desgastes naturais da entropia interna e das mudanças ambientais.

Choo (2006) ensina que: as pessoas experimentam as necessidades pela informação quando elas percebem lacunas em seus estados de conhecimento ou habilidades para dar sentido às coisas e podem escolher ignorar ou suprimir esta necessidade por informação ou decidir por procurar a informação; durante a procura pela informação, o indivíduo identifica os recursos, considera a acessibilidade e qualidade deles e interage com eles para obter informação; e a informação que eventualmente se usa é um subsistema muito pequeno da informação total encontrada. O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento ou consciência do indivíduo, permitindo ao mesmo dar sentido às coisas ou agir.

Já Terra (2000), afirma que a utilização dos sistemas de informação auxilia no processo da GC, porém, não garante o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém, ou seja, “O *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento. Corroborando com tal ideia, Sveiby (1998) afirma que a tecnologia de informação é um facilitador, mas por si só, não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo. Da mesma forma, Davenport e Prusak (1999) salientam que a tecnologia isoladamente não transforma uma organização em criadora do conhecimento. De fato, o uso da Tecnologia de Informação (TI) merece uma abordagem no que diz respeito ao seu papel enquanto recurso propiciador, tanto da geração da informação quanto da sua gestão, possibilitando às corporações a tomada de decisão. A TI pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para a guarda, a geração e o uso da informação e está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *softwares* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e gestão de dados e informações.

A literatura mostra que a implantação de um sistema de informação passa por problemas como: degradação da qualidade de vida das pessoas no trabalho, aumentando o estresse e incertezas quanto aos interesses na carreira; impacto negativo na comunicação informal, responsável pela amizade, confiança, auto-respeito e sentimento de pertencimento

ao grupo; redistribuição indesejada de poder; e perda do significado para a vida no trabalho (TAVARES; COSTA, 2008).

Para que os sistemas de informação possam efetivamente auxiliar no processo de GC, é necessário antes que exista uma grande relação de confiança entre a organização e as pessoas, para que elas se sintam compelidas a compartilhar o seu conhecimento, tornando os sistemas de informação, ferramentas para aumentar o estoque e o fluxo de conhecimento na organização. Assim, a Tecnologia da Informação tem papel essencial nesse novo contexto em que é fundamental a criação e manutenção de ambientes de elevada confiança, transparência e colaboração no âmbito da organização, abrangendo tanto possibilidades tecnológicas, quanto o contato pessoal e do conhecimento tácito, para gerar processos de aprendizado contínuo.

A Comunicação Institucional é fundamental em qualquer organização. Ela deve visar tanto ao público interno quanto ao externo. A comunicação institucional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos, serviços e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa junto aos seus públicos de interesse. Todos os instrumentos de comunicação interna e externa devem ser coordenados para projetar uma imagem institucional consistente. No processo de comunicação organizacional, indivíduos e organizações, simultaneamente, recriam universos subjetivos e objetivos de ação, da mesma forma que recriam estruturas por meio de mudanças contínuas. A comunicação organizacional se refere a este processo dinâmico, onde coisas objetivas são acessadas por recursos subjetivos, para, continuamente, criar e recriar a realidade social (VASCONCELLOS; ALPERSTEDT; MORAES, 2006).

Esses aspectos favoráveis da comunicação institucional são ressaltados por Leuch (2006), quando afirma que estabelecer canais eficazes de comunicação com o ambiente interno e externo é fator essencial para as organizações. As atividades organizacionais são viabilizadas pela comunicação. Assim, há a necessidade de diversos canais, meios e maneiras que tornem seus processos de comunicação eficazes. Na mesma direção, Pimenta (2000) caracteriza a comunicação organizacional como o somatório de todas as atividades de comunicação da organização. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*, entre outros.

Rego (2008) observa que, em pleno século XXI, as organizações não têm implementado mudanças significativas no campo da comunicação, o que demandaria uma modificação postural e a adoção de uma nova filosofia organizacional, pautada pela prática de comunicação simétrica, a partir de atitudes realmente novas, que visem atender os anseios dos

públicos, cada vez mais exigentes, e as demandas sócio-culturais e ambientais. Já Marchiori (2006) aposta em um novo cenário. Para ela há um novo paradigma nessa área que procura romper com a racionalidade técnica. Esse paradigma estaria pautado na interação dialógica, que rompe com o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver problemas organizacionais.

Nessa direção, Cardoso (2006) ressalta a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos internos e externos. Isso significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar suas formas de comunicação institucional.

A construção da memória organizacional, de acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001), refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem, assim, ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões. As informações são estocadas e, tanto as experiências bem-sucedidas como as malsucedidas, devem ser de fácil recuperação e estar à disposição das pessoas.

Coelho (2004) entende que a manutenção da memória organizacional está ligada ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. Essa manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

A memória organizacional possibilita a aprendizagem organizacional, e sua interação é considerada um imperativo à criatividade e à inovação nas organizações (HANVANICH et al., 2006; WEINBERGER et al., 2008). A aprendizagem inicia-se com a aquisição do conhecimento e conclui-se com a memória organizacional, que é o resultado do conhecimento das organizações armazenado para o uso futuro.

Coelho (2004) ensina que a institucionalização da memória organizacional está ligada ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. A manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização. Para Nevo e Wand (2005), de fato, a eficaz gestão da memória organizacional é crucial para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Dessa forma, é fundamental o uso adequado de tecnologias da informação para dar suporte necessário à memória organizacional.

Em relação à medição de resultados nas organizações, citada por Terra (2000), Pena (1999) entende que em todas as sociedades e em todos os setores, tanto públicos como privados, tem-se limitações de pessoas, recursos financeiros e patrimoniais. Portanto, deve-se procurar a melhor combinação do potencial humano, financeiro e patrimonial com os resultados das organizações. Cada vez mais, a busca contínua da eficiência torna-se um pré-requisito para a sobrevivência da organização. A avaliação, de acordo com Sveiby (1998), refere-se à medição de resultados sob várias perspectivas: financeiras, operacionais, estratégicas e de aquisição de conhecimento. Assim, a avaliação do conhecimento organizacional significa hoje, um dos esforços mais relevantes para o desenvolvimento organizacional.

A avaliação nas organizações intensivas em conhecimento ocorre, principalmente, na perspectiva da observação do desenvolvimento das capacidades de aprendizado e inovação organizacional, além das habilidades e competências estratégicas da organização (QUINN, 1986; AAKER, 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O componente pessoas refere-se às habilidades, à educação formal, à experiência e aos valores. A gestão de pessoas associada à gestão do conhecimento envolve aprendizado, criatividade, intuição e conhecimento tácito e explícito, sendo características do processo de desenvolvimento do aprendizado: são indissociáveis dos aspectos emotivos e dependentes da motivação; dependem de contatos com outros e de experiências concretas; e beneficiam-se sobremaneira de diferentes *inputs* e perspectivas.

A gestão do conhecimento está, dessa forma, intrinsecamente ligada à capacidade de se utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, posto que a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. Nesse contexto é fundamental:

- a) melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas; e
- b) estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses gerais e de longo prazo da empresa, no que tange ao fortalecimento das competências organizacionais.

O papel que a gestão de Recursos Humanos (RH) pode desempenhar como contribuição para a criação de um ambiente e de uma cultura favorável à gestão do conhecimento engloba: RH como parceiro estratégico; RH no aumento das competências e comprometimento dos funcionários; e RH como agente da mudança cultural (CASTANHA; SANTOS, 2003).

A educação corporativa, para Costa (2001), possibilita o desenvolvimento e a educação das pessoas, visando o cumprimento das estratégias da organização.

Terra (2000) entende que as organizações líderes estão passando do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver. Nesse novo paradigma, de acordo com o referido autor, os resultados dos treinamentos precisam ser analisados de maneira mais holística. Para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as organizações inovadoras têm trabalhado para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulos. Nesse contexto é importante atentar para o ensinamento de Sveiby (1998), quando afirma que o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e, talvez, a sua ferramenta mais estratégica.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que, para promover o aprendizado das pessoas para as organizações intensivas em conhecimento, tendo em vista o conhecimento coletivo, é importante que se atue na gestão de equipes. O desempenho do trabalho em equipes constitui, por conseguinte, uma estratégia adotada pelas organizações do conhecimento para facilitar o compartilhamento do conhecimento. Assim, é fundamental que as organizações se engajem em processos de aprendizagem, como forma de enfrentar as mudanças ambientais.

A aprendizagem organizacional pode ser definida como a transformação da experiência em conhecimento. O processo de aprendizagem organizacional deve estar associado a uma ação de mudança que venha a contribuir para a consecução de um nível superior de desempenho. Sob esse prisma, a aprendizagem organizacional implica a gestão da informação e das condições contextuais para a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento (HENRIQUE; BARBOSA, 2005; ALMEIDA, FREITAS; GONÇALVES, 2008).

Nessa direção, Davenport e Prausak (1998) destacam a necessidade de estruturas facilitadoras, referindo-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento. A organização deve ser fundamentada em processos e em estruturas que possibilitam a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas. Em grande medida,

essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Nessa direção, Choo (2006) identifica a organização do conhecimento como aquela direcionada ao uso da informação para a geração de conhecimento. Assim, justifica-se toda a preocupação do mesmo, em valorizar os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão, com fundamento no conhecimento das pessoas e no conhecimento organizacional.

Assim, Robbins (2002) propõe o estabelecimento de uma estratégia, o replanejamento da estrutura e a remodelagem da cultura da organização, para transformar uma organização em um aprendiz permanente.

Atualmente, segundo Bastos (2003), o trabalho é mais cognitivo, mais complexo, mais fluido, mais incerto, mais interconectado e mais invisível. Conseqüentemente surge um novo perfil do trabalhador, do qual se exige mais inteligência, mais diferenciação, mais adaptação, mais responsabilidade, mais relacionamentos e que o trabalhador seja mais voltado para seu crescimento pessoal. É fundamental a criação de ambientes em que as pessoas possam liberar seu potencial, e de espaços em que elas expressem suas ideias e resgatem a auto-estima, posto que o respeito a si próprio seja um dos princípios básicos para se obter o comprometimento delas.

A compreensão do comportamento organizacional, segundo Robbins (2002), nunca foi tão importante para os gestores como está sendo atualmente, onde gerentes e empregados tem de ser flexíveis e adaptáveis para lidar com as rápidas mudanças ambientais internas que influenciam a organização.

A implementação bem-sucedida de um sistema de gestão do conhecimento está estreitamente relacionada com a análise crítica da cultura organizacional existente.

A preocupação com a avaliação individual pode ser analisada à luz dos ensinamentos de Sveiby (1998). Para esse importante autor da área de gestão do conhecimento, a competência de um indivíduo constitui-se de cinco elementos mutuamente dependentes: conhecimento explícito, que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido pela informação, quase sempre pela educação formal; habilidade, que é a arte de saber fazer, envolvendo proficiência prática (física e mental) e é adquirida por meio de treinamento; experiência, estimulada pela reflexão sobre erros e sucessos passados; julgamentos de valor, que são resultantes das percepções do que o indivíduo acredita estar certo, traduzidos pelas crenças e valores; e rede social, que é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição. Assim, a competência

profissional é a soma dos conhecimentos, do saber-fazer, das experiências e comportamentos que cada funcionário possui. De acordo com Le Boterf (1997), a competência se insere no conceito da aquisição de responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, observando o comportamento do indivíduo ao lidar com fatos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Já Perrenoud (2000), entende que a competência é a habilidade de mobilizar e gerenciar diversos recursos cognitivos para enfrentar um determinado tipo de situação gerada em determinada atividade profissional. Assim, considerando os ensinamentos dos autores citados e os pontos favoráveis mencionados, percebe-se a relevância da implantação da avaliação de competências individuais nas organizações.

A ampliação do conhecimento sobre processos de gestão de competências para a aplicação em programas organizacionais é ressaltada por Gramigna (2008) quando afirma que o processo de pesquisa sobre a gestão de competências visa proporcionar à organização conhecimentos que possam melhorar a gestão para uma valorização dos talentos individuais e contribuir para a excelência organizacional.

A recompensa significa prêmio ou remuneração concedida em reconhecimento a determinado ato, estimulando as pessoas a crescerem dentro das organizações. As organizações já percebem que só terão sucesso no futuro se conseguirem fazer uma diferença significativa na vida das pessoas. E para isso precisam ter em seus quadros, funcionários comprometidos, flexíveis, criativos e inovadores (ARAÚJO, 2005). Ocorre que muitas organizações não possuem planos de cargos e carreiras pautados nessas dimensões, o que resulta na perda de seus talentos. Ao reconhecer e recompensar devidamente seus colaboradores, a organização estabelece um acordo de equidade, dando-lhes uma retribuição adequada por seus esforços, resultando, conseqüentemente, em um fator motivacional que auxilia na manutenção e na melhoria do desempenho por parte dos colaboradores.

De forma sintética, os autores Sveiby (1998), Stewart (1998) e Davenport e Prusak (1998) entendem que os gestores das organizações intensivas em conhecimento devem se preocupar com os planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como com contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização, adotando esquemas de incentivos, prêmios, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização como um todo em curto e em longo prazos. De fato, os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, como afirmam Hope e Hope (1997). Neste sentido, Bacon (1999) argumenta que o papel do gestor ganha grande relevância, pois é ele que, por meio das pessoas, alcança resultados. A reestruturação das

organizações tem provocado uma corrida sem precedentes por tecnologia de ponta, objetivando as efetividades organizacionais, resultando em uma maior produtividade e melhoria na qualidade a um custo menor (BRIDGES, 1995). Portanto, cabe à organização adotar sistemas de administração mais eficiente para a consecução de seus objetivos, necessitando, para tal, de um melhor preparo e utilização de seus administradores, para atingirem a excelência. Apesar de outros fatores competitivos, como a tecnologia, por exemplo, o fator humano propicia suporte para a aquisição de qualquer inovação ou adaptação tecnológica. Em função disso, as organizações têm-se voltado para as pessoas com o objetivo de alcançar os melhores resultados possíveis.

Para isso, é fundamental a criação de ambientes favoráveis ao aprendizado. Tal ambiente estimulará a geração de novas ideias e a inovação como a materialização dessas ideias. Nesse contexto, Vargas e Zawislak (2006) afirmam que tais trajetórias, por sua vez, não se restringem a trajetórias tecnológicas, mas principalmente, às inovações institucionais ou organizacionais, definidas como mudanças nas regras que governam os modos de interação entre os indivíduos em uma organização.

Para Angeloni (2002), as pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e a colocá-las em prática, postura essencial para o atual contexto organizacional. Nesse sentido, é necessário incentivo, tolerância e recompensa pela tomada de riscos, incentivo à troca de informações, objetivos compartilhados e trabalho em equipe, além de elevado grau de autonomia das organizações.

Para Vale, Wilkinson e Amâncio (2008), na chamada sociedade do conhecimento, o crescente fluxo de novos conhecimentos tem requerido das organizações uma concentração na sua capacidade de inovar. A inovação tecnológica, por exemplo, é considerada o componente de maior força nas mudanças que estão ocorrendo no âmbito das organizações. As inovações ocupam, portanto, no cenário atual, um papel de destaque. No entanto, a introdução de inovações não pode ser entendida como um processo simples. Ao contrário, ela exige perspicácia organizacional, exige um desenho organizacional que permita à organização, perceber oportunidades e usar seus recursos de maneira adequada, exige um processo contínuo que envolve aprender e “desaprender”, dentre outros elementos que podem ser considerados no âmbito da organização. Nessa direção, segundo Eboli (2008), é importante destacar, também, que a auto-estima equilibrada é um grande motivador para o processo criativo e de aprendizado.

O componente externo refere-se ao relacionamento com clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, órgãos reguladores e outros, tais como imagem organizacional e

marcas, onde um dos elementos que cresce em importância é a habilidade em se trabalhar para atingir as metas e objetivos de maneira colaborativa, fornecendo informação e conhecimento quando necessário e contribuindo para inovações.

Em grande medida, organizações líderes estão no centro de grandes redes de parcerias mantendo-se conectadas com ideias emergentes e novos desenvolvimentos em disciplinas críticas para seu desempenho. Quase todo tipo de aliança tem um caráter estratégico. Neste sentido, em alianças formais há definições bastante precisas sobre como os ativos intelectuais deverão ser gerenciados entre as partes (acesso, compartilhamento, posse etc.). Algumas organizações com experiência no uso de alianças como estratégia de aprendizado e crescimento, no entanto, sabem que as trocas formais são apenas parte do processo. Dessa maneira, os colaboradores envolvidos são normalmente treinados para olhar cuidadosamente e gerenciar de forma deliberada as oportunidades informais de aprendizado em favor da missão da organização. Para Robbins (2002), missão é o que define o propósito de uma organização. Oliveira (2004) entende missão como a finalidade mais ampla ou o objetivo maior que engloba a contribuição social da organização, a partir das expectativas da sociedade e do mercado. Oliveira (2004) apresenta alguns sinônimos de missão geralmente utilizados pela literatura: finalidade; função; propósito; e objetivo principal.

Segundo Darugna, Noriler e Andrade (2007), as principais variáveis que compõem esse ambiente são: políticas, englobando decisões governamentais, partidos políticos e instituições diversas; e legais, das quais fazem parte a legislação trabalhista e educacional.

Nesse contexto, ao se referir aos aspectos componentes do relacionamento externo, Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001) fazem menção aos valores éticos e culturais. Dessa forma, os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas têm incentivado a formulação de alianças e parcerias entre organizações, nos contextos nacionais e internacionais, influenciando o desenvolvimento de pesquisas sobre o relacionamento intraorganizacional. Nesse sentido, a colaboração acontece quando um parceiro demonstra ao outro confiança e utiliza oportunidades para se mostrar confiável, favorecendo inclusive, o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem virtuoso (CUNHA; MELO, 2006).

Nesse contexto, Machado-da-Silva e Coser (2006) entendem que, para ocorrer de fato cooperação entre as instituições, é necessária a disposição dos atores em continuar as relações cooperativas, por meio de mecanismos socialmente construídos para a ação coletiva, devendo estes ser continuamente reestruturados por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas.

É fundamental também a prática de *Benchmarking* nas organizações, pois, como nos ensina Waqued (2002), o *Benchmarking* é uma experiência continuada de investigação e aprendizado que assegura que as melhores práticas sejam descobertas, analisadas, adotadas e implementadas nas organizações.

Em relação à responsabilidade social, a gestão do conhecimento normalmente aborda: questões ligadas à ética; relacionamento organização e sociedade; e discussões de relevantes temas sociais, como meio ambiente, inclusão social, violência, entre outros. Ashley (2002) ensina que responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

A partir dessa perspectiva conceitual e, principalmente, das ideias dos autores Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (1998); Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001); Edvinson (1998); e Terra (2000), serão discutidas, no próximo capítulo, as dimensões de gestão do conhecimento no contexto das IFES.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Com as mudanças no campo econômico, político e social, surge uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento, onde o conhecimento se torna seu elemento central. As organizações do conhecimento exigem alterações radicais no modo de serem gerenciadas. Nesse novo contexto, o importante não é a profissão formal, mas sim, um conjunto de habilidades, necessidades, conhecimentos e valores que devem ser permanentemente atualizados. Assim, as organizações precisam perceber que estes novos tempos indicam para a necessidade da criação de ambientes que proporcionem condições para um envolvimento sutil, espontâneo e motivante dos colaboradores com seus objetivos e estratégias. Para isso, as organizações precisam de pessoas pró-ativas, comprometidas e abertas a novas ideias, ao diálogo, pessoas capazes de reformular valores, estratégias e relações sociais para trabalhar em equipe, com novas tecnologias, pensamento crítico e postura ética.

4.1 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

Nas organizações complexas, a coordenação e o controle estão entre as principais dificuldades encontradas pelo gestor. Nessas organizações, de fato, estrutura e o processo apresentam elevado grau de complexidade devido ao grande tamanho ou à natureza complicada das operações (exemplos: universidades, hospitais, entre outros.). Apresentam, também, uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. As universidades são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas, onde as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações. Para Baldrige et al. (1983), as universidades são classes únicas de organizações profissionais, que diferem quanto as suas características principais das outras organizações, obrigando-se a desenvolver imagens novas quanto à tomada de decisões relativas à organização.

Etzioni (1989) considera as universidades como organizações do tipo normativo, onde o poder está fundamentado na existência de um consumo a respeito dos métodos utilizados e dos objetivos a perseguir. Para o citado autor, a universidade é uma organização altamente complexa, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, propiciando, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes. Hardy e Fachin (1996) afirmam que as universidades compreendem uma comunidade acadêmica descentralizada, porém, burocrática, concomitantemente com uma comunidade não-acadêmica burocratizada, de onde surge o termo burocracia profissional.

Desta forma, quanto maior for a diferenciação da estrutura, mais complexa é a organização e maiores serão os problemas de coordenação e comunicação, exigindo uma quantidade maior de administradores qualificados para a organização e coordenação das diferentes subunidades, por meio de estratégias bem delineadas.

4.2 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

As organizações intensivas em conhecimento (OIC) utilizam fortemente ativos intangíveis, como o conhecimento, para o desenvolvimento de sua principal finalidade. Destaca-se que quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor para os produtos ou serviços de uma organização, mais importante será a atividade intelectual de colaboradores altamente qualificados. Assim, as pessoas que trabalham nas OIC devem ser orientadas para o conhecimento.

Para Garvin (1993), uma organização baseada em conhecimento é uma organização em que o conhecimento é seu principal recurso estratégico; cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. O Quadro abaixo mostra as características das organizações intensivas em conhecimento.

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
CHOO (2006)	1) Baseadas em conhecimentos (tácitos e explícitos) criados no ambiente interno: Há múltiplas fontes de conhecimentos internos (pessoas, cultura organizacional, sistemas administrativos, sistemas computacionais, rotinas; procedimentos); 2) Baseadas nos conhecimentos absorvidos do ambiente externo: Há múltiplas fontes de conhecimentos externos (clientes, fornecedores, concorrentes, marca, imagem, cidadãos, sistemas de CT&D); 3) Têm a gestão do conhecimento como uma política catalítica; 4) Estruturadas em torno de resultados e não de tarefas; 5) Gerenciam as suas bases de conhecimento, melhorando a eficácia, as suas capacidades de inovar, a qualidade e a equidade de seus produtos e/ou serviços; 6) Têm disposição de competir, gerenciando, de forma simultânea, as mudanças tecnológicas e sociais; 7) Empoderam aqueles que atuam; e 8) As decisões sobre o trabalho são tomadas por aqueles que o executam.
OCDE (2003)	1) Os indivíduos que têm conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de aprendizagem que são evidenciadas em termos de comportamento e de atitudes são os atores principais dos projetos; 2) O grupo (equipe de projeto) utiliza a sua sinergia a fim de alcançar os objetivos desejados, é um coletivo qualitativo de trabalho.

QUADRO 4 - Características das Organizações Intensivas em Conhecimento

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

As OICs podem ser caracterizadas da seguinte maneira: são organizações baseadas em conhecimentos (tácitos e explícitos) criados no ambiente interno, tais como pessoas, cultura organizacional, sistemas administrativos, sistemas computacionais, rotinas e procedimentos. Essas organizações têm a gestão do conhecimento como uma política baseada em torno de resultados e não de tarefas, são organizações que gerenciam as suas bases de conhecimento, melhorando a eficácia, as suas capacidades de inovar, a qualidade e a equidade de seus produtos e/ou serviços.

Segundo Choo (2006), são organizações que têm disposição de competir, gerenciando, de forma simultânea, as mudanças tecnológicas e sociais; e que empoderam aqueles que atuam e possibilitam que as decisões sobre o trabalho tenham a participação daqueles que o executam.

Nesse contexto, Davenport e Prusak (1998) afirmam que as OICs precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento.

Dessa forma, as OICs necessitam de estruturas diferenciadas para atenderem suas especificidades organizacionais. O Quadro 5, a seguir, mostra as estruturas organizacionais que mais atendem as especificidades das organizações intensivas em conhecimento.

ORGANIZAÇÃO INVERTIDA	Para Quinn e outros (2001), nas organizações invertidas, os profissionais são extremamente auto-suficientes e têm uma enorme autonomia. A antiga linha hierárquica se torna a estrutura de apoio, intervindo apenas em emergências extremas. A função dos antigos gerentes de linha muda: em vez de dar ordens, estão agora removendo barreiras, acelerando recursos, realizando estudos e atuando como consultores.
ORGANIZAÇÃO INOVADORA	Para Galbraith (1997), a estrutura inovadora pressupõe a coexistência de duas estruturas nas organizações, uma inovadora e outra operacional. À estrutura inovadora cabe a concepção das ideias, e à estrutura operacional cabe implantá-las. Para isto é necessário que se estabeleça um processo de integração que possibilite a transferência das ideias de uma estrutura para a outra.
ORGANIZAÇÃO COLATERAL	Para Kilmann (1997), a organização colateral é composta por pessoas provenientes de diferentes departamentos da estrutura operacional, o que torna disponível, dentro de cada grupo, uma vasta gama de qualificações e informações.
ORGANIZAÇÃO EM HIPERTEXTO	Para Nonaka e Takeuchi (1997), o pressuposto básico deste modelo é de que a criação do conhecimento humano ocorre por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Uma organização do conhecimento deve ter uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada, que funcione em conjunto com a estrutura hierárquica formal. Esta organização em hipertexto seria constituída de três níveis interconectados: o sistema de negócios (rotina), a equipe de projeto (equipes multidisciplinares) e a base de conhecimento (não constitui entidade).
FUNÇÃO INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Para Kruglianskas (1996), a função inovação tecnológica envolve uma ação estruturada, dirigida por objetivos estratégicos e pressupõe o trabalho conjunto de pessoas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, através de comitês. É uma estrutura matricial (Inovação/Rotina) onde os comitês de inovação tecnológica operam horizontalmente segundo uma perspectiva de médio e longo prazo e a estrutura funcional, verticalmente, com a preocupação de resultados de curto prazo.
ORGANIZAÇÃO EM REDE	Para Gerstein (1993), na organização em rede as reservas de bens, conhecimentos e competências são distribuídas, isto é, situadas em múltiplas localizações. Ao desenvolver novos produtos e serviços, por exemplo, algumas unidades lideram e outras fornecem apoio. A interdependência entre as entidades é facilitada segundo a necessidade de metas comuns, processos administrativos e incentivos comuns. O sistema de valor da organização é caracterizado pela partilha e colaboração; confiança; autoridade e valorização do conhecimento. Na visão de Quinn (1992), a organização em rede opera essencialmente sem – ou com um mínimo – de autoridade formal. Unidades individuais poderiam operar completamente independentes caso a economia de escala ou o escopo não sejam benéficos para a organização toda.

QUADRO 5 - Estruturas Específicas para Organizações Intensivas em Conhecimento
 FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

Para Garvin (1993), uma organização baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, e cria

conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

As atividades intensivas em conhecimentos são aquelas produzidas ou integradas por empresas ou por atores do setor público, nos diversos contextos organizacionais, de manufatura ou de serviços, paralelamente à produção manufatureira ou enquanto serviços autônomos (LYTRAS; POULOUDI, 2006).

As atividades intensivas em conhecimento (AIC) influenciam o processo de criatividade e inovação de diferentes maneiras. A utilização delas, varia segundo o contexto organizacional e o estágio do processo de inovação. A criatividade e a inovação são processos coletivos que exigem ampla gama de competências. Os usuários e os clientes são potentes motores da criatividade e inovação. O desenvolvimento da oferta de AIC está intimamente ligado à demanda (OECD, 2006). Dentre as atividades intensivas em conhecimento pode-se destacar: as atividades P&D; as atividades de TIC; a gestão de recursos humanos; os serviços jurídicos; os serviços contábeis e financeiros, entre outras.

4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

A universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos (BALDRIDGE et al., 1977; CUNHA, 1999), e executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada, dado que se relacionam com o ambiente externo. Identifica-se assim, conseqüentemente, a complexidade do processo de gestão das organizações universitárias por apresentarem visões múltiplas e até mesmo antagônicas, em alguns aspectos.

O referido autor indica ainda que a universidade deva desempenhar um novo papel estratégico fundamental na atual configuração social, pois ela já é, e será cada vez mais, a organização social mais importante deste novo século.

Trata-se assim, de grande paradoxo, o fato das próprias instituições universitárias resistirem às mudanças, adotando posturas altamente conservadoras.

Leitão (1985) ressalta que as universidades são consideradas organizações complexas não apenas por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo, pelo fato de

executarem atividades múltiplas. Cada uma dessas atividades (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho singular, implicando em uma das estruturas organizacionais mais complexas, como salienta o autor.

Nesse contexto, face às características descritas anteriormente, o processo decisório, nas universidades, envolve um tratamento multidisciplinar. Para Finger (1986), nas universidades ocorre a ideia de pirâmide invertida, na qual o verdadeiro poder se encontra disseminado entre seus professores e pesquisadores e não na cúpula administrativa. Contudo, apesar de toda complexidade, as universidades federais são sistemas abertos que influenciam e sofrem influência do meio em que se encontram inseridas, “desta forma, as organizações são geradas e envolvidas pelos valores da sociedade que servem ou dominam”, como afirma Salm (1996, p. 18).

As universidades estão inseridas em um ambiente turbulento e devem conceber e implantar estratégias para garantir uma prestação de serviços de qualidade, de modo a atender aos anseios da sociedade. Dessa forma, “são as transformações mundiais, em todas as áreas da atividade humana, que devem mover as estratégias acadêmicas”, afirma Marcovith (1998, p. 22). Neste sentido, só um adequado relacionamento entre a universidade e a sociedade permitirá uma organização e um desempenho universitário livre das rotinas e da inércia, perfeitamente ajustado às necessidades sociais.

Nesse contexto, as atitudes e responsabilidades dos administradores universitários são, de acordo com Carvalho et al. (1998, p.142):

- definir e rever periodicamente os valores, a missão, a visão e as estratégias da instituição, fazendo com que ela funcione em função disto;
- coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos;
- promover o mapeamento, análise e tratamento das disfunções e deficiências institucionais;
- contribuir para harmonizar os interesses da instituição, dos profissionais universitários, do mercado e dos clientes;
- acompanhar, avaliar e orientar o desempenho institucional; e
- administrar os conflitos, as comunicações entre departamentos, os setores e as pessoas, o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários.

A universidade é uma organização conservadora por excelência e tem resistido a examinar com mais profundidade a aplicação de novos modelos de gestão. Diante desse contexto, as universidades brasileiras, notadamente as públicas federais, estão sendo pressionadas, interna e externamente. Do ambiente interno, elas estão sendo pressionadas por não disporem de capacidades para promover as mudanças impostas pelas inovações tecnológicas, que demandam flexibilidade e agilidade do sistema organizacional. Do ambiente externo, as universidades se sentem ameaçadas pelas exigências do Governo relativas à qualidade e produtividade, e pelas crescentes demandas por vagas no ensino superior público.

Constata-se, contudo, que os estudos sobre a gestão da universidade pública brasileira são extremamente incipientes. Sabe-se que a organização universitária, tendo cultura própria, não pode ser confundida com uma empresa. Os estudos de Baldrige (1983) destacam as características centrais, que fazem essa instituição “universidade” tão singular, conforme segue:

1. ambiguidade de objetivos – os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si;
2. clientela especial – seus clientes têm voz ativa no processo decisório;
3. tecnologia problemática – como atendem clientes com características diversas, precisam possuir processos, métodos e tecnologias diversificadas para atender as diferentes demandas;
4. profissionalismo – por trabalhar com objetivos ambíguos, com clientela especial e com tecnologia problemática, as universidades possuem corpo de pessoal que desenvolvem funções não-rotinizáveis, o que demanda autonomia e lealdade. Esses profissionais orientam-se por tensões entre os valores profissionais e expectativas burocráticas, devendo ser avaliados por seus pares e, não por seus superiores; e
5. vulnerabilidade ambiental – tais instituições situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organizacionais da gestão universitária.

De forma categórica, Baldrige (1983) assegura que universidades são organizações complexas, pois apesar de exibirem as mesmas características e necessidades dos demais tipos de organizações, seus processos e demandas são diferenciadas, tornando-as organizações únicas, as quais diferem de organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços.

Estrada (2000) aponta as seguintes características para as instituições universitárias, considerando, sobretudo, as peculiaridades das universidades brasileiras:

- a) os grupos de profissionais atuam de modo independente e compartilham os mesmos recursos;
- b) a estrutura de poder é mal definida;
- c) os objetivos são mal definidos;
- d) o corporativismo é muito forte;
- e) as mudanças dos principais administradores são frequentes;
- f) as considerações políticas podem dominar;
- g) a tomada de decisão é incrementalista;
- h) o sistema de avaliação é limitado;
- i) muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões; e
- j) as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.

Gerir a universidade não implica atender apenas a um determinado grupo de interesse. Ao contrário, uma universidade é povoada por diversos centros de poder (KERR, 1982) que de algum modo precisam ser conciliados. Nesse sentido, Trigueiro (1999) defende a elaboração de um projeto institucional, que significa o conjunto dos interesses, necessidades, demandas, objetivos, diretrizes e ações planejadas pela universidade, capazes de dar sentido, coesão, fundamentação ao próprio desenvolvimento da organização.

Na direção dos depoimentos dos entrevistados, Zarifian (1996) alerta que a literatura está repleta de exemplos que não deixam dúvidas quanto à direção das inovações, em termos de organização do trabalho. Todas apontam para o trabalho em conjunto e para a necessidade de cooperação dos indivíduos: grupos de trabalho autônomos; colaboração entre pessoas de diferentes especialidades; racionalização dos processos transversais; paradigma da coordenação horizontal; organizações por projetos; organizações em rede; e valorização da capacidade de diálogo interno e externo à organização. Nesse contexto, as organizações intensivas em conhecimento exigem novas formas organizacionais em substituição às estruturas hierárquico-burocráticas. Sugere-se uma estrutura com alto grau de autonomia. Assim, as universidades por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos (BALDRIDGE, 1977; CUNHA, 1999) e executora de tarefas múltiplas, não pode continuar mantendo suas estruturas tradicionais.

Para o cumprimento de sua missão, as universidades executam diversas atividades, as quais definem seus processos. Boisvert (1997) comenta em sua obra *L'Université Réinventer*

que o conjunto das atividades necessárias à realização da missão das universidades são: *la transmission des connaissances, le développement pédagogique et la recherche, la gestion par les professeurs, le soutien aux professeurs, le soutien à l'enseignement et à la recherche, l'administration et le logement*¹.

Sabe-se que esse conjunto de atividades delineado para as universidades poderá, em maior ou menor grau, ser aplicado para as demais instituições de ensino superior. O universo de atividades educacionais pode ser agrupado nas atividades definidas pelo autor, as quais foram traduzidas abaixo:

- transmissão do conhecimento – exercida por um professor (ou por um responsável de curso) e consiste em ensinar, ou seja, está direcionada a transmitir o conhecimento. Essa atividade compreende o tempo em sala de aula, que é o tempo de ensinar e orientar os estudantes em seus trabalhos de pesquisa (monografia, dissertação, tese). O recurso consumido por esta atividade, portanto, é o tempo de trabalho do docente;
- desenvolvimento pedagógico e da pesquisa – exercida pelo professor (ou por seus assistentes ou profissionais da pesquisa), e consiste em colocar à disposição o material referente aos cursos e programas acadêmicos;
- gestão acadêmica – exercida por docentes ou técnicos, refere-se a atividades administrativas e acadêmicas: direção dos serviços de ensino e programas, coordenação de cursos, reunião de serviços e estudos de dossiês;
- administração geral – compreende a direção da universidade, a secretaria geral, o escritório de registros, os serviços financeiros, o serviço de recursos humanos, o aprovisionamento e a direção das comunicações (relações públicas), entre outros.

Meyer Jr. (1988) acrescenta alguns outros aspectos, igualmente importantes, para que se compreenda que se está diante de uma instituição com características atípicas, merecendo, portanto, estudo diferenciado:

- a) a natureza política que predomina nas decisões;
- b) a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados;
- c) a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional; e
- d) a ausência de padrões de desempenho e compromissos com resultado.

¹ A transmissão de conhecimentos, o desenvolvimento educacional e de pesquisa, gestão dos professores, gestão das atividades do ensino, de pesquisa e de extensão e de apoio administrativo.

Bundt (2000), tomando por base vários autores, apresenta outro conjunto de características das universidades, para ratificar que as mesmas são organizações complexas e peculiares:

- a) diversidade de finalidades (ensino, pesquisa, extensão) cujos propósitos não são facilmente identificáveis;
- b) existe uma mistura entre autonomia e dependência nas relações com a sociedade, pois a universidade depende legal e economicamente desta, mas está resguardada em função do prestígio que possui e que proporciona;
- c) difusão de autoridade, estabelecendo zonas de poder e influência que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central;
- d) fragmentação interna, pela elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e
- e) as medidas de desempenho para o alcance de objetivos são de difícil quantificação.

As atitudes e responsabilidades dos administradores universitários são, de acordo com Carvalho et al. (1998, p. 142):

- a) definir e rever periodicamente os valores, a missão, a visão e as estratégias da instituição, fazendo com que ela funcione em função disto;
- b) coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos;
- c) promover o mapeamento, análise e tratamento das disfunções e deficiências institucionais;
- d) contribuir para harmonizar os interesses da instituição, dos profissionais universitários, do mercado e dos clientes;
- e) acompanhar, avaliar e orientar o desempenho institucional; e
- f) administrar os conflitos, as comunicações entre departamentos, os setores e as pessoas, o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários.

De fato, as pesquisas mais recentes nacionais e internacionais indicam que as instituições universitárias são, sem dúvida, organizações diferenciadas. Merecem estudos de várias correntes administrativas. Estes estudos vão além das escolas tradicionais da ciência da administração.

Sinteticamente pode-se resumir em quatro, as principais teorias sobre a gestão das instituições universitárias:

- a) na corrente weberiana, destaca-se a "burocracia profissional", como sendo aplicáveis as universidades. Neste modelo, certas características da burocracia weberiana (coordenação por meio da divisão do trabalho; atividades padronizadas; critérios impessoais; hierarquia administrativa; regras e regulamentos formais), coexistem com ausência de supervisão direta, de regras operacionais detalhadas e de centralização. Contradições existentes entre a rigidez e a disciplina inerente à burocracia e a flexibilidade e inovação indispensáveis ao trabalho acadêmico e entre autoridade baseada na posição e a baseada na especialidade e no conhecimento, são vistas como o sintoma da existência de uma forma descentralizada, profissional, de burocracia;
- b) na colegialidade, comunidade de letrados (*community of scholars*), as decisões ocorrem por consenso e a autoridade profissional é baseada na competência e não na hierarquia formal, o que leva a uma estrutura descentralizada com alto grau de autonomia interna e a um processo decisório de tempo consensual. A tensão entre duas dimensões – colegialidade e burocracia – origina situações extremas. Podem existir departamentos universitários operando num sistema centralizado, sob uma administração central influente, ou num sistema descentralizado, com bastante autonomia; com um estilo de tomada de decisão "colegial" com influência difusa, mas forte, do corpo docente, ou burocrático, sob a autoridade de um chefe de departamento. Mas podem também ocorrer situações híbridas com descentralização sem colegialidade, quando professores poderosos exercem alto grau de controle sobre seus respectivos departamentos autônomo;
- c) no Modelo Político, teorias do conflito e do poder em comunidades e grupos de interesse permitem matizar a tensão entre os processos consensuais, típicos da colegialidade, e os burocráticos, levando a uma visão intensamente política da vida universitária. Nem uma rígida e formal burocracia nem um "colégio" acadêmico tranquilo e em busca do consenso, mas estudantes que tomam o *campus*, professores que formam sindicatos e fazem greve, administradores que defendem vantagens corporativas, grupos de interesse externos e governantes que invadem o ambiente acadêmico, caracterizariam, segundo este modelo, a universidade. Assim, a universidade é vista como um sistema político em miniatura com

dinâmica de grupo e conflitos semelhantes àqueles ocorridos em cidades, Estados e em outras situações políticas.

- d) a Anarquia Organizada ou modelo da "lata de lixo" se diferencia dos anteriores porque supõe que a ação administrativa carece de propostas claras e que o comportamento da instituição não pode ser deduzido das intenções e dos interesses individuais. As ações individuais não produzem decisões racionais em nível institucional; as decisões carecem de intencionalidade, são determinadas por ausência de ação ou por acidente. Os problemas são permanentes e não são necessariamente resolvidos por processos de escolha. As soluções desenvolvidas são respostas que buscam ativamente perguntas para serem respondidas (HARDY; FACHIN, 1996).

Constata-se, assim, que a gestão universitária opõe-se, portanto, aos mecanismos reducionistas e simplificadores das teorias burocráticas tradicionais, pois convive com as influências recebidas do ambiente interno e externo, enfrenta as incertezas e as contradições, e convive com a complexidade dos fenômenos estruturais (MORIN, 2000).

Finalmente, a instituição universitária, dada sua especificidade organizacional, terá que buscar novas formas de gestão, além das teorias administrativas tradicionais, pois necessita de novos referenciais teóricos, para darem suporte para o entendimento de suas peculiaridades estruturais. De fato, a universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos (BALDRIDGE, 1977; CUNHA, 1999) e executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada dado que se relacionam com o ambiente externo.

Nessa direção, Souza e Franzoni (2007) afirmam que repensar a filosofia de organização e gestão das universidades constitui-se um dos principais desafios para os gestores universitários atuais. Contudo, observa-se que as estruturas administrativas e acadêmicas das universidades são praticamente as mesmas criadas pela reforma universitária de 1968. Embora a Lei de Diretrizes e Bases - LDB de 1996 tenha dado autonomia para as universidades repensarem suas estruturas, até agora praticamente conservaram-se as mesmas organizações burocratizadas. Entende-se que é relevante o desenvolvimento de pesquisas nas universidades, a partir das novas teorias de gestão pautadas no conhecimento. Constata-se que, embora seja fundamental a gestão baseada no conhecimento, o que se evidencia em

vários estudos e pesquisas é que, na maioria das universidades, ainda se não utilizam práticas de gestão do conhecimento.

Desta forma, identifica-se o quão difícil é o processo de gestão nas instituições universitárias por comportarem visões múltiplas e até mesmo antagônicas em alguns aspectos. Conforme destacado na seção 1 deste capítulo, de fato a universidade é uma instituição com dimensões organizacionais altamente complexas. Sua finalidade e, conseqüentemente, sua responsabilidade final são difusas. Isso se justifica pelas características de sua estrutura de poder que compreende um grupo formado pelo reitor e seus assessores diretos, pelos representantes das categorias, docentes, técnicos e estudantes, e por entidades externas do governo e da sociedade.

Está claro, que a complexidade das organizações intensivas em conhecimento exige uma gestão diferenciada. Gerir uma organização intensiva em conhecimento não implica atender apenas, a um determinado grupo de interesse. Ao contrário, uma OIC é formada por diversos centros de poder que de algum modo precisam ser conciliados.

Assim, a OIC requer readaptações constantes de suas estruturas organizacionais, humanas e de relacionamentos com a sociedade, caso contrário não estará aproveitando adequadamente seu conhecimento e deixando de agregar novos conhecimentos. De acordo com Freire (1993), conhecimento é colaboração, na qual cada ser ajuda o outro a desenvolver-se, ao mesmo tempo em que também se desenvolve. Todos aprendem juntos e em colaboração. Ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo.

Nesse contexto, Amabile (1998) ensina que a criatividade individual depende da conjunção de três elementos:

- *expertise* (conhecimento técnico ou intelectual específico): que define o campo de exploração intelectual;
- habilidades de pensamento criativo; e
- motivação.

A autora ainda recomenda que uma série de características gerenciais esteja presente nessas organizações:

- desafios estimulantes compatíveis com suas habilidades e competências;
- grande liberdade para perseguir as metas estabelecidas pela organização; e

- trabalho em equipe, pois o espírito de cooperação para alcançar objetivos compartilhados deve ser encorajado.

Dessa forma, a administração superior da universidade deve se preocupar com o incentivo e encorajamento à geração de novas ideias e com o reconhecimento especial por contribuições inovadoras, bem como estimular o compartilhamento de informações e conhecimento.

De fato, é papel da alta administração, estimular a inovação em todas as áreas da organização. Contudo, conforme foi exaustivamente discutido no capítulo 3, as formas clássicas de organização (funcional, divisional, matricial) associadas, em grande medida, à burocracia, não atendem às organizações intensivas em conhecimento, ou seja, não atendem às características das instituições universitárias.

Nesse contexto, Kanter (1996) fez um excelente estudo comparando o modelo burocrático com o modelo de gestão das organizações que exigem maior flexibilidade. O Quadro 6 mostra os principais pontos destacados pela autora.

MODELO BUROCRÁTICO	MODELO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES QUE EXIGEM MAIS FLEXIBILIDADE
A burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo, e o <i>status</i> ou nível hierárquico é fundamental.	As organizações pós-empresendedoras tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade do <i>expertise</i> ou dos relacionamentos.
A gestão burocrática é orientada para a repetição, buscando a eficiência ao fazer a mesma coisa repetidas vezes.	A gestão pós-empresenedora é orientada para a criação, buscando a inovação como também a eficiência.
A burocracia tende a remunerar pelo <i>status</i> , no sentido de que a remuneração baseia-se no cargo, os cargos são dispostos numa hierarquia e obtêm-se maiores recompensas por atingir mais altas posições.	As organizações pós-empresendedoras tendem a remunerar pela contribuição, pelo valor agregado pela pessoa ou pela equipe, independentemente da sua posição formal.
As burocracias atribuem mandatos e demarcam territórios, de modo a circunscrever o campo de ação	Nas organizações pós-empresendedoras, licenciados e territórios são apenas o ponto de partida para a criação de novos modos de ação; além disso, as oportunidades provêm da capacidade de construir relacionamentos nos vários territórios.

QUADRO 6 - Modelo burocrático e Modelo de gestão das organizações que exigem mais flexibilidade.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

Zarifian (1996) observa que a literatura está repleta de exemplos que não deixam dúvidas quanto à direção das inovações em termos de organização do trabalho. Todas apontam para o trabalho em conjunto e para a necessidade de cooperação dos indivíduos: grupos de trabalho autônomos; colaboração entre pessoas de diferentes especialidades; racionalização dos processos transversais; paradigma da coordenação horizontal; organizações por projetos; organizações em rede; valorização da capacidade de dialogar; relação com o ambiente externo. De acordo com as pesquisas realizadas pelo autor, conforme mencionado no capítulo 1, na seção 4, de fato é bastante reduzido os estudos realizados nas universidades, referentes à ocorrência de práticas de gestão do conhecimento nessas importantes instituições. De qualquer forma, esses poucos estudos e pesquisas apontam a necessidade de novas filosofias de gestão para as universidades, com fundamento no conhecimento organizacional.

No estudo de Souza e Franzoni (2007) sobre práticas de gestão na UFSC, constatou-se a ocorrência de alguns aspectos ligados à gestão do conhecimento na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Dentre os aspectos relevantes, destaca-se a existência de espaço para a criatividade, ocorrendo tanto em relação aos docentes quanto em relação aos técnicos. Também é apontada, como favorável, a existência de equipes multidisciplinares. Além disso, constata-se que há preocupação e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal.

Com referência às dificuldades em relação às práticas relacionadas à gestão do conhecimento na UFSC, destaca-se que as informações poderiam ser mais compartilhadas, que existem vários bloqueios para o estabelecimento de fluxos adequados de informação, comunicação e de documentação do conhecimento. Outros aspectos desfavoráveis, de acordo com a citada pesquisa, é a evolução dos salários não estar associada diretamente à aquisição de competências, e a lentidão no processo decisório. Assim, os autores concluem que a UFSC ainda está predominantemente estruturada sob o paradigma hierárquico-burocrático.

As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados. No entanto, as universidades possuem procedimentos organizacionais difíceis de serem mudados. Na maioria dos países em processo de desenvolvimento, inclusive no Brasil, as universidades tiveram de ser ampliadas ou constituídas integralmente em um curto espaço de tempo e foram padronizadas nacionalmente, segundo os preceitos da lei, sem considerar as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e mudanças exigidas pela sociedade, ocasionando, distorções na definição de seus objetivos. Conseqüentemente, as

instituições universitárias enfrentam crises fundamentalmente na área administrativa, onde o problema está geralmente atrelado à necessidade de melhoria permanente dos diversos processos administrativos no ambiente de trabalho.

Neste contexto, a busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, requer uma administração qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente possível, nos seus diversos setores e atividades. Para tanto, a organização universitária precisa ser administrada e avaliada continuamente. A administração universitária é uma área de conhecimento à parte da administração de empresas e da administração pública, com estatuto teórico e metodológico distinto. Da mesma forma como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento.

Todas as organizações dependem da explicitação, gestão e disseminação do conhecimento para aumentar seu valor e transformar-se em organizações do conhecimento (BUSANELLO et al., 2008). As instituições universitárias lidam tipicamente com o conhecimento. Mais do que isso, essas organizações geram conhecimento e centram sua razão de existência, no fato de serem elas as responsáveis pela disponibilização deste.

De acordo com Paiva e Osterne (2009), no ambiente acadêmico, o conhecimento – explícito e tácito – deve fazer parte da *visão estratégica* e receber a devida prioridade na gestão universitária. Para tanto, é necessário constar de modo claro na missão e nos objetivos da organização. A *estrutura organizacional*, por sua vez, deve contribuir para a realização de trabalhos em equipe, o relacionamento entre os pares e o processo decisório. Portanto, deve adotar uma estrutura orgânica, que facilite a integração entre as unidades, os projetos e as pessoas. Quanto à *mensuração de resultados*, na perspectiva de GC, mais importante do que a avaliação financeira é a ação que busca compreender como os processos de aprendizado e de conhecimento ocorrem. No que se refere ao *aprendizado com o ambiente*, percebe-se que o contexto acadêmico é muito propício a essa prática, visto que são intensivos os relacionamentos intelectuais, técnicos e acadêmicos entre os pares, nos ambientes interno e externo. Por fim, concluem os autores que a adoção das ideias e dos modelos da GC para o contexto acadêmico contribuirá para reduzir a fragmentação do conhecimento, possibilitando a construção de ambientes propícios a ações educacionais integradoras.

Leite (2004) pesquisou a gestão do conhecimento científico obtendo como resultados em seu estudo, que a comunicação científica possui funções e processos similares e/ou complementares aos processos de gestão do conhecimento; os repositórios institucionais podem ser vistos como ferramentas adequadas para a gestão do conhecimento científico; há

similaridades ou complementaridades entre as funções/processos da comunicação científica e os processos de gestão do conhecimento; a realização da pesquisa científica depende tanto do conhecimento científico explícito, quanto do conhecimento científico tácito. Concluiu o autor, ainda, que o conhecimento relacionado às competências, habilidades que são compartilhadas informalmente por meio da interação social entre pesquisadores, sendo que as universidades influenciam os processos de criação e compartilhamento do conhecimento, na medida em que subsidiam a participação em eventos científicos e oferecem infraestrutura tanto para a pesquisa quanto para o ensino.

No estudo realizado por Cajueiro (2007), foi constatado que, apesar das Instituições de Ensino Superior possuírem um ambiente propício para aplicação de um modelo de Gestão do Conhecimento, ainda não existem muitas aplicações na área. De acordo com o autor desse estudo, a análise do modelo conduziu à percepção de alguns aspectos que devem ser considerados para a composição de um modelo de Gestão de Conhecimento que melhor caracterize a aplicabilidade no contexto acadêmico. O autor finaliza a pesquisa ressaltando que as quatro conversões de conhecimento propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), poderiam ser aproveitadas para a aplicação de técnicas e métodos de ensino que envolva os conhecimentos explícitos e tácitos, de forma a promover a criação de conhecimento no ambiente acadêmico, para que as Instituições de Ensino Superior não só faça a transferência de conhecimentos teóricos, que mostrem a existência de modelos propostos, mas que também façam com que as pessoas aprendam a pensar e a fazer análise crítica, e que possam se adaptar a qualquer mudança do ambiente.

De acordo com o estudo referente às práticas de compartilhamento de conhecimento científico no Centro de Ciências Humanas e da Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina foram observadas as seguintes tendências: importância atribuída aos integrantes do grupo de pesquisa da Instituição na busca por conhecimento a ser utilizado nas pesquisas científicas; a ocorrência de compartilhamento em maior escala durante o desenvolvimento das pesquisas científicas por meio de encontros e reuniões com esta finalidade; a importância destacada das tecnologias de informação como fator facilitador no compartilhamento científico, bem como da comunicação entre pares; o destaque dado ao periódico científico da área como veículo prioritário para a comunicação científica, seguido dos fóruns e encontros (SCHENKEL, 2008).

Em relação à gestão do conhecimento organizacional, Batista et al. (2006), após pesquisar a gestão do conhecimento no contexto das pró-reitorias administrativas das IFES,

concluíram que a gestão do conhecimento é ainda um desafio a ser vencido nas áreas de administração e de planejamento dessas instituições.

De acordo com o estudo sobre gestão do conhecimento no ensino superior público em Portugal, foi constatado que os fatores que mais dificultam a transferência do conhecimento são: a sociedade informal na organização; os canais de comunicação; e os recursos organizacionais. Foi destacado ainda na pesquisa, que a transferência do conhecimento não é incentivada pela alta administração das universidades daquele país (SCHOMMER, 2008).

De acordo com Zeve (2008), organizações gestoras do conhecimento, contudo, parecem não corresponder à natureza de sua missão. Nas Instituições de Ensino Superior, existem duas abordagens de como a instituição deve ser gerida: uma centrada na dimensão pedagógica e, a outra, na gestão institucional. É impossível dissociar uma da outra, sob pena de causar, com isto, o desequilíbrio. A Gestão do Conhecimento vem exatamente fazer a ponte entre as duas dimensões. Ao estabelecer a ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional.

Segundo Busanello et al. (2008), o estudo da Gestão do Conhecimento contribui para a formulação de novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento e evolução do estado da arte da gestão moderna das IES. Dessa maneira, a estruturação e disponibilização das informações geradas nas IES, com vistas à sua utilização como recurso estratégico, torna-se um grande desafio para este tipo de instituição. Assim, as Instituições de Ensino Superior (IES), podem ser consideradas como local privilegiado para a aquisição, criação, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento, tornando-se fundamental gerar novos conhecimentos com base no conhecimento existente.

Nesse sentido, Goulart e Angeloni (2009) afirmam que as instituições universitárias devem adotar uma política que incentive o compartilhamento dos conhecimentos entre os seus colaboradores, fazendo uso dos meios formais, informais e das tecnologias existentes no mercado, bem como o rodízio de funções dentro da área e entre outros setores. Devem também oferecer aos colaboradores, oportunidades de acessar rapidamente às informações mais atualizadas possíveis, referentes à sua atividade, bem como a outras informações relevantes, de maneira organizada para melhorar o compartilhamento do conhecimento, criando espaços de relacionamento para o compartilhamento de conhecimentos tácitos e bases para armazenamento dos conhecimentos explícitos. Criando, desta forma, a memória organizacional que é salutar para a sobrevivência da instituição.

Bratianu (2007) afirma que as universidades são, pela sua natureza, aprendizagem baseada em organizações. Uma vez que a aprendizagem é um processo fundamental dentro de

qualquer universidade, as pessoas podem considerar como sendo universidades organizações de aprendizagem, mas na prática isso não ocorre. Conclui o autor que de fato, a maioria das universidades, está longe de serem organizações de aprendizagem, devido a algumas barreiras na aprendizagem organizacional.

De acordo com a pesquisa referente à utilização de práticas de gestão do conhecimento na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), realizada no ano de 2008 por Busanello et al. (2008), há consciência por parte da referida universidade sobre a importância da comunicação, sendo que existe uma base de dados e documentos organizados que auxiliam os trabalhos desenvolvidos e facilitam a reposição do conhecimento, quando necessária. Em relação à capacitação, os autores constataram que, muitas vezes, não se percebem os treinamentos e tutorias oferecidos como atividade intensiva de conhecimento e que, por isso, tais conhecimentos não são relacionados às atividades. Há uma unanimidade na referida instituição a respeito de que o compartilhamento do conhecimento é um fator extremamente importante para a instituição, porém, não o identificam como algo que realmente acontece, afirmam os pesquisadores. Foi observado ainda pelos autores da pesquisa, que os administradores têm ciência de que o conhecimento existe, porém, não é claro para todos no ambiente de trabalho. Os autores concluem que há práticas de gestão do conhecimento na instituição pesquisada, mas existem divergências quanto a seu entendimento, o que é provavelmente atribuído ao desconhecimento das teorias de gestão do conhecimento, pelos gestores daquela universidade.

Já Balbinot (2009), afirma que a gestão do conhecimento é fundamental para o processo de avaliação institucional, facilitando a análise e o acompanhamento dos indicadores, como Instrumentos e Roteiros de Avaliação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, coordenadas pela Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior e operacionalizada pelo Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. A gestão das IES fundamentada na gestão do conhecimento facilitaria, em muito, o processo de avaliação da gestão da infraestrutura, ensino, pesquisa, extensão, entre outras dimensões. As práticas de gestão do conhecimento facilitariam a operacionalização dos instrumentos e roteiros, melhorando e facilitando a avaliação institucional, conclui o autor.

Maccari e Rodrigues (2003), na pesquisa realizada com pró-reitores de cinco Instituições de Ensino Superior, destacadas entre as melhores universidades do país, constataram que, quando se fala sobre o conceito da gestão do conhecimento, percebe-se que os pró-reitores de administração estão mais voltados aos aspectos do gerenciamento dos dados e informações, com a finalidade de gerar informações gerenciais relevantes às instituições. Já,

os pró-reitores de graduação enfocam aspectos que envolvem a infraestrutura para a gestão do conhecimento, sendo que os pró-reitores de pesquisa e de pós-graduação demonstram mais ênfase aos processos que envolvem o conhecimento como vantagem, para prover uma maior competitividade às instituições. Os autores constataram que os princípios da GC usados para as organizações de produto não são entendidos e praticados nas IES pesquisadas. Existe GC nas IES, mas de uma forma diferente. O entendimento de seu papel e funções está ainda focado no provimento da preparação intelectual ao seu corpo docente e à produção intelectual e publicação. Como um recipiente principal e centro de produção do conhecimento, as IES vêem a GC como um fim em si, estreitamente ligado à sua missão, não como um processo para aumentar a eficácia organizacional – administrativa e academicamente. Claramente, a gestão do conhecimento não segue os mesmos padrões da espiral de criação do conhecimento conforme Nonaka e Takeuchi (1997). Na IES, a produção do conhecimento tem seu próprio caminho e processo, que é por meio da pesquisa básica e aplicada. Desta forma, a administração do conhecimento nutre o processo de combinação (conhecimento explícito, a partir do conhecimento explícito) e o processo de socialização (conhecimento tácito, a partir do conhecimento tácito), mas não o processo de Internalização (produção do conhecimento tácito a partir do conhecimento explícito) e, o mais importante para a eficiência organizacional, é o processo de externalização (desenvolvimento de conceitos explícitos a partir do conhecimento explícito, que são os responsáveis pela padronização de conceitos, regras e normas da organização), concluem os autores da pesquisa.

De qualquer forma, observa-se que é fundamental ampliar e aprofundar os estudos e pesquisas referentes à gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior, a partir das características das organizações intensivas em conhecimento e das características das instituições universitárias, tanto na gestão do conhecimento no contexto científico quanto no contexto organizacional.

4.3.1 As Dimensões da gestão do conhecimento nas universidades federais

Para Etzioni (1989), a universidade pode ser caracterizada como uma organização especialista, pois ela favorece a geração, utilização e preservação do conhecimento. O mesmo autor esclarece que o fundamento da autoridade do especialista é o conhecimento. Assim, de

acordo com Finger (1986), espera-se que a gestão universitária desempenhe papéis de liderança educacional, destacando-se as seguintes funções, dentre outras:

- incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para sua realização;
- manter um *staff* operante e bem articulado;
- promover uma constante reflexão sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da universidade;
- criar um sistema de comunicação eficiente;
- estabelecer um processo em que todos os escalões da universidade tenham condições de contribuir e participar;
- estabelecer e incentivar as atividades culturais da universidade;
- criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente da universidade;
- estabelecer os objetivos específicos da universidade; e
- estabelecer um quadro geral de referência onde ele tome somente as decisões mais importantes (FINGER, 1986, p. 15-16).

Nesse contexto, Cunha (1999) também entende que a universidade não pode e nem deve ser gerenciada como uma empresa ou, tampouco, por exemplo, pelos métodos da “qualidade total” empresarial, o que não implica não considerar a qualidade como um valor central, desde que se esclareça o que significa qualidade na instituição.

Entretanto, gerir a universidade não implica atender apenas a um determinado grupo de interesse. Ao contrário, uma universidade é povoada por diversos centros de poder (KERR, 1982), que de algum modo precisam ser conciliados. Nesse sentido, Trigueiro (1999, p. 85) defende a elaboração de um projeto institucional, que significa “o conjunto dos interesses, necessidades, demandas, objetivos, diretrizes e ações planejadas pela universidade, capaz de dar sentido, coesão, fundamentação ao próprio desenvolvimento da organização, auxiliando na competição externa e incrementando a integração interna”.

Segundo Nussenzeig (2004), as universidades vivem uma contradição muito grande, uma tensão permanente entre um ser local de rotina, burocracia, e um ser local de inovação, criação de conhecimento. Como qualquer outra instituição no mundo, a universidade rotinizou-se e burocratizou-se.

Observa-se que na estrutura universitária, a maior parte das decisões se dá de forma colegiada, o que, de certo modo, dilui a responsabilidade individual, ou seja, a do reitor e de seus pares gestores. É nesse sentido que toda gestão universitária combina princípios

colegiados com burocráticos, o que introduz duplicidade de critérios, o que, às vezes, cria uma grande área de irresponsabilidade.

Nesse contexto, as dimensões da gestão do conhecimento, apresentadas pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001); Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001); Edvinsson e Malone (1998); e Terra (2000), demonstrados no terceiro capítulo, mostram que as organizações intensivas em conhecimento devem construir novos modelos de gestão com fundamento no conhecimento tácito e explícito.

A análise teórica sintetizada pelo autor desta tese, destaca o reconhecimento dos componentes organizacionais comuns e complementares: **estrutura; pessoas; e ambiente externo**. Assim, infere-se que a gestão das organizações intensivas em conhecimento poderá orientar-se pelas seguintes dimensões: **Dimensão Organizacional; Dimensão Humana; e Dimensão Externa**, como está demonstrado na Figura 3 e no Quadro 7.

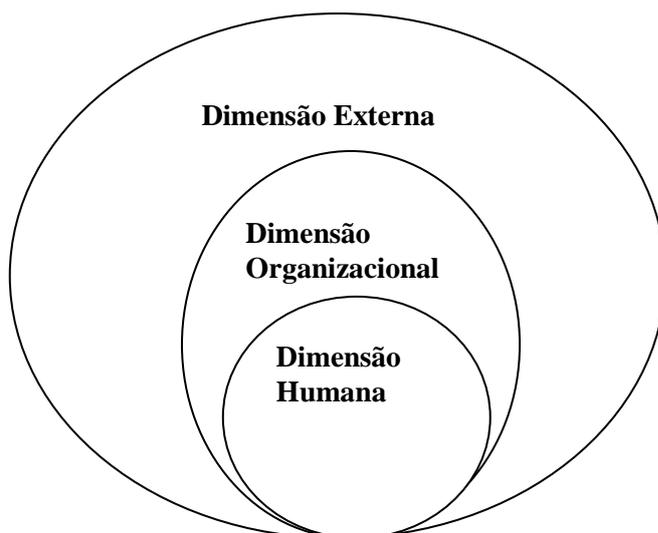


FIGURA 3 - A gestão das organizações intensivas em conhecimento

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Dessa forma, no que se refere à Dimensão Organizacional, os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias e processos); despojamento dos conceitos de hierarquia; comando; e controle integração horizontal estruturadas em torno de resultados e não de tarefas.

Em relação à Dimensão Humana, os gestores devem preocupar-se com: as habilidades; a educação formal; a experiência e os valores das pessoas; decisões – tomadas por aqueles que

as executam; evolução de treinamentos operacionais para educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; cultura; e capital humano. Os gestores devem oportunizar a participação dos colaboradores na definição dos objetivos da organização e manter uma comunicação honesta e aberta com seus funcionários, chamando todos a participarem das decisões organizacionais.

Finalmente, em relação à Dimensão Externa, os gestores devem preocupar-se com as pessoas que se relacionam com a organização, com outras organizações, governos e sindicatos.

DIMENSÕES	FATORES/PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL	Modelos administrativos Modelos informatizados
HUMANA	Capacidade individual de atuação dos integrantes da organização Habilidades Educação formal Experiência e os valores de cada integrante da organização
EXTERNA	Pessoas que se relacionam com a organização Outras organizações Governos Sindicatos

QUADRO 7 - Dimensões das Organizações Intensivas em Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A Universidade, por sua função de criar, manter e transmitir o conhecimento e a cultura da sociedade, inexoravelmente, está exposta e inserida neste contexto de transformações. Qualquer proposta de mudança na instituição universitária deve considerar três componentes básicos, que refletem o contexto em que ela se insere: macrosocietária; organizacional; e mudanças de crenças e valores do homem. O componente macro é percebido, em seus aspectos sócio, político, econômico e cultural, enquanto que em nível organizacional as mudanças referem-se à estrutura e funcionamento das organizações; e, o componente humano-comportamental, acompanha as mudanças de crenças, valores e necessidades do homem. A universidade é uma instituição social estruturada e organizada para realizar um ideal societário, portanto, para a instituição manter seu importante papel na sociedade, é preciso reordenar sua estrutura organizacional, descobrir novas formas de valorização da comunidade universitária e aperfeiçoar e expandir suas fronteiras para

ingressar definitivamente nesse processo mundial de transformações (COLOSSI; BERNARDES, 2008).

No contexto das universidades federais, conforme explicitado no segundo capítulo, basicamente suas estruturas compreendem: Órgãos Deliberativos Centrais; Órgãos Executivos Centrais; Órgãos Deliberativos Setoriais; e Órgãos Executivos Setoriais.

Os Órgãos Deliberativos Centrais são formados pelo Conselho Universitário e o Conselho de Curadores; os órgãos executivos centrais são formados pela Reitoria, Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias. As Pró-Reitorias Acadêmicas coordenam as atividades de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, enquanto as Pró-Reitorias Administrativas desenvolvem atividades de Planejamento, Orçamento, Recursos Humanos, Administração Geral e Infraestrutura. As Pró-Reitorias, normalmente, estão estruturadas em Departamentos e Coordenadorias Administrativas.

Os Órgãos Deliberativos Setoriais são formados pelos Conselhos das Unidades, Departamentos, Colegiado de Cursos de Graduação e Colegiado de Cursos de Pós-Graduação.

Os Órgãos Executivos Setoriais são formados pelas Diretorias de Centros, Chefias de Departamentos, Coordenadorias de Cursos de Graduação e Coordenadorias de Cursos de Pós-Graduação, sendo a comunidade universitária formada pelo corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente.

Sintetizando o pensamento dos autores Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001); Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001); Edvinson e Malone (1998); e Terra (2000) sobre a gestão do conhecimento, apresentados no terceiro capítulo, bem como a análise teórica dos autores Baldrige (1983); Estrada (2000); Meyer Jr. (1988); Bundt (2005); Castro (2000); Boisvert (1997); Leitão (1985); Almeida (1994); Finger (1986); e Carvalho (1998), demonstrada exaustivamente no capítulo 2, conclui-se que as dimensões Organizacional, Humana e Externa das universidades federais poderão ser caracterizadas da seguinte forma:

a) Dimensão Organizacional

Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infraestrutura das universidades federais.

Campos e Verni (2006) ensinam que a gestão das universidades envolve desde as ações cotidianas e técnicas, aos desdobramentos complexos e departamentais que exigem maior qualificação e grandes equipes. Desdobramentos estes que contemplam a estrutura organizacional e o modelo administrativo, o planejamento estratégico, o processo de avaliação interna universitária e a administração do ensino, entre outros.

Embora as universidades estejam utilizando com mais intensidade a abordagem estratégica, a partir da década de 90, autores como Kotler e Murphy (1981), Baldrige (1983), Keller (1983), Meyer Jr. (1988) e Hardy e Fachin (1996), anteriormente mencionados, já reforçavam a importância do planejamento e gestão estratégica para as organizações universitárias. Por outro lado, é importante destacar que as características das organizações universitárias recomendam cautela no uso das ferramentas gerenciais utilizadas na gestão empresarial, pois se sabe que a inexistência de uma teoria própria de administração universitária tem feito com que as universidades busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial.

São fatores que constituem esse processo nas universidades, de acordo com Carvalho et al. (1998): redefinir e rever periodicamente os valores, a missão, a visão e as estratégias da instituição; coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos; promover o mapeamento, análise e tratamento das disfunções e deficiências institucionais; contribuir para harmonizar os interesses da instituição, dos profissionais universitários, do mercado e dos clientes; acompanhar, avaliar e orientar o desempenho institucional; administrar os conflitos, as comunicações entre departamentos, os setores e as pessoas, o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários.

Para Terra (2000, p. 148), é papel da alta administração, “criar um permanente senso de urgência – não ansiedade – e de necessidade permanente de inovação”. No entanto, verifica-se a importância do apoio da alta administração da empresa, para o sucesso na implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento.

Como ato político, o planejamento requer o apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas. Assim, decisões, políticas, planos e ações voltadas para os tipos de curso demandados pelo setor produtivo, formato e qualidade dos cursos, qualificação e produção docente, orçamento, captação de recursos, tecnologia e imagem institucional são áreas estratégicas que contribuem para o bom desempenho e para o sucesso dessas organizações (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

Ao examinar as estratégias nas universidades dos EUA, Keller (1983) destaca que o planejamento estratégico se concentra mais em decisões do que na elaboração de planos,

análises, previsões e metas. Nesta condição, segundo o autor, cabe ao planejador universitário reunir habilidades técnicas e políticas num verdadeiro trabalho artesanal, combinando análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância para combinar interesses organizacionais e pessoais, produzindo as estratégias exigidas pelo contexto competitivo.

Para Meyer Junior e Mangolim (2006), a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para absorver, organizar e explorar o conhecimento e desenvolver a criatividade que resultam da experiência, estímulo, apoio, diálogo, debate, troca de experiências e observações dos gestores e de seus colaboradores. Quer oriundas do processo de planejamento, quer originárias da dinâmica da organização e da criatividade e visão de seus gestores, o fato é que a formulação e implementação de estratégias constituem-se em aspecto chave na atual gestão das universidades.

Estrada (2000) coloca que estas organizações devem desenvolver um esforço administrativo planejado que envolva todas as instâncias internas, e isso se deve ao fato de que na modernidade, sem ações planejadas, não existem condições de que nenhum tipo de organização possa subsistir, incluindo organizações como as instituições de ensino superior. Nesse sentido, Campos e Verni (2006) ressaltam a importância de planejar as ações de forma coesa, abrangendo as estratégias empresariais e acadêmicas de forma que as instituições possam crescer como um todo e com qualidade, acerca do planejamento estratégico aplicado a instituições de ensino superior.

Já Nunes (1998), ressalta que as mudanças relacionadas à inserção de uma cultura estratégica nas instituições de ensino superior, dependem também de variáveis que podem ser consideradas incontornáveis, como o comportamento e resistência interna, questões burocráticas e governamentais, além das mudanças ambientais.

Dias Sobrinho (1997) acrescenta que este processo deve ser qualitativo, procurando aprofundar a investigação a fim de obter uma clara demonstração dos cenários que a avaliação irá apurar. Esse processo interno deve ser aliado ao processo externo exercido pela opinião pública e, no caso das instituições de natureza privada, aos métodos utilizados pelo Ministério da Educação. Assim, todas as áreas relacionadas podem ser trabalhadas na busca pelo posicionamento e modelo ideal de gestão, tornando tangível a possibilidade de um centro de ensino superior que mesmo não sendo perfeito, busca esse objetivo. Dessa forma, os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de

resultados e não de tarefas, oportunizando a participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.

A avaliação institucional é fundamental para que a universidade desenvolva sua real função na sociedade. Essa avaliação deve ultrapassar a discussão de limites técnicos. Para Dias Sobrinho (2005), em toda avaliação da educação superior, ainda que seja uma questão técnica, muito mais importante são a sua ação e seu significado político e filosófico. Conclui-se, então, que todo processo avaliativo comporta duas dimensões distintas e complementares: uma dimensão política e uma dimensão técnica. Dias Sobrinho (1997) considera a avaliação como atividade complexa ao afirmar que, avaliar é uma ação que não admite neutralidade, ultrapassando as descrições objetivas e as análises da coerência interna da realidade tomada por objeto. Para ele, a avaliação institucional, além de ser complicada, é politicamente delicada, devido às suas grandes implicações.

b) Dimensão Humana

Compreende os servidores docentes e técnico-administrativos e os alunos.

De acordo com Campos e Verni (2006), os gestores universitários devem conseguir aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Todo esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser administradas também, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior. Relações estas que não se limitam aos docentes, técnicos e discentes, mas também, aos diferentes públicos externos que venham a se relacionar com as instituições.

De fato, a grande dificuldade dessa dimensão (humana) são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas.

Em relação à capacitação dos docentes, por exemplo, Ferenc e Mizukami (2007) entendem que ainda é dada pouca atenção nas universidades. A formação para o exercício do ensino superior pode ser vista como um campo em que há muito por se fazer, em termos de pesquisas e práticas. Essa lacuna de conhecimentos sobre processos de aprendizagem da docência pelo professor universitário, entre outras questões, demonstra a necessidade de se investigar como o professor universitário aprende a ensinar.

Assim, a avaliação, no caso do docente, há um aumento da sua complexidade. Deve ser pautada em várias fontes de informação, e, além da avaliação do docente pelo discente, é fundamental a avaliação pela administração e a avaliação pelos pares (BUTLER et al., 2007). Nesse sentido, os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico-administrativos e estudantes, bem como com o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários.

c) Dimensão Externa

Representam os relacionamentos da universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade.

Para Soares e Mazon (2006), uma universidade é uma instituição social que tem como finalidade a formação intelectual e científica da sociedade onde esta se encontra. As instituições sociais caracterizam-se por apresentarem estabilidade e durabilidade de sua missão, com estruturas e valores do grupo ou da sociedade em que se inserem. O processo econômico e social dos países depende fortemente da atuação das instituições universitárias.

Assim, os gestores devem preocupar-se com: relacionamento com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos além de serem necessários, são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo.

Na pesquisa e na análise dos dados do relacionamento da universidade com a sociedade, considerou-se o ambiente definido por Miles (1980), ou seja, as condições tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

A relação entre a universidade e a sociedade pode ser pensada tanto no sentido da influência das estruturas sociais sobre a universidade, quanto no sentido inverso, da possível influência da ciência sobre a sociedade (MILANI, 1998). Não se trata, porém, de uma relação dicotômica ou linear de influências, pois convivem nesse espaço interações complexas e

recíprocas. Múltiplas demandas e pressões, tanto internas quanto externas, afetam a universidade na atualidade, questionando sua legitimidade e levando a reflexões sobre seus papéis e práticas de relação com a sociedade. A crescente percepção da complexidade e da interdependência dos fenômenos sejam eles econômicos, sociais ou ambientais, exige maior grau de articulação entre diferentes saberes, tanto no interior da academia, quanto entre saberes científicos e outros saberes presentes na sociedade. Para Silva (2003), a extensão é uma função definidora da universidade, na medida em que ensina a universidade a realizar a sua essência, que transcende as especializações e a desconhecer fronteiras. Por intermédio da extensão universitária, a universidade poderia cumprir seu papel de construir conhecimentos de maneiras plurais, pela ampliação dos vínculos com a sociedade, contribuindo para sua própria legitimidade (SOARES, 2006). A extensão pode ser vista como porta de diálogo, privilegiada com conhecimentos não-científicos e como conjunto de atividades que reforçam, de maneira explícita, o compromisso social da universidade (SCHOMMER, 2008).

De certa forma, Ramos Junior (2009) respalda tais preocupações ao afirmar que a universidade tem o dever de estar comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Em relação ao reconhecimento da universidade pela sociedade, afirma o mesmo autor que a universidade deve ser reconhecida como uma instituição que desempenha importantes papéis para o desenvolvimento humano, regional e sustentável na sociedade contemporânea. A universidade tem a missão não apenas de possibilitar aos alunos a obtenção de um diploma, um emprego e remuneração satisfatória, mas principalmente, deve ser capaz de produzir novos conhecimentos e aplicá-los à realidade social, considerando a necessidade de ser acessível a toda a sociedade, em todos os níveis sociais para que haja inclusão social, exercendo tanto uma função social quanto política. Além disso, a universidade deve ser capaz de retribuir o investimento que recebe da comunidade, desenvolvendo estudos, pesquisas e projetos de extensão compatíveis com as reais necessidades da população, em benefício comum, ou seja, ela deve contribuir para solucionar os atuais problemas da sociedade.

As entidades sindicais e estudantis, além de suas pautas mais específicas, lutam pela educação de qualidade, pela autonomia e funcionamento democrático das universidades, garantia do direito à liberdade de pensamento, reforma universitária, cultura e arte, meio ambiente, entre muitos outros, e apoiam e participam de diversos movimentos sociais, nessa direção (SOUZA, 2008).

Tavares (1991) estabelece algumas distinções sobre as instituições públicas e as organizações privadas. Para ele, a instituição pública é, ao mesmo tempo, instrumento e parte de um processo político que legitima sua metas. Além dos aspectos econômicos, a instituição

pública sofre forte influência de aspectos políticos e sociais. No caso específico das IFES, destacam-se além dos relacionamentos com o governo, sindicatos e associações, o relacionamento com a sociedade. De fato, as universidades se sentem ameaçadas pelas exigências do Governo relativas à qualidade e produtividade, bem como pela sociedade, que tem dificuldade em entender o verdadeiro papel da universidade. Dessa forma, o Sistema Federal de Educação Superior Brasileiro, coordenado pelo Ministério da Educação, torna-se um sistema altamente complexo.

Por muitos séculos, as universidades mantiveram-se bastante isoladas em relação às demais instituições, sendo o conhecimento, privilégio de uma pequena parcela da população. Contudo, a cada dia se fortalecem as ações sinalizadas na Conferência Mundial sobre Educação Superior, promovida e coordenada pela UNESCO, em Paris, no mês de outubro de 1998: desenvolver cultura da paz, construindo uma sociedade que aprende, mantendo processos de aprendizagem permanente e democratização do conhecimento; viabilizar o uso compartilhado do conhecimento e da informação como matérias-primas para o desenvolvimento social.

Nessa direção, Cattani e Oliveira (2000) destacam o conflito entre o Estado e as associações. O Estado, representado pelo poder executivo, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério da Educação; e a Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Assim, a ANDIFES deveria coordenar esse processo utilizando os fóruns específicos: Fórum de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE); Fórum Nacional de Pró-reitores de Pesquisa e Pós-Graduação (FOPROP); Fórum de Pró-reitores de Graduação (FORGRAD); Fórum de Pró-reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD); e Fórum Nacional de Extensão (FORPROEX). Entende-se que essa falta de coordenação dificulta o relacionamento e a aprendizagem entre as universidades brasileiras.

Constata-se que, as universidades possuem vários programas de responsabilidade social, como, por exemplo, políticas de cotas para ingresso na universidade, cursinho pré-vestibular gratuito, projetos de acessibilidade a portadores de deficiência, cursos, oficinas, dentre outros. De fato, a responsabilidade social é cada vez mais discutida nas organizações. Assim, é fundamental buscar desenvolvê-la dentro de princípios éticos e institucionalizá-la na filosofia de gestão da organização (PIRSCH, 2007). Nas instituições universitárias, a responsabilidade social integra um dos pilares de sua área de atuação, que é a extensão universitária.

De acordo com Araujo e Freitas (2002), a sociedade espera muito mais das universidades do que apenas contribuições intelectuais, mas de verdadeiras inserções ao processo de desenvolvimento econômico e social. Assim, a responsabilidade social é uma nova forma de gestão organizacional que norteia todas as políticas e todas as suas relações.

Nesse contexto, como afirma Salm (1996), as organizações são geradas e envolvidas pelos valores da sociedade que servem ou dominam. Tal entendimento vai ao encontro da conclusão de Marcovith (1998), ao afirmar que são as transformações mundiais, em todas as áreas da atividade humana, que devem mover as estratégias acadêmicas. Finalmente, de acordo com Santos (2006), a organização deve se adaptar ao ambiente e responder às demandas por ele impostas, num processo de intercâmbio de recursos e valores.

O Quadro 8 apresenta uma síntese das dimensões da gestão do conhecimento no contexto das IFES.

DIMENSÕES	FATORES
ORGANIZACIONAL	Sistema de informações Memória organizacional Novas formas organizacionais Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional
HUMANA	Educação corporativa, Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Estímulos à criatividade e inovação
EXTERNA	Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais Responsabilidade social

QUADRO 8 - Dimensões da gestão do conhecimento nas IFES.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

Nesse contexto, frente à evolução observada das teorias em andamento, constata-se a necessidade de se repensar urgente, novas estruturas, sistemas e processos de gestão para as organizações intensivas em conhecimento, destacando-se, neste estudo, as universidades federais.

Considerar as universidades como organizações em que o conhecimento é o principal recurso estratégico, acarreta certamente a percepção de que se precisa criar novas concepções de gestão que correspondam a essa nova realidade. Fazer do aprendizado parte do dia-a-dia dessas organizações é um desafio que requer ações que estimulem a autonomia, a criação, a explicitação e a disseminação de conhecimentos. O desencadear de tais ações requer mudanças na política de educação superior, na avaliação, no currículo, enfim, em todo o processo de estruturação e de organização interna das instituições universitárias brasileiras.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva definir a metodologia que será utilizada na pesquisa, cujo foco é estudar a gestão do conhecimento no contexto da gestão universitária.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir dos fundamentos teóricos apresentados nos capítulos anteriores, foi elaborado o plano de referência que orientou o presente estudo. Além da pesquisa bibliográfica, foram realizadas pesquisas de campo. Na coleta de dados da pesquisa bibliográfica utilizou-se: Base de Dados Nacionais e Internacionais; Banco de Teses e Dissertações; Anais de Eventos; Artigos; Periódicos; e livros, além de pesquisas na internet. Já, a pesquisa de campo consistiu na observação de fatos e coleta de dados pertinentes à análise, sendo utilizadas duas abordagens: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.

Conforme exaustivamente demonstrado no quarto capítulo, a partir do pensamento dos autores Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001); Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001); Edvinsson e Malone (1998); Terra (2000); Baldrige (1983); Estrada (2000); Meyer Jr. (1988); Bundt (2005); Castro (2000); Boisvert (1997); Leitão (1985); Almeida (1994); Finger (1986); e Carvalho (1998), o autor desta tese criou uma metodologia para pesquisar a gestão universitária orientada pelo conhecimento, construída a partir de três dimensões: Dimensão Organizacional; Dimensão Humana; e Dimensão Externa, conforme mostra o Quadro 9.

A Dimensão Organizacional refere-se à filosofia de gestão; cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal – estrutura em torno de resultados e não de tarefas, oportunizando a participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição. Nas universidades federais esta dimensão refere-se basicamente à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e às atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infraestrutura.

A Dimensão Humana refere-se às habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; administração de conflitos, bem como o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais. Nas universidades federais esta dimensão refere-se basicamente a gestão das pessoas, valorização e desenvolvimento dos docentes, técnicos e estudantes.

A Dimensão Externa refere-se aos relacionamentos com o governo, órgãos reguladores, demais níveis e esferas do setor público, enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo.

DIMENSÕES	QUESTÕES RELACIONADAS A PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL	Sistema de informações Memória organizacional Novas formas organizacionais Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional
HUMANA	Educação corporativa, Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Estímulos à criatividade e inovação
EXTERNA	Relacionamento a aprendizagem com a sociedade/comunidade Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais Responsabilidade social

QUADRO 9 - Dimensões e Fatores/Práticas de Gestão do Conhecimento

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

5.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA – UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população estudada é composta pelas universidades federais brasileiras que constituem o sistema federal de ensino superior do país. Assim, os participantes da pesquisa foram os reitores dessas universidades. Na presente pesquisa foram consideradas as universidades criadas e consolidadas até o ano de 2008, inclusive (ANEXO A).

Essa abordagem quantitativa compreendeu uma pesquisa *survey*, por meio de questionário junto aos reitores das referidas universidades, além da análise dos relatórios de gestão e dos *sites* oficiais das referidas instituições.

Visando atender ao pressuposto de exequibilidade deste estudo, em face da complexidade dos aspectos abordados, particularmente quanto à GC, optou-se por realizar esta pesquisa diretamente com aos reitores das IFES.

Os respondentes foram previamente contatados por telefone ou *e-mail*. Esse contato inicial se deu de modo direto pelo pesquisador, ou por intermédio de indicação de outros integrantes das IFES, tendo sido apresentadas previamente as razões da pesquisa, seus propósitos, os cuidados acerca do sigilo observado e algumas orientações complementares.

Dos 53 reitores, 31 responderam o questionário. Para chegar a esse número de respondentes, de fato, o pesquisador desenvolveu um esforço excepcional, resultando num desgaste inclusive pessoal. Além do tempo utilizado para o desenvolvimento dos contatos, tal pesquisa representou um custo relevante para o pesquisador, principalmente, com despesas telefônicas. Foram efetuadas uma média de 17 ligações telefônicas para cada universidade, somando um total de 890 ligações. Foram expedidos, ainda, uma média de 14 *e-mails* para cada universidade, totalizando 740 *e-mails*.

O pesquisador observou que, de fato, os respondentes, reitores das universidades federais, são gestores bastante diferenciados dos demais dirigentes de empresas e organizações públicas e privadas e de outras instituições, e também dos ocupantes de outros cargos públicos. Isto porque, de acordo com a percepção do pesquisador, os reitores são todos professores de ensino superior, com estabilidade, com alta formação, possuidores dos mais altos graus acadêmicos. E, pelo fato do cargo de reitor ser um cargo eletivo, necessitam, para alcançá-lo, de grande prestígio junto aos demais docentes e também dos técnicos e estudantes da universidade, obtendo, conseqüentemente, na qualidade de reitor de uma universidade federal, grande *status* político na cidade, onde se localiza a universidade, no Estado e no País. Com efeito, os reitores além das atividades de coordenação administrativa da universidade, presidem os conselhos superiores, e demais reuniões relevantes acadêmicas e administrativas, participam da ANDIFES, reuniões com o MEC, com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e de vários outros eventos políticos, realizando, ainda, várias viagens internacionais. Nesse contexto, o preenchimento de um questionário de um aluno de doutorado não é considerado uma prioridade para os reitores, ocorrendo por parte dos chefes de gabinetes e demais assessores da reitoria, a função de protegê-lo de tal atividade,

geralmente considerada irrelevante na cultura de reitoria das IFES. Tal afirmação foi feita, reiteradas vezes ao pesquisador por muitas reitorias das IFES.

De qualquer forma, o pesquisador já conhecia tal dificuldade. Contudo, o fato de ter exercido as funções de gestor de administração acadêmica e de gestor de Recursos Humanos da UFSC, membro eleito para três mandatos para a Comissão Nacional de Recursos Humanos das IFES – CNDP, tendo sido inclusive reconhecido nacionalmente por inovações na área de gestão universitária, entendeu que conseguiria, mais facilmente, sensibilizar os reitores das IFES, principalmente por meio dos dirigentes de RHs das IFES. Isso porque considerava, o pesquisador, que a manifestação dos reitores seria fundamental para a pesquisa, pois esses, por força do cargo, possuem ampla visão sobre suas instituições.

Para atingir um número adequado de respondentes, foram feitos também contatos com as chefias de gabinetes e com os pró-reitores. O pesquisador buscou ainda apoio junto aos ex-reitores, ex-pró-reitores da UFSC, professores do EGC e demais professores da UFSC. Contou também com o apoio da ANDIFES e da CNDP.

A despeito de todas as dificuldades, os reitores de fato responderam os itens que permitem avaliar suas percepções a respeito da ocorrência de práticas de gestão de conhecimento nas IFES, sendo 31 respondentes um número que superou as expectativas do pesquisador, diante de todas as adversidades relatadas.

Essa abordagem quantitativa compreendeu uma pesquisa *survey*, além da análise dos relatórios de gestão e dos sites oficiais das referidas instituições.

A pesquisa Survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (BABBIE, 1999).

No preâmbulo do questionário foram expressas orientações acerca dos procedimentos para o registro das respostas, de maneira a dissipar eventuais dúvidas.

O questionário foi remetido diretamente para os *e-mails* dos reitores. Além do encaminhamento aos *e-mails* institucionais dos reitores, também foram encaminhados questionários para seus *e-mails* pessoais.

O questionário, apresentado no Apêndice L, é composto por um conjunto de afirmações, organizadas em blocos de acordo com a metodologia das três dimensões construídas pelo pesquisador, para a pesquisa de gestão do conhecimento nas IFES: dimensões organizacionais, humana e externa.

A construção do questionário e sua apresentação em planilha eletrônica, além dos aspectos processuais referentes ao rigor da pesquisa, do ponto de vista científico e às restrições inerentes ao meio, visou tomar o menor tempo possível dos respondentes e mantê-los interessados em participar da pesquisa. Os primeiros testes revelaram que o tempo de resposta variou de vinte a trinta minutos, o que se confirmou posteriormente, pelas informações prestadas pelos reitores respondentes.

As respostas às questões foram organizadas em uma escala ordinal do tipo Likert (HAIR JR. et al., 2005) com cinco pontos, adotada por poder ser tratada estatisticamente como métrica de observação intervalar, a saber: 1 – Discordo Totalmente (DT); 2 – Discordo Parcialmente (DP); 3 – Indiferente – não concordo nem discordo (I); 4 – Concordo Parcialmente (CP); e 5 – Concordo Totalmente (CT).

O questionário foi elaborado a partir do modelo já aplicado e validado pela OECD/2003 (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT STATISTICS CANADA). O instrumento foi devidamente adaptado pelo autor para a realidade das universidades federais. As adaptações desse importante instrumento de pesquisa, para utilização nas IFES fundamentam-se no referencial teórico sobre gestão do conhecimento e gestão universitária, apresentados nos capítulos dois, três e quatro, bem como na experiência prática do autor desta tese em sua atuação como Diretor de Recursos Humanos, Diretor de Administração Acadêmica, e em outras funções na área de Gestão Universitária na Universidade Federal de Santa Catarina durante 35 anos.

Assim, o processo de coleta de dados foi instrumentalizado, conforme citado, por intermédio de um questionário, aplicado pela Internet, o que é detalhado a seguir.

Conforme demonstram os Quadros 10, 11 e 12, o referido questionário foi adaptado às práticas de gestão do conhecimento relacionadas às respectivas dimensões, e agrupadas em três blocos:

Bloco I - Dimensão organizacional; Bloco - II Dimensão humana e Bloco - III Dimensão externa, constantes nas Quadros 10, 11 e 12.

FATORES/PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	QUESTÕES
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	
A instituição possui banco de dados atualizados, com boas práticas, conhecimentos teóricos e experiências aprendidas	Bl.11.1A
A instituição utiliza TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para obtenção de conhecimentos organizacionais externos	Bl.31.1D
A gestão da informação tem como objetivo evitar problemas de sobrecarga de informação dentro da instituição	Bl.12.3A
A gestão da informação tem como objetivo ajudar os gestores a codificarem as informações	Bl.12.3B
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	
A universidade possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais	Bl.11.1B
Proteger a instituição da perda do conhecimento devido à saída de servidores	Bl.12.2A
Identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição.	Bl.12.2B
Capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas.	Bl.12.2C
Diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da instituição.	Bl.23.1C
NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS	
A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento	Bl.11.1C
POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	
A instituição possui uma política de gestão do conhecimento com estratégia institucional	Bl.11.2A
A instituição aloca no orçamento recursos para obtenção de conhecimentos organizacionais externos	Bl.31.1C
QUADRO 10 - Dimensão Organizacional	
FONTE: Elaborada pelo pesquisador.	
EDUCAÇÃO CORPORATIVA	
A instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.	Bl.21.1A
A instituição possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.	Bl.21.1C
A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.	Bl.21.1D
Capacitar os servidores para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.	Bl.22.1A
Capacitar os servidores para o desenvolvimento pessoal e organizacional.	Bl.22.1B
Melhoria das habilidades e dos conhecimentos dos servidores.	Bl.23.1A
Melhoria da eficiência e produtividade dos servidores.	Bl.23.1B
APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	
As universidades incentivam os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes	Bl.21.1B
A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional	Bl.11.2B
Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.	Bl.12.1B
Assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da instituição	Bl.12.1C
Servem para ajudar a integração do conhecimento dentro da instituição	Bl.12.1A
Incentivar os gestores a compartilharem o conhecimento como uma ferramenta para a promoção profissional dos servidores.	Bl.22.1C
ESTIMULOS À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	
Criar nas pessoas uma cultura favorável para aumentar a aceitação de servidores que tenham ideias inovadoras na instituição.	Bl.22.1D

QUADRO 11 - Dimensão Humana

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

RELACIONAMENTO E APRENDIZAGEM COM A SOCIEDADE/COMUNIDADE	
A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos	Bl.31.1E
Promover compartilhamento e transferência de conhecimento com outros setores da sociedade	Bl.32.1C
Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição.	Bl.32.2A
RELACIONAMENTO E APRENDIZAGEM COM OUTRAS INSTITUIÇÕES NACIONAIS E INTERNACIONAIS	
A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras Universidades	Bl.31.1A
A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).	Bl.31.1B
A instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.	Bl.11.2C
Melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições	Bl.32.1A
Promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições.	Bl.32.1B
Atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas Universidades de referência, Nacionais e Internacionais.	Bl.32.2B
Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras Universidades	Bl.13.1A
Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).	Bl.13.1B
RESPONSABILIDADE SOCIAL	
Ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade	Bl.33.1A
Ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.	Bl.33.1B

QUADRO 12 - Dimensão Externa

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

As suposições auxiliam ao processo de ampliação do conhecimento sobre o problema investigado e permitem a orientação dos esforços da pesquisa em si, bem como a análise de dados em termos da ocorrência ou não de sua rejeição. Assim, para efeito desta pesquisa quantitativa, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Os sistemas de informação das instituições são adequados e são utilizados para as práticas da gestão do conhecimento;

Hipótese 2 – A memória organizacional das IFES está organizada e é adequada para as práticas da gestão do conhecimento;

Hipótese 3 – As instituições propiciam um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento do trabalho em equipe e ao compartilhamento do conhecimento;

Hipótese 4 – As instituições possuem uma política de gestão do conhecimento como estratégia institucional;

Hipótese 5 – As universidades possuem uma política de educação corporativa para os servidores docentes e técnico-administrativos;

Hipótese 6 – As universidades possuem uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional;

Hipótese 7 – As universidades possuem uma cultura favorável à criatividade e à inovação;

Hipótese 8 – As universidades possuem políticas eficazes de relacionamento e de aprendizagem com a sociedade/comunidade;

Hipótese 9 – As universidades possuem políticas de relacionamento e de aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais; e

Hipótese 10 – As universidades possuem uma política eficaz de responsabilidade social.

O teste prévio foi realizado sem muito sucesso: no mês de julho de 2008, o pesquisador aplicou dez questionários junto aos gestores acadêmicos e administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Contudo, embora o pesquisador tenha aplicado pessoalmente os referidos questionários, não obteve resposta de nenhum deles. Após inúmeros contatos telefônicos e por *e-mail*, o pesquisador teve a percepção de eventuais receios e dúvidas, no preenchimento pelos referidos gestores. Com efeito, após contato com gestores de outras universidades e, principalmente, da UFSC, foram promovidos ajustes em alguns itens por substituição de vocábulos, de modo a facilitar o seu entendimento, na realização do trabalho de campo definitivo.

O tratamento dos dados foi efetuado a partir da construção de tabelas, quadros e gráficos, mostrando em termos percentuais a ocorrência de práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

5.3 ABORDAGEM QUALITATIVA – UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Bonoma (1985) destaca que, quando o objetivo é construir teorias, as evidências qualitativas permitem compreender mais profundamente o fenômeno, dentro do seu próprio contexto. Yin (2001) destaca que questões do tipo “como” e “por que” apresentam natureza mais explanatória, não podendo ser tratadas simplesmente por dados quantitativos, enquanto questões do tipo “quem”, “o que”, e “onde” têm melhor tratamento com dados quantitativos. Segundo Jung (2004), a pesquisa qualitativa é utilizada como instrumento ou ferramenta para

a descoberta de novos conhecimentos, serve para que se possa examinar a fundo o objeto de estudo.

Assim, na segunda etapa deste estudo, ou seja, na pesquisa qualitativa, cujo objetivo foi aprofundar a investigação referente às práticas de gestão do conhecimento nas universidades, considerou-se relevante incluir no roteiro das entrevistas, além de questionamentos sobre as práticas de gestão do conhecimento mencionadas no questionário (Apêndice J, adaptado da OCDE), também questões sobre o sistema de gestão por competência, sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional e individual, bem como planos de reconhecimento e recompensa, comunicação institucional e relacionamento com o governo, sindicatos e entidades. Justificam-se tais aprofundamentos com base nos ensinamentos de Michel (2005), quando afirma que na pesquisa qualitativa é fundamental a análise feita de forma detalhada, abrangente, pois os fatos em ciências sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações.

Assim, após a análise de pelo menos 11 questionários, considerou-se relevante para o presente estudo, perguntas, também relacionadas, ao sistema de gestão por competência e de sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional e individual, buscando atender Carbone e Rufatto Jr. (2007), quando afirmam que o estudo das competências organizacionais e individuais é fundamental, pois orienta a organização para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Representando, então, um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

Da mesma forma, além de questões sobre o sistema de informações formuladas no questionário, na pesquisa quantitativa, considerou-se fundamental ampliar os questionamentos nas entrevistas sobre a comunicação institucional, acompanhando Tavares (1991), que ensina que comunicação subentende-se oral, escrita, simbólica ou gestual eletrônica. Para o referido autor, é através da comunicação que as organizações podem disseminar suas metas e imagem perante o público, e gerar satisfação para seus integrantes. Também se julgou importante incluir no roteiro de pesquisa, questionamentos sobre planos de reconhecimento e recompensa, pois como afirmam os destacados estudiosos da gestão do conhecimento Sveiby (1998), Stewart (1998) e Davenport e Prusak (1998), os gestores das organizações intensivas em conhecimento devem se preocupar com os planos de carreira que ampliam as experiências, assim como com contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização, adotando esquemas de incentivos, prêmios, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização como um todo, em

curto e em longo prazos. Já, quanto ao relacionamento com o governo, sindicatos e entidades, considerou-se também relevante a pesquisa desses dados, em razão da importância do conhecimento das variáveis políticas, englobando decisões governamentais, políticas e legais, como afirmam Darugna, Noriler e Andrade (2007). Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001) ressaltam, também, a importância dos valores éticos e culturais. Com efeito, é fundamental a transparência e a ética na administração pública, sendo o controle social, o esteio fundamental das democracias.

Assim, na pesquisa qualitativa, a Dimensão Organizacional foi ampliada com questionamentos referentes ao sistema de gestão por competência, sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional e comunicação institucional. A Dimensão Humana foi ampliada com questionamentos referentes aos planos de reconhecimento e recompensa e avaliação de competências individuais. Já a Dimensão Externa foi ampliada com questionamentos referentes ao relacionamento com o governo, sindicatos e entidades.

O Quadro 13 mostra a Dimensão Organizacional, Dimensão Humana e Dimensão Externa utilizada na pesquisa qualitativa.

Os roteiros de entrevistas foram construídos a partir da base conceitual teórica, da pesquisa documental e do resultado de contatos prévios realizados no mês de julho de 2008 com alguns gestores e ex-gestores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRG e Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, e com base na análise da pesquisa quantitativa.

As dimensões Organizacional, Humana e Externa foram consideradas as categorias de análise e as respectivas práticas de gestão do conhecimento as subcategorias de análise, conforme mostra o Quadro 13.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
<i>DIMENSÕES</i>	<i>PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</i>
ORGANIZACIONAL	Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional Novas formas organizacionais Sistema de gestão por competência Sistema de informações Comunicação Institucional Memória organizacional Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional
HUMANA	Educação corporativa Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento Planos de reconhecimento e recompensa Estímulos à criatividade e inovação Avaliação de competências individuais
EXTERNA	Relacionamento com a sociedade/comunidade Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais Responsabilidade social

QUADRO 13 - Dimensões de gestão do conhecimento nas IFES - categorias e subcategorias de análise

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

Buscando maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, nessa segunda etapa da pesquisa (qualitativa), adotou-se o estudo multicaso, que proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização, conforme afirma Yin (2001). Foi utilizado o tipo de entrevista semiestruturada, já que o interesse da pesquisa era compreender a ocorrência de práticas de gestão do conhecimento nas universidades federais, a partir da percepção dos gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES, e neste tipo de entrevista o pesquisador faz perguntas objetivas e deixa que o entrevistado responda-as livremente (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAGER, 1998).

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Nessas entrevistas semiestruturadas, os informantes tiveram a possibilidade de discorrer com tranquilidade sobre o tema proposto. O pesquisador seguiu um conjunto de questões previamente definidas, porém, utilizadas em um contexto bastante semelhante ao de uma conversa informal.

Com base nas ideias de Gomes (2000) sobre a análise de pesquisas qualitativas, realizou-se a análise e interpretação de forma conjunta, fazendo parte de um mesmo movimento. Para Lüdke e André (1986), a análise qualitativa envolve todo o material da

pesquisa, desde relatos de observação, passando-se por transcrições, análises de documentos e demais informações disponíveis.

Assim, o pesquisador procurou aproveitar as visitas de pesquisa não apenas para entrevistar os gestores, mas também, para buscar toda a documentação correspondente ao tema da pesquisa. Nesse sentido, Freitas e Janissek (2000) reforçam que a análise de conteúdo é uma técnica que requer muita dedicação, paciência e tempo.

A pesquisa foi consolidada pela alternância teoria-prática e prática-teoria, e foi desenvolvida em quatro estágios conforme sugere Sechrest e Sidani (1995):

- coleta dos dados;
- análise dos dados;
- interpretação dos dados; e
- utilização das informações.

O pesquisador optou por entrevistar não somente o reitor, mas também, os integrantes dos órgãos colegiadas e administrativos que participam do processo decisório na universidade. Na pesquisa, o ambiente natural das universidades foi a fonte direta dos dados. O pesquisador procurou preocupar-se com o processo e não simplesmente com os resultados finais da pesquisa.

Os dados foram coletados em fontes primárias, através de entrevistas e, em fontes secundárias, por meio da pesquisa documental em periódicos, documentos, leis, decretos, portarias, regimentos, estatutos, relatórios de gestão e planos institucionais. O clima de cordialidade entre o pesquisador e os entrevistados possibilitou, na maioria dos encontros, que a conversa se alongasse aos limites de uma hora, em que a entrevista era gravada. Nesses casos, várias informações relevantes foram anotadas com a prévia autorização dos entrevistados. Nenhuma pessoa contatada negou-se a participar da pesquisa. Utilizou-se um código para proteger o anonimato dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre janeiro a março de 2009, nas cidades de Florianópolis, SC – UFSC, Belo Horizonte, MG – UFMG e Fortaleza, CE – UFC. Tal amostra é não probabilística e intencional e sua escolha recaiu no fato de que tais universidades dispunham da facilidade de acesso e contatos para a pesquisa de campo:

- a) o pesquisador conseguiu contato prévio com, praticamente, todos os participantes da pesquisa;
- b) facilidade na obtenção de documentos para compor as fontes secundárias;

- c) foi possibilitado o agendamento antecipado com todos os reitores das respectivas universidades; e
- d) as universidades escolhidas situam-se em diferentes regiões do país, que contemplam características sociais e econômicas diferenciadas.

Em razão dos órgãos das universidades federais serem classificados quanto a natureza: administrativa ou acadêmica; quanto aos níveis: superior, unidade e subunidade; e quanto as funções: deliberativas e executivas; optou-se em construir roteiros específicos, visando atender as especificidades desses órgãos. Assim, foram construídos roteiros diferenciados para:

- a) reitores;
- b) pró-reitores acadêmicos;
- c) pró-reitores administrativos;
- d) diretores de centros/faculdades;
- e) chefes de departamentos;
- f) coordenadores de cursos;
- g) representantes dos docentes no conselho universitário;
- h) representantes dos técnicos no conselho universitário; e
- i) representantes dos estudantes no conselho universitário.

Assim, a pesquisa contou com a participação dos reitores, pró-reitores, diretores de centros ou equivalentes, chefes de departamentos, coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação e representantes dos servidores docentes, técnico-administrativos e dos estudantes no conselho universitário, das citadas universidades.

Dessa forma, foram realizadas 63 (sessenta e três) entrevistas, das quais participaram:

- 08 ex-reitores
- 03 reitores;
- 21 pró-reitores;
- 10 diretores de centro/faculdade;
- 03 chefes de departamentos;
- 03 coordenadores de cursos de graduação;
- 03 coordenadores de cursos de pós-graduação;
- 03 representantes dos servidores docentes no conselho universitário;

- 03 representantes dos servidores técnico-administrativos no conselho universitário;
- e
- 06 representantes dos estudantes no conselho universitário.

A revisão de literatura constituiu-se em uma etapa contínua para que se pudesse relacionar os achados da pesquisa de campo com as teorias. Como recurso adicional para melhor visualização dos resultados, foram elaborados quadros contendo os fatores favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas de gestão do conhecimento nas IFES com as principais proposições, de acordo com as percepções dos entrevistados.

Assim, as contribuições das teorias de gestão do conhecimento para a gestão das universidades federais foram construídas a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, na análise dos contextos históricos e com o apoio do referencial teórico.

A pesquisa qualitativa foi efetuada, conforme já mencionado, nas seguintes universidades: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); e Universidade Federal do Ceará (UFC).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada através da Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960, sendo oficialmente instalada em março de 1962. Com a reforma universitária, foram extintas as Faculdades e a Universidade adquiriu a atual estrutura didática e administrativa (Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969). Como órgão máximo, a Universidade possui o Conselho Universitário, a quem compete definir as diretrizes políticas da Universidade. A reitoria é o centro administrativo da Universidade. No prédio da reitoria estão localizados o gabinete do reitor, alguns órgãos institucionais, a ouvidoria, algumas secretarias e pró-reitorias, além da sala dos conselhos e um auditório com capacidade para 180 lugares. As três secretarias e as seis pró-reitorias, em conjunto com o gabinete do reitor, são responsáveis pela administração da Universidade. São divididas em departamentos, escritórios e divisões. Atualmente, a UFSC possui 57 departamentos e 2 coordenadorias especiais, os quais integram 11 unidades universitárias. Atualmente a Universidade Federal de Santa Catarina possui 70 cursos de graduação, 55 cursos de mestrado e 41 cursos de doutorado. Atende a 21.589 alunos matriculados nos cursos de graduação e a 4.977 alunos matriculados nos cursos de pós-graduação. A UFSC conta hoje com 1.610 servidores docentes e 2.874 servidores técnicos.

A fundação da Universidade de Minas Gerais ocorreu em 1927, funcionando inicialmente como instituição privada subsidiada pelo Estado, sendo federalizada em 1949. Hoje, firmemente estabelecida como instituição de referência para o resto do país, a UFMG

continua em franca expansão. Cinco cursos foram criados nos últimos quatro anos: Agronomia (em Montes Claros); Artes Cênicas; Engenharia de Controle e Automação; Matemática Computacional; Fonoaudiologia; e, mais recentemente, Nutrição. As oportunidades de ingresso crescem continuamente. A Universidade Federal de Minas Gerais possui 75 cursos de graduação, 66 cursos de mestrado e 57 cursos de doutorado. Atende a 23.709 alunos matriculados nos cursos de graduação e a 5.538 alunos matriculados nos cursos de pós-graduação. A UFMG conta hoje com 2.446 servidores docentes e 4.445 servidores técnicos.

A Universidade Federal do Ceará foi criada pela Lei nº 2.373, de dezembro de 1954, originalmente constituída pela união da Escola de Agronomia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia, sendo oficialmente instalada em junho de 1955. A UFC atende hoje em seus campi, a praticamente todas as áreas do conhecimento, que se reúnem em quatro centros (Ciências, Ciências Agrárias, Humanidades e Tecnologia). Sediada em Fortaleza, a UFC faz parte do sistema do Ensino Superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense, de forma a atender às diferentes escalas de exigências da sociedade. Atualmente a UFC possui 68 cursos de graduação, 45 cursos de mestrado e 24 cursos de doutorado. Atende a 20.520 alunos matriculados nos cursos de graduação e a 2.377 alunos matriculados nos cursos de pós-graduação. A UFC conta hoje com 1.749 servidores docentes e 3.204 servidores técnicos.

6 ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA

6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

A presente pesquisa foi realizada com as 53 universidades federais criadas e consolidadas até o ano de 2008.

O processo de análise dos resultados obtidos tem início com o perfil dos reitores respondentes. Em seguida, são abordados dados referentes às dimensões e fatores/práticas de gestão do conhecimento nas IFES pesquisadas.

6.1.1 Perfil dos reitores respondentes

Os reitores das universidades federais que participaram da presente pesquisa possuem uma média de 24,4 anos na instituição, e uma média de 3,7 anos no exercício do cargo de reitor. Em relação à titulação, a grande maioria dos reitores possui o título de doutor, sendo que 4 possuem o título de mestre e dois dos entrevistados possuem o título de especialização.

6.1.2 Resultados da pesquisa

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa, para cada conjunto de itens do questionário, caracterizando as diferentes dimensões da gestão do conhecimento no contexto das IFES: Dimensão Organizacional; Dimensão Humana; e Dimensão Externa.

6.1.2.1 Dimensão organizacional

6.1.2.1.1 Sistema de informação

Hipótese 1 – Os sistemas de informação das instituições estão adequados e são utilizados para as práticas da gestão do conhecimento.

TABELA 2 - Dimensão Organizacional: Sistemas de Informação

SISTEMA DE INFORMAÇÃO	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui banco de dados atualizados, com boas práticas, conhecimentos teóricos e experiências aprendidas	12%	12%	36%	32%	8%
A instituição utiliza TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para obtenção de conhecimentos organizacionais externos	4%	16%	24%	44%	12%
Razões pelas quais a instituição adota a gestão da informação					
A gestão da informação tem como objetivo evitar problemas de sobrecarga de informação dentro da instituição	12%	4%	20%	36%	28%
A gestão da informação tem como objetivo ajudar os gestores a codificarem as informações	4%	16%	20%	32%	28%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 2 demonstram a necessidade de avanços nas instituições em relação às TICs, refutando a hipótese em questão. Apenas 40% dos reitores concordam (CP+CT) que os bancos de dados das instituições encontram-se em situação favorável para serem utilizados como base para a gestão do conhecimento. Já 56% (CP+CT) concordam que as instituições utilizam as TICs para obtenção de conhecimentos organizacionais, o que ainda é uma prática que precisa avançar.

Por outro lado, os reitores em sua maioria reconhecem a importância da gestão da informação nas IFES. Pela tabela pode-se observar que 64% (CP+CT) reconhecem a TI como meio para minimizar a sobrecarga de informação e 60% (CP+CT) acreditam que ela ajuda os gestores na codificação de informações. Apesar de significativos, esperava-se um resultado mais expressivo neste item (Apêndice L – Figura 1).

6.1.2.1.2 Memória organizacional

Hipótese 2 – A memória organizacional das IFES está organizada e é adequada para as práticas da gestão do conhecimento.

TABELA 3 - Dimensão Organizacional: Memória Organizacional

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	DT	DP	I	CP	CT
A universidade possui uma <i>memória organizacional</i> , com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais	8%	24%	32%	24%	12%
Razões pelas quais a instituição adota memória organizacional					
Proteger a instituição da perda do conhecimento devido à saída de servidores	4%	12%	24%	20%	40%
Identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição.	4%	12%	28%	24%	32%
Capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas.	4%	8%	24%	28%	36%
Resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento					
Diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da instituição.	0%	16%	32%	32%	20%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 3 demonstram que não existe uma memória organizacional institucionalizada nas IFES, refutando-se a referida hipótese.

Apenas 36% (CP+CT) reconhecem que as universidades possuem registro do conhecimento organizacional sobre processos, serviços e atividades institucionais.

Por outro lado, 60% (CP+CT) dos reitores entrevistados reconhecem, como razão para se adotar memória organizacional, a necessidade de se proteger a instituição da perda de conhecimentos devido a saídas dos servidores; 56 (CP+CT) consideram que é para identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição; e 64% (CP+CT) entendem que é para capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores ainda não documentadas.

Como resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento, conforme a Tabela 3, 52% dos reitores apontam a diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da instituição. Apesar de as universidades ainda não possuírem tal memória institucionalizada, os reitores consideram relevante a implementação de uma memória organizacional nas instituições universitárias (Apêndice L – Figura 5).

6.1.2.1.3 Novas formas organizacionais

Hipótese 3 – A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento

TABELA 4 – Dimensão Organizacional: Novas Formas Organizacionais

NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS	DT	DP	I	CP	CT
A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento	0%	0%	24%	40%	36%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 4 demonstram que as IFES propiciam um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalho em equipe e ao compartilhamento do conhecimento, confirmando-se, assim, a referida hipótese.

Concordam (CP+CT) com a existência de tal ambiente institucional 76% dos reitores, não existindo nenhuma discordância, sendo que apenas 24% não concorda nem discorda que a instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalho em equipe e ao compartilhamento do conhecimento (Apêndice L – Figura 10).

6.1.2.1.4 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

Hipótese 4 – A instituição possui uma política de gestão de conhecimento como estratégia institucional

TABELA 5 – Dimensão Organizacional: Políticas, Estratégias e o Conhecimento Organizacional

POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui uma política de gestão do conhecimento com estratégia institucional	4%	12%	28%	28%	28%
A instituição aloca no orçamento recursos para obtenção de conhecimentos organizacionais externos	12%	12%	40%	32%	4%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 5 demonstram que a instituição não possui uma política de gestão de conhecimento como estratégia organizacional, refutando a hipótese em questão.

Apenas 28% dos reitores concordam totalmente que a instituição possui uma política de gestão de conhecimento como estratégia organizacional, e 28% concordam parcialmente, e 36% (CP+CT) dos reitores concordam que a instituição aloca, no orçamento, recursos para obtenção de conhecimentos organizacionais externos (Apêndice L – Figura 11).

6.1.2.2 Dimensão humana

6.1.2.2.1 Educação corporativa

Hipótese 5 – As universidades possuem uma política de educação corporativa adequada para servidores docentes e técnico-administrativos.

TABELA 6 - Dimensão Humana: Educação Corporativa

EDUCAÇÃO CORPORATIVA	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.	4%	12%	36%	40%	8%
A instituição possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.	0%	0%	16%	40%	44%
A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.	0%	0%	16%	28%	56%
Razões pelas quais a instituição adota educação corporativa					
Capacitar os servidores para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.	0%	4%	8%	52%	36%
Capacitar os servidores para o desenvolvimento pessoal e organizacional.	0%	0%	8%	48%	44%
Resultados alcançados pela instituição pela adoção de educação corporativa					
Melhoria das habilidades e dos conhecimentos dos servidores.	0%	0%	32%	32%	36%
Melhoria da eficiência e produtividade dos servidores.	0%	0%	24%	40%	36%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 6 demonstram que as universidades possuem uma política de educação corporativa adequada para servidores docentes e técnico-administrativos, confirmando a hipótese em questão.

Constata-se que 84% (CP+CT) dos reitores concordam que a instituição possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor. Da mesma forma, 84% dos reitores concordam que a instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.

Quanto às razões pelas quais a instituição adota educação corporativa, 88% (CP+CT) dos reitores concordam que é para capacitar os servidores para conhecerem os objetivos estratégicos da instituição, e 92% (CP+CT) concordam que é para capacitar os servidores para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Já, em relação aos resultados alcançados pela adoção de educação corporativa pela instituição, 68% (CP+CT) dos reitores concordam que ocorre a melhoria das habilidades e dos conhecimentos, e 76% (CP+CT) apontam a melhoria da eficiência e produtividade dos servidores.

Observa-se, ainda, que 48% dos reitores concordam que a instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento, 36% não concordam nem discordam e 16% discordam (4% totalmente e 12% parcialmente), conforme Figura 16 do Anexo L.

Conclui-se que, de acordo com a percepção dos reitores manifestada na referida pesquisa, a educação corporativa é valorizada nas IFES, destacando-se a capacitação voltada para o conhecimento dos objetivos estratégicos da instituição e para o desenvolvimento pessoal e organizacional, alcançando-se, assim, como resultados, a melhoria das habilidades, conhecimentos, eficiência e produtividade, apesar de que apenas 48% (CP+CT) dos reitores concordam que a instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento (Apêndice L – Figura 13).

6.1.2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Hipótese 6 – A universidade possui uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional

TABELA 7 – Dimensão Humana: Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	DT	DP	I	CP	CT
As universidades incentivam os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes	0%	4%	32%	40%	24%
A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional	4%	16%	36%	24%	20%
Razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento					
Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.	4%	0%	20%	32%	44%
Assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da instituição	4%	4%	12%	28%	52%
Servem para ajudar a integração do conhecimento dentro da instituição	0%	0%	20%	40%	40%
Incentivar os gestores a compartilharem o conhecimento como uma ferramenta para a promoção profissional dos servidores.	0%	0%	12%	48%	40%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 7 demonstram que as universidades não possuem uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional, refutando a hipótese em questão.

Apenas 44% (CP+CT) dos reitores concordam que existe uma cultura de compartilhamento do conhecimento nas IFES, e 64% (CP+CT) dos reitores concordam que as universidades incentivam os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes.

Quanto às razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento, 80% (CP+CT) dos reitores concordam que servem para ajudar a integração do conhecimento dentro da instituição; 80% (CP+CT) concordam que serve para assegurar que o conhecimento residente em todos os setores do trabalho seja acessível a todos os integrantes da instituição; 40% (CP+CT) concordam que serve para incentivar os gestores a compartilharem o conhecimento como uma ferramenta para a promoção profissional dos servidores; e 76%

(CP+CT) concordam que servem para acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.

Com efeito, conclui-se que, mesmo considerando que menos da metade dos reitores concordam que as universidades possuem uma cultura de compartilhamento do conhecimento (44%), a grande maioria dos reitores considera que as práticas de gestão do conhecimento são relevantes para ajudar a integração do conhecimento da organização para acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores e assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho, seja acessível a todos os integrantes da universidade (Apêndice L – Figura 20).

6.1.2.2.3 Estímulos à criatividade e inovação

Hipótese 7 – As universidades possuem uma cultura favorável à criatividade e à inovação.

TABELA 8 – Dimensão Humana: Estímulos à Criatividade e Inovação

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	DT	DP	I	CP	CT
Razões para capacitação na universidades					
Criar nas pessoas uma cultura favorável para aumentar a aceitação de servidores que tenham ideias inovadoras na instituição.	0%	12%	12%	36%	40%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 8 demonstram que as universidades possuem uma cultura favorável à criatividade e à inovação, confirmando a hipótese em questão.

Constata-se que 76% (CP+CT) dos reitores concordam que uma das razões da capacitação na universidade é criar, nas pessoas, uma cultura favorável para aumentar a aceitação de servidores que tenham ideias inovadoras na instituição. Apenas 12% dos reitores discordam (inclusive parcialmente).

Assim, conclui-se que existe, nas universidades, preocupação com a valorização de servidores docentes e técnico-administrativos com ideias inovadoras (Apêndice L – Figura 26).

6.1.2.3 Dimensão externa

6.1.2.3.1 Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade

Hipótese 8 – As universidades possuem políticas eficazes de relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade

TABELA 9 – Dimensão Externa: Relacionamento e Aprendizagem com a Sociedade / Comunidade

RELACIONAMENTO E APRENDIZAGEM COM A SOCIEDADE/COMUNIDADE	DT	DP	I	CP	CT
A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos	4%	20%	32%	40%	4%
Razões pelas quais a instituição adota relacionamento e aprendizagem com a sociedade/ comunidade					
Promover compartilhamento e transferência de conhecimento com outros setores da sociedade	0%	24%	24%	36%	16%
Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição.	4%	20%	36%	36%	4%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 9 demonstram a necessidade do desenvolvimento de políticas eficazes de relacionamento e aprendizagem das universidades com a sociedade, refutando a hipótese em questão.

Dentre as razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão de conhecimento, 52% (CP+CT) dos reitores concordam que servem para promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento com outros setores da sociedade, 40% (CP+CT) concordam que serve para melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição, e apenas 44% (CP+CT) dos reitores concordam que a instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos (Apêndice L – Figura 27).

6.1.2.3.2 *Relacionamento e aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais*

Hipótese 9 – As universidades possuem políticas eficazes de relacionamento de aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais.

TABELA 10 – Dimensão Externa – Relacionamento e Aprendizagem com Outras Instituições Nacionais e Internacionais

RELACIONAMENTO E APRENDIZAGEM COM OUTRAS INSTITUIÇÕES NACIONAIS E INTERNACIONAIS	DT	DP	I	CP	CT
A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras Universidades	0%	12%	36%	36%	16%
A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).	0%	8%	48%	36%	8%
A instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.	4%	8%	28%	36%	24%
Razões pelas quais a instituição adota Práticas de gestão do conhecimento					
Melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições	4%	12%	24%	40%	20%
Promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições.	4%	8%	28%	44%	16%
Atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas Universidades de referência, Nacionais e Internacionais.	4%	12%	20%	52%	12%
Resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento					
Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras Universidades	12%	12%	28%	36%	12%
Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).	12%	16%	36%	28%	8%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 10 demonstram a necessidade do desenvolvimento de políticas eficazes de relacionamento de aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais, refutando a hipótese em questão.

Constata-se que apenas 44% (CP+CT) concordam que a instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas); 52% (CP+CT) dos reitores concordam que a instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras Universidades; e 60% (CP+CT) concordam que a instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.

Dentre as razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento, 60% (CP+CT) dos reitores concordam que servem para melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições; 60% (CP+CT) concordam que servem para promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições; e 64% (CP+CT) concordam que servem para atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas universidades de referência, nacionais e internacionais.

Quanto aos resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento, 48% (CP+CT) dos reitores concordam que ocorre aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras universidades, e 36% concordam que ocorre o aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).

Desta forma, conclui-se que, embora a maioria dos reitores concorde que as IFES obtêm conhecimentos organizacionais de outras universidades e possuam parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirirem conhecimento organizacional, os resultados alcançados pelas IFES no aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições públicas e privadas é bastante inferior, ou seja, 36% (Apêndice L – Figura 30).

6.1.2.3.3 Responsabilidade social

Hipótese 10 – A universidade possui uma política eficaz de responsabilidade social.

TABELA 11 – Dimensão Externa: Responsabilidade Social

RESPONSABILIDADE SOCIAL	DT	DP	I	CP	CT
Ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade	0%	8%	24%	48%	20%
Ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.	0%	4%	20%	48%	28%

LEGENDA: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP); Indiferente - não concordo nem discordo (I); Concordo Parcialmente (CP); e Concordo Totalmente (CT).

FONTE: Elaborada pelo pesquisador.

Os dados apresentados na Tabela 11 demonstram que a universidade possui uma política eficaz de responsabilidade social, confirmando a hipótese em questão.

Constata-se que 68% (CP+CT) dos reitores concordam que os resultados alcançados pela instituição, como a adoção da prática de responsabilidade social é a ocorrência da ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade; 76% (CP+CT) concordam com a ocorrência da ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.

Com efeito, conclui-se que, na percepção da grande maioria dos reitores, o uso de práticas de gestão do conhecimento nas IFES tem resultado na ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade, e na ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição (Apêndice L – Figura 38).

6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Serão aqui apresentados os dados coletados nas entrevistas realizadas com ex-reitores, reitores, pró-reitores, diretores de centros/faculdades, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, representantes dos docentes, dos técnicos e dos estudantes no conselho universitário das Universidades: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e a Universidade Federal do Ceará – UFC. Optou-se por agrupar os dados segundo as categorias de análises: Dimensão Organizacional, Dimensão Humana e Dimensão Externa, bem como as diferentes subcategorias de análise. A estrutura de apresentação ao longo das diferentes subcategorias constitui-se de: considerações iniciais, onde se reforça os pontos e conceitos que suportam a referida subcategoria. Seguem-se com a apresentação dos fatores favoráveis identificados, fatores desfavoráveis identificados, as proposições e as considerações finais da subcategoria.

6.2.1 Primeira categoria de análise: dimensão organizacional

As subcategorias de análise que compõem esta categoria definiram-se como:

- políticas, estratégias e o conhecimento organizacional;
- novas formas organizacionais;
- sistema de gestão fundamentado nas competências;
- sistemas de informação e de conhecimento;
- comunicação institucional;
- memória organizacional; e
- sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional.

6.2.1.1 Subcategoria de análise – políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

a) Considerações iniciais

A Estratégia Organizacional é papel da alta administração da organização. De acordo com Terra (2000), a estratégia deverá definir os campos de conhecimento em que os integrantes da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado. A alta administração é responsável pela clarificação da estratégia organizacional e na definição de metas desafiadoras e motivantes. Embora as universidades estejam utilizando com mais intensidade a abordagem estratégica, a partir da década de 90, autores como Kotler e Murphy (1981), Baldrige (1983), Keller (1983), Meyer Jr. (1991) e Hardy e Fachin (1996), anteriormente, já reforçavam a importância do planejamento e gestão estratégica para as organizações universitárias. Por outro lado, é importante destacar que as características das organizações universitárias recomendam cautela no uso das ferramentas gerenciais utilizadas na gestão empresarial, pois se sabe que a inexistência de uma teoria própria de administração universitária tem feito com que as universidades busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Constatou-se nas pesquisas que há inúmeras tentativas nas universidades federais para a institucionalização de planejamento estratégico como prática de gestão (Apêndice A). As IFES já passaram pela modalidade de planejamento estratégico participativo, com o envolvimento da comunidade universitária, pela modalidade de planejamento mais centralizado na reitoria, não ocorrendo, entretanto a continuidade e registros dessas experiências. Há por parte de muitos gestores universitários, rejeição aos manuais de planejamento estratégico empresariais, por não se aplicarem diretamente às universidades. De fato, a universidade é mais fluida, requer certo direcionamento em áreas consideradas estratégicas na promoção da pesquisa e um planejamento mais informal, que vai acontecendo de acordo com determinados pontos que a universidade considera como prioridade em determinado momento. O REUNI, por exemplo, constitui-se hoje uma das prioridades das universidades federais. Outra diretriz permanente é a internacionalização da instituição. Há casos em que não existe um planejamento estratégico formal. Em alguns casos, a estrutura colegiada da universidade e a forma como ocorre o processo decisório substitui o processo tradicional de planejamento estratégico. O PDI, que não é planejamento estratégico, mas é o plano de desenvolvimento da instituição e que mostra o “norte” (rumo) da universidade, em algumas situações foi alterado com a chegada do REUNI. É comum um planejamento na universidade feito pela equipe do reitor, com a participação das pró-reitorias, constituindo-se basicamente no PDI. Constata-se que, geralmente, o reitor se reúne com sua equipe e as principais questões vão sendo colocadas, compartilhadas, e ali se tem um espaço pra que as pessoas conversem, debatam e decidam. Essas decisões são sistematizadas por um núcleo específico de planejamento. Há um planejamento mais central e o planejamento das unidades, buscando atender esse planejamento central, a partir do qual se procura cumprir as rotinas necessárias para atingir as atividades-fim.

São fatores que constituem esse processo nas universidades, de acordo com Carvalho et al. (1998, p. 142): redefinir e rever periodicamente os valores, a missão, a visão e as estratégias da instituição; coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos; promover o mapeamento, análise e tratamento das disfunções e deficiências institucionais; contribuir para harmonizar os interesses da instituição, dos profissionais universitários, do mercado e dos clientes; acompanhar, avaliar e orientar o

desempenho institucional; administrar os conflitos, as comunicações entre departamentos, os setores e as pessoas, o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários. Para Terra (2000, p. 95), “é papel da alta administração criar um permanente senso de urgência – não ansiedade – e de necessidade permanente de inovação”. No entanto, verifica-se a importância do apoio da alta administração da empresa, para o sucesso na implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

Entende-se que o planejamento estratégico na universidade é muito deficiente. De acordo com as pesquisas desenvolvidas, observa-se que muitos gestores não assumiram ainda uma cultura de planejamento estratégico. Falta na universidade uma experiência permanente de planejamento estratégico. Em razão disso, os problemas são muitos e tem-se que recomeçar o tempo todo. Praticamente não existe o planejamento estratégico na universidade. Observa-se que isso se dá pelo próprio fato da autonomia intelectual do professor, ele pretende sempre fazer as coisas do jeito que quer, fato que ocorre no próprio planejamento das disciplinas, onde mesmo tendo um plano de ensino, o professor não o segue. Entende-se, também, que uma grande dificuldade nesse sentido é a ausência de lideranças acadêmicas fortes pensando a educação superior em longo prazo, como se tinha, por exemplo, com Darci Ribeiro, Anísio Teixeira, dentre outros. Observa-se que as mudanças na universidade, geralmente vêm de fora. O próprio REUNI muda nossa rotina. Não existe linha de continuidade e há poucas reflexões sobre o verdadeiro papel da universidade. Isso depende muito do Governo Federal, que sempre exerce influências nesse processo. Entende-se que não há motivo para planejar porque é o Governo Federal que decide as políticas da universidade, tirando assim sua autonomia. É uma dificuldade trabalhar com planejamento na universidade porque não se tem um orçamento garantido e, também, porque não há uma cultura de planejamento dentro da instituição. Embora demonstre interesse, a representação estudantil ainda não conseguiu participar plenamente desse processo. Muitas vezes seguem-se modismos, mas não há realmente uma política permanente de planejamento nas instituições federais de ensino no Brasil, assim como no serviço público em geral. A cada gestão que se inicia, surge essa intenção de um planejamento estratégico, mas no decorrer do tempo, com as acomodações políticas, isso não é colocado em prática. Existe um momento em que o reitor

participa da comunidade universitária, discute com todo mundo e apresenta proposta para ser cobrado por aquilo que colocou como objetivo de trabalho, como meta. Isso geralmente acontece antes da eleição para reitor, e deveria continuar acontecendo no planejamento estratégico. Vários entrevistados criticam a estrutura pesada da universidade, afirmando que tal estrutura, de fato, dificultou a operacionalização das decisões de nível estratégico. Observa-se também, que gestores não possuem uma opinião formada sobre como deveria ser o planejamento estratégico nas universidades.

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores muita criatividade na formulação de abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo, caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Neste particular, os modelos gerenciais racionais e analíticos disponíveis não têm sido muito úteis aos gestores universitários ao lidarem com a complexidade, ambiguidades, paradoxos e subjetividade que estão disseminados nas organizações universitárias. Como ato político, o planejamento requer o apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas. Assim, decisões, políticas, planos e ações voltadas para os tipos de curso demandados pelo setor produtivo, formato e qualidade dos cursos, qualificação e produção docente, orçamento, captação de recursos, tecnologia e imagem institucional são áreas estratégicas que contribuem para o bom desempenho e para o sucesso dessas organizações (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

d) Proposições identificadas na pesquisa

O que se observa é que as principais lideranças das universidades concordam com a prática de planejamento estratégico. A pesquisa mostra que os gestores percebem que as características das instituições universitárias exigem uma metodologia diferenciada de planejamento estratégico para as universidades, principalmente em se tratando de universidades públicas federais. Assim, delineando um planejamento de linhas gerais, não muito detalhadas, consegue-se mais facilmente respeitar a cultura de cada setor da universidade. A importância do planejamento participativo é que as pessoas se comprometem mais com o que foi planejado, e o seu sucesso depende muito de uma equipe que se dedique a acompanhar todo o processo do planejamento, principalmente, sua execução. O planejamento

estratégico é importante para reavaliar a própria estrutura da universidade, visando um trabalho conjunto com os demais sistemas educacionais do Estado. Na definição de metas é importante focar as atividades e objetivos institucionais para não se ficar a serviço de algumas tendências que vão aparecendo no meio do caminho. Constatase que é fundamental que seja feito um planejamento estratégico, pois se não se tiver uma visão em longo prazo, não se evolui e fica-se fazendo sempre as mesmas coisas. O planejamento estratégico de longo prazo permite clarificar os objetivos da universidade, sendo importante que comissões avaliem permanentemente a execução do que foi planejado, pois não tem sentido planejar sem avaliar e monitorar os resultados. Um dos aspectos positivos do planejamento estratégico é a possibilidade de espaço para discussão a favor de uma visão global da universidade. Em função disso, pode-se criar uma política de estado, permanente, que propicie uma continuidade administrativa, independentemente dos reitores que estejam nos cargos. Observa-se que as pessoas precisam estar abertas para entender a conjuntura, e que a implantação desse projeto de forma eficiente requer tempo, clareza e participação. São muitos órgãos de decisão, o que gera a lentidão, pois se precisa de tempo para discutir questões importantes. É necessário ter nortes claros, metas claras. Nesse sentido, a conjugação de esforços é que permite construir um projeto de planejamento estratégico eficiente. A ideia é repensar o planejamento da universidade para médio e longo prazo em cima de objetivos concretos, definidos pela administração superior, a partir da consulta a toda a comunidade universitária. Uma ideia é que se parta do arcabouço de planejamento da alta administração, que seria o fundamento, a peça base, para que as unidades se manifestem. Nas universidades é fundamental a utilização da metodologia do planejamento estratégico participativo. A universidade poderia ter um planejamento para o futuro, para daqui a 10, 20, 50, 100 anos. Entende-se que uma etapa importante desse processo seria a montagem dos projetos políticos pedagógicos, que dependem da maneira como se compreende as transformações epistemológicas por que passa a universidade. Precisa-se de acompanhamento e de reajustes permanentes, do acompanhamento e a cobrança do que foi planejado. Nesse sentido, é fundamental no planejamento estratégico, o envolvimento do líder maior da universidade, o reitor, representando uma decisão institucional que estabelece uma linha mestra, orientadora, dos destinos da universidade.

Tais percepções encontram amparo nos ensinamentos de Senge (1997). Para esse importante estudioso das organizações do conhecimento, de fato o líder deve atuar como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado generativo

ou capaz de recriar o mundo (controle autônomo, visão compartilhada, modelos mentais e pensamento sistêmico). Além disso, acrescenta o mesmo autor que a liderança deve se basear no princípio da tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade. Ao examinar as estratégias nas universidades dos EUA, Keller (1983) destaca que o planejamento estratégico se concentra mais em decisões do que na elaboração de planos, análises, previsões e metas. Nesta condição, segundo o autor, cabe ao planejador universitário reunir habilidades técnicas e políticas num verdadeiro trabalho artesanal, combinando análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância para combinar interesses organizacionais e pessoais, produzindo as estratégias exigidas pelo contexto competitivo. Para Meyer Junior e Mangolim (2006), a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para absorver, organizar e explorar o conhecimento e desenvolver a criatividade que resultam da experiência, estímulo, apoio, diálogo, debate, troca de experiências e observações dos gestores e de seus colaboradores. Quer oriundas do processo de planejamento, quer originárias da dinâmica da organização e da criatividade e visão de seus gestores, o fato é que a formulação e implementação de estratégias constituem-se em aspecto chave na atual gestão das universidades.

O Quadro 14 mostra sinteticamente os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes às políticas e estratégias fundamentadas no conhecimento das universidades federais com outras instituições, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>As principais lideranças universitárias concordam com a necessidade do planejamento estratégico.</p> <p>As universidades já viveram diversas experiências em planejamento estratégico. Desde o planejamento centralizado na reitoria. Até o mais participativo, feito coletivamente pela comunidade universitária.</p> <p>O PDI, que não é planejamento estratégico, mas é o plano de desenvolvimento da instituição e que mostra o “norte” (rumo) da universidade, foi alterado com a chegada do REUNI.</p> <p>É comum um planejamento feito pela equipe do reitor, com a participação das pró-reitorias.</p> <p>Há esforços para que a universidade tenha um planejamento estratégico. Há um maior comprometimento das pessoas com o que é planejado de modo participativo.</p>	<p>Muitos gestores não assumiram ainda uma cultura de planejamento estratégico. As pessoas se sentem desmotivadas para planejar, alegando que não têm autonomia.</p> <p>Falta uma experiência permanente de planejamento e continuidade. A cada gestão que se inicia, até há essa intenção, mas no decorrer do tempo, com as acomodações políticas, o planejamento não é colocado em prática.</p> <p>Há dificuldades inclusive no planejamento das disciplinas; o professor, mesmo tendo plano de ensino, não o segue.</p> <p>A iniciativa de mudanças, geralmente, vem de fora. O Governo Federal, que sempre exerce influências nesse processo. O próprio REUNI muda a rotina universitária.</p> <p>Não há um orçamento que garanta uma cultura de planejamento.</p> <p>Assim como no serviço público em geral, em relação a planejamento, seguem-se modismos.</p>	<p>Metodologia diferenciada de planejamento e projetos que considerem as transformações epistemológicas por que passa a universidade.</p> <p>Envolvimento do reitor, representando uma decisão institucional que estabelece uma linha mestra, não muito detalhada, respeitando-se a cultura de cada setor da universidade.</p> <p>Tempo para discussão. Repensar o planejamento da universidade para médio e longo prazo. As pessoas precisam estar abertas para entender a conjuntura.</p> <p>Apresentação de um arcabouço de planejamento da alta administração, como peça base para que as unidades se manifestem.</p> <p>Conjugação de esforços com objetivos concretos a partir da consulta à comunidade universitária.</p> <p>Focar os objetivos institucionais. É necessária uma equipe que acompanhe todo o processo do planejamento, fazendo reajustes, cobrando e avaliando a execução do que foi planejado.</p>

QUADRO 14 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes às políticas e estratégias fundamentadas no conhecimento nas universidades federais

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que não existe uma cultura de planejamento estratégico nas universidades. Contudo as principais lideranças universitárias concordam com a necessidade do planejamento estratégico. As universidades já viveram diversas experiências em planejamento estratégico. Desde o planejamento centralizado na reitoria até o mais participativo, feito coletivamente pela comunidade universitária. O PDI, que não é planejamento estratégico, mas é o plano de desenvolvimento da instituição e que mostra o “norte” (rumo) da universidade, foi alterado com a chegada do REUNI. É comum um planejamento feito pela equipe do reitor, com a participação das pró-reitorias. Há esforços

para que a universidade tenha um planejamento estratégico. Há um maior comprometimento das pessoas com o que é planejado de modo participativo.

Inferese que dentre as principais dificuldades de implementação de planejamento estratégico nas universidades, destaca-se o fato de muitos gestores não assumiram, ainda, uma cultura de planejamento estratégico. As pessoas se sentem desmotivadas para planejar, alegando que não têm autonomia. Falta uma experiência permanente de planejamento e continuidade. A cada gestão que se inicia, até há essa intenção, mas no decorrer do tempo, com as acomodações políticas, o planejamento não é colocado em prática. Há dificuldades inclusive no planejamento das disciplinas; o professor, mesmo tendo plano de ensino, não o segue. A iniciativa de mudanças geralmente vem de fora, já que o Governo Federal, sempre exerce influências nesse processo. O próprio REUNI muda a rotina universitária. Não há um orçamento que garanta uma cultura de planejamento. Assim como no serviço público em geral, em relação a planejamento, seguem-se modismos.

Finalmente, inferese da pesquisa como principais proposições, uma metodologia diferenciada de planejamento e projetos que considerem as transformações epistemológicas por que passa a universidade. Envolvimento do reitor, representando uma decisão institucional que estabelece uma linha mestra, não muito detalhada, respeitando-se a cultura de cada setor da universidade. Tempo para discussão. Repensar o planejamento da universidade para médio e longo prazo. As pessoas precisam estar abertas para entender a conjuntura. Apresentação de um arcabouço de planejamento da alta administração, como peça base para que as unidades se manifestem. Conjugação de esforços com objetivos concretos, a partir da consulta à comunidade universitária. Focar os objetivos institucionais. É necessária uma equipe que acompanhe todo o processo do planejamento, fazendo reajustes, monitorando e avaliando a execução do que foi planejado.

A pesquisa mostra, sem dúvidas, que planejamento estratégico tradicional, de fato não atende as instituições universitárias. A filosofia defendida no planejamento estratégico tradicional é baseada, fundamentalmente, nos ativos tangíveis que uma organização produz, e pelos mercados que serve, assim, há a necessidade do desenvolvimento de teorias de planejamento estratégico direcionadas para o conhecimento, os ativos intangíveis, para atender as especificidades das instituições universitárias.

6.2.1.2 Subcategoria de análise – novas formas organizacionais

a) Considerações iniciais

A estrutura de uma organização refere-se à representação das relações existentes entre os indivíduos que a constituem, envolvendo a sua distribuição em posições caracterizadas por diferentes tarefas (divisão do trabalho), normas, regulamentos e níveis de autoridade e responsabilidade. Mintzberg (1995) recomenda, para a organização do futuro, estruturas orgânicas, autocráticas, próprias para um ambiente dinâmico e imprevisível, centradas no planejamento para a inovação (ALMEIDA; FREITAS, 2008). Assim, novas estruturas organizacionais e formas de trabalho são necessárias para estimular uma atitude criativa das pessoas.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

No que tange às universidades federais, o cenário aponta para mudança, e já está havendo algumas inovações estruturais (Apêndice A). Algumas unidades universitárias e novas universidades criadas no âmbito do REUNI já possuem estruturas mais flexíveis. Uma ideia, embora singela diante da complexidade estrutural, hoje em discussão nas IFES, é a criação de secretarias conjuntas, para que se possa atender às demandas de modo mais amplo e mais racional. Outra experiência é a unidade acadêmica, com estruturação por cursos, em vez de departamentos. Destaca-se também a colaboração interna entre professores de áreas diferentes, o que auxilia na formação de redes, grupos de pesquisadores, institutos profissionais de ciência e tecnologia. Existe também, na universidade, uma liberdade muito grande para se captar recursos, inclusive independentemente da reitoria, com a finalidade de se realizar projetos, disseminando-se dentro da universidade a cultura da inovação tecnológica, o que tem dado bons frutos.

De acordo com Terra (2000), as estruturas organizacionais devem procurar romper com a tradição hierárquico-burocrática. Essas novas formas têm as seguintes características:

trabalho em equipe; a liderança muda conforme as necessidades dos projetos; maior delegação de responsabilidades para o ponto de contato com os clientes; redução da hierarquia ao mínimo possível; competências múltiplas devem ser perseguidas pela grande maioria dos componentes das equipes; as equipes ou unidades de trabalho têm ampla gama de responsabilidades; as equipes de trabalho são apoiadas por sistemas inteligentes de informação que garantam a captação, codificação, transferência e rápido acesso ao conhecimento acumulado pela organização; os sistemas de avaliação dos funcionários levam em consideração a opinião de todas as pessoas com as quais cada indivíduo trabalhou, conclui o referido autor.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

Constata-se que existe uma inércia e ineficiência decorrentes da estrutura tradicional e burocrática da universidade. A estrutura departamental é muito lesiva à instituição. A falta autonomia, de fato, dificulta inovações estruturais nas instituições universitárias. Outra dificuldade apresentada é de lidar com os interesses corporativistas dos professores e servidores. As inovações ocorridas nas estruturas das universidades, implantadas após a reforma universitária de 1968, são mínimas. A decisão na universidade é lenta, o que provavelmente se explica pelo fato de o Brasil ter saído de uma ditadura não há muito tempo. As pessoas ainda não estão preparadas para agir de forma democrática, de modo que, às vezes, as decisões são mais políticas do que acadêmicas. Há grande dificuldade em se exercer liderança na universidade rumo a um trabalho interdisciplinar. É difícil casar ações que envolvam alunos, professores, servidores, bem como de unidades diferentes, devido à dificuldade de relacionamento entre as categorias e entre os próprios setores. Embora existam, na universidade, objetivos finais próximos, a condução dos objetivos ocorre de forma muito diferente e, às vezes, até equivocada. Há individualismo e falta de integração. Existe também, a preocupação de que, devido à ausência de pessoas motivadas, pessoas não qualificadas venham a assumir postos estratégicos na universidade.

A flexibilidade estrutural requerida pelos entrevistados é defendida por Terra (2000) que afirma que, cada vez mais, os espaços de trabalhos ou *layout* estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Para esse autor, devem ser descartadas as estruturas hierárquico-

burocráticas e devem ser adotadas estruturas com alto grau de autonomia. Gerir a universidade não implica atender apenas a um determinado grupo de interesse. Ao contrário, uma universidade é povoada por diversos centros de poder (KERR, 1982), que de algum modo precisam ser conciliados. Nesse sentido, Trigueiro (1999) defende a elaboração de um projeto institucional, que significa o conjunto dos interesses, necessidades, demandas, objetivos, diretrizes e ações planejadas pela universidade, capazes de dar sentido, coesão, fundamentação ao próprio desenvolvimento da organização.

d) Proposições identificadas na pesquisa

A universidade tem uma dinâmica própria, sendo que a hierarquia deve ceder lugar ao conhecimento. É necessário simplificar processos de tomada de decisão, acompanhar procedimentos, trazer as modernas técnicas de administração, e oferecer alternativas para todo o segmento da universidade, harmonizando diferentes interesses. Ser uma universidade cada vez mais aberta, uma organização pública de gratuidade de todos os serviços, requer uma reforma universitária que equilibre as inovações, não apenas em termos de tecnologia, mas também em termos de gestão. As estruturas universitárias devem facilitar as iniciativas, não criar impasse aos projetos, às propostas, mas dar suporte à viabilização das atividades de ensino, pesquisa e de extensão. As estruturas devem ser mais flexíveis, permitindo que se criem equipes de trabalho, valorizando a capacitação das pessoas que vão atuar nessas equipes. As estruturas devem propiciar um bom canal de comunicação. A informação deve atingir todos os níveis, permitindo que as pessoas participem mais. Deve haver flexibilidade estrutural, com incentivo à iniciativa das pessoas para realização dos projetos acadêmicos e administrativos. É necessário avançar, valorizar a questão do mérito, da competência, da responsabilidade social, na intenção de que realmente os recursos fluam para as finalidades da universidade. O trabalho em equipe deve ser a maneira própria de funcionar a instituição, com seus colegiados, com a participação dos docentes, técnicos, estudantes e inclusive com a participação da sociedade, influenciando os rumos da organização e orientando a política universitária. Os conselhos de ensino, de pesquisa e extensão e conselho universitário têm de ter mais agilidade decisória. Embora a democracia demande um processo decisório mais lento, a liberdade de pensamento é fundamental para a sobrevivência da instituição universitária.

O grande desafio é construir um novo modelo de universidade. Entende-se que se existisse um processo de descentralização e se criasse uma estrutura administrativa que desse condições de trabalhar com mais autonomia, a universidade fluiria melhor, pois uma visão fragmentada desse conjunto não ajuda a pensar em funções integradores. Constatase a necessidade de uma conexão entre as partes e que essa conexão não deve ser um arranjo político, pois a política universitária deve aliar-se às orientações acadêmicas.

Nesse sentido, seria necessária uma mudança epistemológica e uma maior interação, inclusive com outras organizações, buscando maneiras de melhorar a gestão da universidade. Tende-se a uma mudança na estrutura de departamental. Propõem-se alterações, como a reestruturação da universidade por cursos e a organização por grandes áreas de conhecimento, entre outras inovações.

Na direção dos depoimentos dos entrevistados, Zarifian (1996) alerta que a literatura está repleta de exemplos que não deixam dúvidas quanto à direção das inovações em termos de organização do trabalho. Todas apontam para o trabalho em conjunto e para a necessidade de cooperação dos indivíduos: grupos de trabalho autônomos; colaboração entre pessoas de diferentes especialidades; racionalização dos processos transversais; paradigma da coordenação horizontal; organizações por projetos; organizações em rede; valorização da capacidade de diálogo interno e externo à organização. Nesse contexto, as organizações intensivas em conhecimento exigem novas formas organizacionais em substituição às estruturas hierárquico-burocráticas. Sugere-se uma estrutura com alto grau de autonomia. Assim, as universidades por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos (BALDRIDGE, 1977; CUNHA, 1999) e executora de tarefas múltiplas, não pode continuar mantendo suas estruturas tradicionais.

O Quadro 15 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes às novas formas organizacionais das universidades federais, bem como as proposições para reestruturação das IFES, extraídas na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
O cenário aponta para mudança.	A estrutura departamental é lesiva à universidade.	Buscar maneiras de melhorar os processos de gestão: simplificar processos de tomada de decisão e trazer modernas técnicas de administração
Entende-se que a hierarquia deve ceder lugar ao conhecimento.	Interesses corporativistas. A decisão na universidade é lenta.	As estruturas universitárias devem ser flexíveis, facilitando iniciativas, projetos e propostas inovadoras.
Já está havendo pequenas inovações estruturais nas universidades.	O interesse político nas decisões tem mais força do que o interesse acadêmico.	Possibilitar a capacitação das pessoas e a flexibilidade acadêmica e administrativa.
As unidades criadas no âmbito do REUNI, por exemplo, possuem estruturas diferentes da estrutura tradicional das universidades.	As pessoas ainda não estão preparadas para agir de forma democrática.	Descentralizar a estrutura administrativa. Viabilizar o trabalho em equipe, com a participação dos docentes, técnicos e estudantes.
Procura-se harmonizar diferentes interesses.	É difícil casar ações que envolvam docentes, técnicos, estudantes e entre diferentes setores da universidade.	Criar estruturas que possibilitem a valorização do mérito e da competência.
	A condução dos objetivos ocorre de forma muito diferente e, às vezes, equivocada.	

QUADRO 15 - Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes às novas formas organizacionais das universidades federais.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que, de fato, há necessidade de reestruturação das universidades federais. Como aspecto favorável para tal reestruturação observa-se que o cenário aponta para mudança. Nessa direção, a hierarquia deve ceder lugar ao conhecimento. Já se constata a existência de pequenas inovações estruturais nas universidades. As unidades criadas no âmbito do REUNI, por exemplo, possuem estruturas diferentes da estrutura tradicional.

Infere-se como aspectos desfavoráveis, basicamente, a estrutura departamental, os fortes interesses corporativistas que tornam lentas as decisões e fazem prevalecer o interesse político ao acadêmico. Observa-se, também, que as pessoas ainda não demonstram estar preparadas para agir de forma democrática, sendo difícil casar ações que envolvam docentes, técnicos e estudantes e entre unidades diferentes. Finalmente, infere-se da pesquisa como principais proposições, a busca de maneiras de melhorar os processos de gestão, facilitando a tomada de decisão, com estruturas flexíveis, possibilitando-se iniciativas, projetos e propostas

inovadoras. De fato, constata-se que as universidades necessitam de estruturas organizacionais diferenciadas. As universidades exigem estruturas flexíveis com alto grau de autonomia. Assim, é fundamental aprofundar estudos e pesquisas para obtenção de novos referenciais teóricos e empíricos, a fim de se subsidiar a construção de estruturas inovadoras que de fato atendam às especificidades das instituições universitárias.

6.2.1.3 Subcategoria de Análise – Sistema de Gestão Fundamentado nas Competências

a) Considerações iniciais

A gestão por competência é o grande desafio das organizações contemporâneas. Esse importante sistema de gestão, fundamentado nas competências consiste, na verdade, em compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de pessoal. Assim, é fundamental identificar quais as competências necessárias para atingir os objetivos da organização, contratar ou desenvolver as competências necessárias e avaliá-las. No tocante às funções de lideranças, a tendência nas organizações é selecionar profissionais que valorizem a mudança, a inovação, a flexibilidade e que tenham capacidade de relacionamento interno e externo.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Infere-se das pesquisas realizadas que, na área acadêmica, a competência é inerente à própria carreira, diferentemente do que ocorre na área administrativa (Apêndice A). Contudo, um dos fatores que poderá interferir favoravelmente, em relação aos servidores técnico-administrativos, é a criação de cadastros confiáveis para que as competências adquiram visibilidade e os gestores tenham acesso mais facilmente a elas. Essa atualização cadastral será viabilizada com a implantação do incentivo a titulação e capacitação contemplada no novo plano de carreira desses servidores. Acredita-se que é possível, mesmo através de

eleição, conciliar a escolha da pessoa certa e competente para determinada função, a partir de uma base de dados confiável e de um redirecionamento da política de gestão. Normalmente as competências aparecem quando surgem demandas específicas e, também, nos momentos de conflitos. De qualquer forma, buscam-se as competências quando se está compondo as equipes, em virtude da mudança de gestão. Atualmente, a universidade está passando por um intenso processo de reformulação, no qual a gestão por projetos, utilizada por imposição dos órgãos governamentais, tende a atender um pouco mais à questão da gestão por competência. Outro aspecto favorável é que a tendência da universidade é exigir que seus servidores busquem melhor capacitação profissional. Inere-se, assim, que tais ações, embora não sejam suficientes para se concluir que as universidades adotam o sistema de gestão por competências, parecem apontar na direção dos ensinamentos dos autores Carbone e Rufatto Jr. (2006), que afirmam que a gestão por competências é metodologia de orientação organizacional, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Assim, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

Na análise das entrevistas, observa-se que não existe um diagnóstico indicando quais são as competências essenciais para a gestão da universidade. De qualquer forma, constata-se que faltam competências técnico-administrativas em algumas áreas relevantes da universidade, qualitativamente e quantitativamente para acompanhar o desenvolvimento da instituição. Observa-se, também, a falta de motivação, principalmente, por parte das pessoas mais antigas na instituição. Em algumas situações, ocasionadas pelas inversões de salários em relação ao mérito. Por outro lado, ocorre também que em certos casos, determinadas pessoas têm competência, mas não se interessam pelo cargo. Ocorrem dificuldades no desenvolvimento das competências e na avaliação dos servidores, sendo que a inexistência de instrumentos de gestão inviabiliza a valorização das pessoas que se diferenciam pela sua dedicação e pelo envolvimento em ações relevantes na universidade. A falta de autonomia e o próprio regime jurídico único inviabilizam, de fato, tais instrumentos de gestão. No que se refere aos servidores técnico-administrativos, os únicos incentivos são que a administração

possui autonomia para decidir as funções gratificadas e os cargos de direção. Em relação aos programas de capacitação, existem, mas ainda são acanhados. De fato, existem possibilidades de qualificação profissional dentro da própria universidade, mas a dificuldade está em concretizar tais programas. Observa-se, também, que alguns gestores não querem se comprometer com a administração da universidade, pois muitas vezes estão envolvidos com outras atividades que consideram mais relevantes para suas carreiras e, em razão disso, não se dispõem a enfrentar os problemas do dia-a-dia da gestão. A falta de avaliação formal por competência é ainda um dos grandes problemas da universidade. Por outro lado, às vezes são escolhidas pessoas para assumirem determinados cargos de gestão, que possuem excelente formação acadêmica, no entanto, não possuem as habilidades de gestão necessárias para tais cargos, constituindo-se, normalmente, em um problema para a gestão, como um todo. Outras dificuldades de gestão ocorrem também, porque a maioria dos cargos é conquistada em razão do processo eleitoral. Existe uma grande dificuldade em conciliar a democracia com a competência. A composição de equipe adquire um forte viés político dos apoios que foram dados, de modo que, muitas vezes, só participa da gestão quem fez parte do grupo da eleição. Assim, os cargos são preenchidos por conveniência política e não por excelência, não sendo colocados profissionais capacitados para funções de gestão, conseqüentemente, ocorrem às chamadas descontinuidades administrativas em várias áreas da universidade.

Essas disfunções na gestão da universidade observadas nas entrevistas são, de fato, fatores dificultadores da gestão por competência, pois, estão em direção oposta às recomendações dos autores Brandão e Guimarães (2001) e Carbone, Brandão e Leite (2005), sobre a construção de um sistema de gestão por competência, que basicamente consiste em:

- diagnosticar quais são as competências organizacionais essenciais para o sucesso organizacional;
- desenvolver as competências organizacionais essenciais junto ao quadro de colaboradores internos;
- avaliar as competências, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional); e
- transformar-se num processo contínuo de gestão.

d) Proposições identificadas na pesquisa

Nesta subcategoria de análise foram ricas e bastante numerosas as proposições apresentadas pelos entrevistados. Assim, procurou-se selecionar os pontos mais relevantes para a construção de um sistema de gestão fundamentado nas competências para as universidades federais. Considera-se que pelas próprias características das universidades, ou seja, sua finalidade como instituição educacional, deve ser natural que ela, de fato, identifique e dê oportunidades as pessoas mais capacitadas, observadas as competências requeridas nas respectivas áreas de atuação. Deve-se considerar uma obrigação, uma necessidade, a gestão por competência na universidade, para que se aproveite adequadamente o potencial das pessoas, estimulando um maior comprometimento das mesmas, realizando remanejamentos, possibilitando-se, dessa forma, o surgimento de ideias novas, enfim novas oportunidades de aprendizado e inovação. Nesse contexto, a universidade construiria uma estrutura favorável à institucionalização das competências, à valorização das pessoas pelas suas ações, buscando formas de incentivos diferenciados para as pessoas que se dedicam, de fato, a universidade. Deve ocorrer um esforço importante para desvincular a gestão da universidade da questão política. As alterações na estrutura administrativa devem ocorrer não em função da eleição, mas em função das necessidades da dinâmica da universidade. As indicações para os cargos devem ser feitas por competência, buscando-se alternativas para que, nos postos, sejam colocadas pessoas que tenham mais identificação com a área que irá atuar. O preenchimento dos cargos pautado nas competências das pessoas e não apenas por afinidades políticas, ideológicas, possibilitará um equilíbrio entre competência e alinhamento político. O grande desafio do gestor eleito seria conciliar o apoio político com a competência ideal para o cargo. Neste contexto, é fundamental na universidade uma avaliação, de fato, por competência, buscando a institucionalização da profissionalização do servidor, oferecendo-lhe um verdadeiro plano de carreira, com aperfeiçoamento e qualificação permanente. Os processos de avaliação e de capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos devem levar em conta, principalmente, a habilidade de gestão e a capacidade de se trabalhar em equipe para construir a excelência na gestão. Dessa forma, a formação de gestores constitui-se um dos pontos fundamentais para se construir a base da administração da universidade.

Tais proposições favoráveis estão, de fato, na direção do desenvolvimento de um sistema de gestão por competência, posto que se infere desses depoimentos, grande preocupação com conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas, bem como com o planejamento na identificação de competências necessárias para possíveis contratações que proporcionem o desenvolvimento de competências na organização. Essas proposições estão em parte contempladas nas afirmações de Zambon, Ferreira e Canêo (2006), quando observam que a Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e os conhecimentos determinantes da eficácia profissional e, também, as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas, fornecendo-lhe recursos para aperfeiçoar suas capacidades.

O Quadro 16 mostra sinteticamente os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao sistema de gestão das universidades federais, bem como as proposições para institucionalização de um sistema de gestão fundamentado nas competências nessas instituições.

FAVORÁVEIS	DESAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
A carreira de professor oferece condições para progredir e participar do ambiente acadêmico	Faltam pessoas capacitadas para gestão, para acompanhar o desenvolvimento da instituição	Alterações na estrutura administrativa não devem ocorrer em função da eleição e sim em decorrência da dinâmica da universidade
Criação do incentivo à qualificação para o técnico-administrativo	Não existe avaliação formal por competência	Indicações de cargos por competência. Construir um equilíbrio entre competência e apoio político
Visualização das competências nos momentos de crise.	Cargos por conveniência política e não por excelência, dificuldade em conciliar a democracia com a competência	Buscar formas de incentivos diferenciados para as pessoas que mais se dedica mais a universidade. Valorização das pessoas pelas suas ações
Flexibilidade para a capacitação profissional tanto para os docentes como para os técnicos	Confusão entre mérito acadêmico e competência para a gestão	Institucionalização de programas permanente de gestão universitária.
	Falta de autonomia - não se pode premiar. Falta reconhecimento profissional, principalmente para os servidores técnico-administrativos, o único incentivo que a administração da universidade pode conceder são funções gratificadas e cargos de direção	Avaliação não burocrática e sim por competência
		Qualificação para trabalho em equipe.

QUADRO 16 - Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao sistema de gestão fundamentado nas competências nas universidades federais

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que ainda não existe um sistema de gestão fundamentado nas competências nas universidades federais. Contudo, existem alguns aspectos favoráveis, como a carreira do docente que lhe oferece condições para progredir e participar do ambiente acadêmico. A recente criação do incentivo à qualificação na carreira do técnico-administrativo também se constitui um fator importante. Considera-se, da mesma forma, altamente positiva a possibilidade de capacitação profissional oferecida pela universidade tanto para os docentes como para os técnicos.

Infere-se que dentre as principais causas de dificuldades do funcionamento de um sistema de gestão por competência está a variável política. Com efeito, as disfunções ocorrem inclusive na reconfiguração estrutural da universidade e na designação para os cargos de gestão quando são preenchidos por conveniência e não por excelência, prevalecendo à indicação política, o que dificulta o surgimento de novas competências. Tais disfunções inibem, também, a criatividade e a inovação, principalmente no corpo técnico-administrativo, isto porque as funções gratificadas e os cargos de direção são os únicos instrumentos de incentivo financeiro que a universidade tem autonomia para gerenciar. Observa-se que se trata de um tema bastante complexo, tal estrutura de poder na universidade. De fato, existe uma dificuldade concreta de entendimento da necessidade, ou da relevância, da função de gestão numa universidade. Constata-se que outras importantes prioridades, principalmente decorrentes da carreira acadêmica dos docentes, concorrem com o espaço e tempo da gestão, dificultando, assim, o docente no cargo de gestor, exercer efetivamente tal função na sua plenitude. Mesmo sendo o docente liberado da ministração de aulas, ele continua com obrigações junto à CAPES, CNPQ, entre outros, continua orientando alunos de pós-graduação, publicando artigos, enfim sobrecarregando-se com atividades de ensino, pesquisa, extensão e de administração universitária. Por outro lado, embora a autonomia seja garantida constitucionalmente, ela não ocorre na prática, o que também dificulta o processo de gestão nas universidades federais.

Dentre as principais proposições para institucionalização da gestão por competência nas universidades, destaca-se a criação de programas permanentes de gestão universitária, pois a grande maioria dos gestores das universidades aprende por meio do método da tentativa e erro, o que Ahmad (1994) afirma ser um método oneroso e ineficiente para o administrador

e para a universidade. Assim, além da ampliação de programas de capacitação para os gestores e demais servidores docentes e técnico-administrativos interessados é fundamental a modificação do sistema burocrático de avaliação para um sistema de avaliação por competência, priorizando assim, a competência na indicação para ocupação de cargos de gestão nas universidades federais.

6.2.1.4 Subcategoria de análise – sistemas de informação

a) Considerações Iniciais

Com os recentes avanços na informática, tende-se a elevar o poder de encontrar conhecimento, onde antes havia apenas uma grande quantidade de dados e informação. Assim, a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. Os sistemas de informação auxiliam na codificação para o armazenamento num banco de dados, para posterior navegação, recuperação e disseminação por meio da intranet, internet entre outros. Em relação às necessidades, à procura e ao uso da informação, Choo (2006) ensina que: (1) as pessoas experimentam as necessidades pela informação quando elas percebem lacunas em seus estados de conhecimento ou habilidades para dar sentido às coisas e podem escolher ignorar ou suprimir esta necessidade por informação ou decidir por procurar a informação; (2) durante a procura pela informação, o indivíduo identifica os recursos, considera a acessibilidade e a qualidade deles e interage com eles para obter informação; e (3) a informação que eventualmente se usa é um subsistema muito pequeno da informação total encontrada. O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento ou consciência do indivíduo, permitindo ao mesmo, dar sentido às coisas ou agir.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Foi observado, na pesquisa, como aspecto favorável a consciência da importância de se definir um sistema integrado de tecnologia da informação para as IFES (Apêndice A). De fato, existe um sistema com rede formada e pontos bem distribuídos, além de uma gestão que, apesar de ter alguns problemas, atende em parte, as necessidades da universidade. Percebe-se que existe por parte da instituição uma preocupação permanente com os avanços da informática, porém, em diferentes graus, dependendo do setor. Consta-se que nas páginas das universidades dá-se visibilidade e transparência a muitos procedimentos e decisões institucionais. Enfim, constatam-se várias iniciativas isoladas nessa direção, que ainda não se institucionalizaram, em razão da necessidade de melhores equipamentos para o aprimoramento do sistema.

Em relação aos sistemas de informação, Terra (2000) afirma que sua utilização auxilia no processo da GC, porém, não garante o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém, ou seja, “O *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento”. Corroborando com tal ideia, Sveiby (1998) afirma que a tecnologia de informação é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo. Da mesma forma, Davenport e Prusak (1999) salientam que a tecnologia isoladamente não transforma uma organização em criadora do conhecimento. De fato, o uso da Tecnologia de Informação (TI) merece uma abordagem no que diz respeito ao seu papel enquanto recurso propiciador, tanto da geração da informação quanto da sua gestão, possibilitando às corporações a tomada de decisão. A TI pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para a guarda, a geração e o uso da informação e está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *softwares* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações (OLIVEIRA JUNIOR; CASTRO, 2006).

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

Com a pesquisa constata-se que, com o desenvolvimento tecnológico disponível, o sistema de informação da universidade poderia funcionar melhor. O fato de o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão impor determinadas práticas e regras, dificulta a implementação de um sistema eficaz de informação e de conhecimento para as universidades federais. Internamente, faltam pessoas que se dediquem a esse sistema. Existem pessoas qualificadas na universidade, mas há dificuldade para a implementação de um sistema de informação que atenda, de fato, às necessidades reais da instituição. Sabe-se, por exemplo, que existem na instituição conhecimento e tecnologia para se desenvolver sistemas relevantes e inovadores nessa área, sendo inclusive, disponibilizados a empresas e outras instituições externas, e que, no entanto, não se consegue implementá-los na universidade. É certo também que, muitas vezes, não se sabe do real potencial das pessoas na universidade, faltando, também, capacitação específica. Os docentes e técnicos mais antigos são iniciantes nesse processo, ocorrendo, assim, improvisações em determinados procedimentos acadêmicos e administrativos. Parece que existe falta de clareza de objetivos e que não há uma prioridade efetiva para essa área. Existem também problemas quanto à infraestrutura para manutenção dos equipamentos de informática. Por outro lado, as informações na universidade são trabalhadas de maneira muito fragmentada, gerando-se uma cultura de individualismo e a formação de pequenas ilhas, sendo que tais disfunções apontadas são decorrentes da própria fragmentação estrutural da universidade. Outro problema destacado é em relação ao salário do pessoal da informática nas IFES, pois as pessoas que trabalham nessa área no mercado percebem salários muito superiores, o que gera problemas em relação à contratação e manutenção desses profissionais na universidade. É certo que, na universidade, as especificidades são muito grandes, constituindo-se um trabalho bastante complicado abarcar todas essas especificidades num sistema de informação e de conhecimento. Finalmente, a dificuldade é ampliada ainda, porque existe na universidade, uma cultura de delegar a estagiários e bolsistas grande parte da responsabilidade do trabalho relacionado aos sistemas de informações.

Conforme ensinamentos de Tavares e Costa (2008), constante no item 3.6 quando se discutiu a Teoria de Conhecimento Organizacional, de fato, a implantação de um sistema de informação passa por problemas como: degradação da qualidade de vida das pessoas no trabalho, aumentando o estresse e incertezas quanto aos interesses na carreira; impacto

negativo na comunicação informal, responsável pela amizade, confiança, autorrespeito e sentimento de pertencimento ao grupo; redistribuição indesejada de poder; e perda do significado para a vida no trabalho. Para que os sistemas de informação possam, efetivamente, auxiliar no processo de GC, é necessário antes que exista confiança entre a organização e as pessoas, para que elas se sintam compelidas a compartilhar o seu conhecimento, tornando os sistemas de informação, ferramentas para aumentar o estoque e o fluxo de conhecimento na organização. Assim, a Tecnologia da Informação tem papel essencial nesse novo contexto em que é fundamental a criação e manutenção de ambientes de elevada confiança, transparência e colaboração no âmbito da organização, abrangendo tanto possibilidades tecnológicas, quanto o contato pessoal e do conhecimento tácito, para gerar processos de aprendizado contínuo. Nonaka e Takeushi (1997) destacam que a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa precisam ser apoiados por ferramentas de TI, sendo crucial que todos na organização tenham acesso livre aos materiais que precisam estar em meio fácil de usar, possibilitando uma atualização permanente, como uma “memória viva”, interativa, compartilhada e dinâmica. A tecnologia tem uma dinâmica e requer um alinhamento estratégico de seu uso com os objetivos da organização, propiciando assim uma maior eficiência e eficácia no suporte à gestão universitária.

d) Proposições identificadas na pesquisa

De acordo com a pesquisa, é fundamental a implementação de um sistema de informação que capture as informações em um banco de dados e as coloque à disposição da comunidade universitária. Nesse sentido, é importante construir manuais de procedimentos e colocar o fluxo de cada processo, identificando quem são os responsáveis de cada área. Para avançar na Tecnologia na Informação, faz-se necessário compreender que as universidades têm uma complexidade muito grande e que as ações não podem ser deliberadas individualmente. É importante que exista um sistema único de informação que envolva e que possibilite a interação entre as áreas acadêmica e administrativa. Isso porque, na universidade, sempre vão surgindo situações novas, sendo cada vez mais necessário um sistema organizado e atualizado para a administração e a academia, enfim, para que docentes, técnicos e estudantes tenham acesso a todas as informações necessárias. Em razão desse processo extremamente dinâmico, necessita-se de capacitações mais específicas para as pessoas. A

universidade deveria ter condições de contratar mais técnicos habilitados para essa finalidade e desenvolver esforços para mantê-los na instituição.

Em relação à falta de pessoal habilitado, mencionada pelos entrevistados, Capuano (2008) em seu estudo sobre a criação de construtos para modelagem de organizações, fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro, entende que as políticas de capacitação de pessoal não têm sido, em geral, priorizadas pelos governos, revelando-se periféricas e inefetivas, e que existem ilhas de excelência no serviço público e funcionários dispersos nas organizações públicas, com alta qualificação técnica e de gestão que podem ser úteis na formulação de projetos de modernização do setor público. Assim, é fundamental manter atualizado o banco de talentos da organização. De qualquer forma, as novas tecnologias de informação e comunicação estão afetando sobremaneira os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimentos nas instituições. O processo de implantação de um sistema de informações para as universidades, realmente é complexo e merece uma análise detalhada. Assim, as soluções de TI precisam ser encaradas de acordo com essa complexidade.

O Quadro 17 mostra sinteticamente os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes aos sistemas de informação das universidades federais, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
O sistema de informações das universidades já passou por várias experiências e apresenta alguns avanços	Não se percebe prioridade no desenvolvimento de um sistema de informação eficaz para as universidades.	Disponibilizar mais informações aos docentes, técnicos, estudantes e à comunidade.
Existe preocupação permanente com os avanços da informática em diferentes graus, variando, contudo, em relação ao setor.	Determinadas práticas e regras dificultam a implementação de tal sistema de informação.	Estabelecer um sistema único de informação que envolva e que possibilite a interação entre as áreas acadêmica e administrativa.
As páginas das universidades dão visibilidade e transparência a muitas questões.	Há dificuldades no aproveitamento de pessoas capacitadas na referida área.	Proporcionar capacitações mais específicas para as pessoas na área de tecnologia da informação
Há um bom nível de conhecimento e desenvolvimento tecnológico nas universidades.	As informações ainda são trabalhadas de maneira fragmentada.	Possibilitar a contratação de mais técnicos qualificados e desenvolver esforços para mantê-los na instituição
	Utiliza-se como força de trabalho bolsistas e estagiários.	
	As pessoas que trabalham nessa área na universidade percebem salários muito inferiores aos do mercado.	

QUADRO 17 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes aos sistemas de informação das universidades federais.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que ainda não existe um sistema de informação que atenda eficazmente às necessidades das áreas administrativas e acadêmicas da universidade. Contudo, o sistema de informações das universidades já passou por várias iniciativas, apresentando avanços importantes. Existem preocupações com tais sistemas, mas em diferentes graus, dependendo do setor. A página da universidade dá visibilidade e transparência a muitas questões. Há, também, um bom nível de conhecimento e desenvolvimento tecnológico na universidade.

Dentre as principais causas que dificultam a implantação de um sistema de informação eficaz nas universidades, observa-se que são mais de gestão do que técnicas. É possível ocorrer à existência de pessoas capacitadas na área de tecnologia de informação, mas que não estão motivadas ou não são envolvidas nessa importante atividade. Por outro lado, existem ainda outras dificuldades que extrapolam a esfera da universidade, como por exemplo, os baixos salários pagos aos técnicos da área.

Finalmente, infere-se da pesquisa que, dentre as principais proposições em relação ao sistema de informações nas universidades, destaca-se a constituição de um sistema integrado de informações que atenda às necessidades acadêmicas e administrativas das instituições universitárias. Assim, conclui-se que a TI desempenha um importante papel de infraestrutura, contudo, está longe ainda de atender às necessidades reais dos sistemas administrativos e acadêmicos das universidades.

6.2.1.5 Subcategoria de análise – comunicação institucional

a) Considerações Iniciais

A Comunicação Institucional é fundamental em qualquer organização. Ela deve visar tanto ao público interno quanto ao externo. A comunicação institucional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos, serviços e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa junto aos seus públicos de

interesse. Todos os instrumentos de comunicação interna e externa devem ser coordenados para projetar uma imagem institucional consistente. No processo de comunicação organizacional, indivíduos e organizações simultaneamente recriam universos subjetivos e objetivos de ação, da mesma forma que recriam estruturas por meio de mudanças contínuas. A comunicação organizacional se refere a este processo dinâmico, onde coisas objetivas são acessadas por recursos subjetivos, para, continuamente, criar e recriar a realidade social (VASCONCELLOS, ALPERSTEDT; MORAES, 2006).

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Constatam-se ações que estão sendo desenvolvidas para melhoria na comunicação institucional da universidade (Apêndice A). Há iniciativas para se criar ambientes que favoreçam o contato entre os diversos setores da universidade. A comunicação horizontal funciona razoavelmente bem. Basicamente a comunicação é feita por meio de boletins, jornais, revistas, rádios, TVs e outros instrumentos de tecnologia da comunicação e da informação.

Esses aspectos favoráveis da comunicação institucional são ressaltados por Leuch (2006), quando afirma que estabelecer canais eficazes de comunicação com o ambiente interno e externo é fator essencial para as organizações. As atividades organizacionais são viabilizadas pela comunicação. Assim, há a necessidade de diversos canais, meios e maneiras que tornem seus processos de comunicação eficazes. Na mesma direção, Pimenta (2000) caracteriza a comunicação organizacional como o somatório de todas as atividades de comunicação da organização. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*, entre outros.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

Um dos problemas enfrentados, de acordo com as pesquisas, é a comunicação da universidade com a sociedade. De fato, a sociedade não sabe o que a universidade faz. Há

também problemas de comunicação no atendimento às demandas dos docentes, técnicos e estudantes. Embora exista toda uma infraestrutura de informática permeando a instituição, a universidade utiliza-a muito pouco. Isso parece ter a ver um pouco com a questão do poder, questão política interna. Há pessoas que eventualmente se apegam a comportamentos e hábitos tradicionais como uma forma de se protegerem. Constata-se que a forma de comunicação ainda é centralizada e muito baseada no papel. Por outro lado, a comunicação perde força também quando as pessoas priorizam a busca de informações, apenas em casos específicos da sua área. Normalmente os docentes, técnicos e alunos não conhecem totalmente seus direitos e deveres. Apesar de todo o sistema de comunicação, tanto internamente como externamente, ainda se ignora muito do que é feito na universidade. Constata-se que falta o hábito de se utilizar as tecnologias disponíveis na instituição. Falta, também, um envolvimento maior das pessoas na dinâmica da universidade.

Tais preocupações são ratificadas por Rego (2008), quando observa que em pleno século XXI, as organizações não têm implementado mudanças significativas no campo da comunicação, o que demandaria uma modificação postural e a adoção de uma nova filosofia organizacional, pautada por uma prática de comunicação simétrica, a partir de atitudes realmente novas, que visem atender aos anseios dos públicos, cada vez mais exigentes e as demandas sócio-culturais e ambientais. Já Marchiori (2006), aposta em um novo cenário. Para ela há um novo paradigma nessa área que procura romper com a racionalidade técnica. Esse paradigma estaria pautado na interação dialógica, que rompe com o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo, como a melhor maneira de resolver problemas organizacionais.

d) Proposições identificadas na pesquisa

Nas pesquisas foram apontadas a necessidade de criação de espaços para tratar de temas centrais da universidade. É fundamental que se debata e se procure melhorar a comunicação interna na instituição. A comunicação institucional tem de ser mais pedagógica. Deve haver maior rapidez no processo de comunicação institucional entre a administração e os diversos setores da universidade. As informações relevantes devem estar à disposição da comunidade universitária. Reorganizar os instrumentos de comunicação, de que a

universidade dispõe, como por exemplo, rádio e TV universitária, página eletrônica, para que as ações das universidades tenham uma visibilidade maior, interna e externamente.

Nesse contexto, Medeiros (1998) afirma que as organizações só se tornam viáveis quando possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesmas e de seu ambiente. Seus objetivos e metas são alcançados à medida que os processos eficientes de comunicação as direcionam ao que foi antecipadamente delineado. Para que uma mensagem se torne efetiva são necessários alguns requisitos: estar fisicamente ao alcance do receptor; ser compreendida por ele; poder ser por ele comprovada; e ser de alguma utilidade para o receptor. Dessa maneira, como afirma Teixeira Filho (2000), é fundamental adotar tecnologia adequada e intervir na cultura organizacional, visando otimizar a comunicação de conhecimentos entre as pessoas. Nessa direção, Cardoso (2006) ressalta a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos internos e externos. Isso significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar suas formas de comunicação institucional.

O Quadro 18 mostra sinteticamente os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao processo de comunicação institucional das universidades federais, bem como as proposições para tal prática extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>Há iniciativas para se criar ambientes que favoreçam o diálogo entre os diversos setores da universidade.</p> <p>Basicamente a comunicação é feita através de boletins, jornais, revistas, rádios, TVs e outros instrumentos de tecnologia da comunicação e da informação.</p> <p>A comunicação horizontal tem um funcionamento razoável. Estimula-se a participação e há mecanismos de democratização da comunicação.</p>	<p>A sociedade não sabe o que a universidade faz.</p> <p>Há problemas de comunicação no atendimento às demandas dos docentes, técnicos e estudantes..</p> <p>Há uma tendência ao individualismo e apego a comportamentos e hábitos tradicionais como forma de proteção.</p> <p>A comunicação na universidade é verticalizada, centralizada e muito baseada no papel, ainda com pouco uso da tecnologia de informação</p>	<p>Criação de espaços para se tratar de temas centrais da universidade.</p> <p>Disponibilizar as informações relevantes a toda a comunidade universitária.</p> <p>Reorganizar os instrumentos de comunicação de que a universidade dispõe para que as ações das universidades tenham uma visibilidade maior interna e externamente.</p>

QUADRO 18 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao processo de comunicação institucional nas universidades federais

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, percebem-se iniciativas de se criar ambientes que favoreçam o diálogo entre os diversos setores da universidade. Estimula-se a participação e há mecanismos de democratização da comunicação.

Infere-se que existem, contudo, dificuldades no processo de comunicação institucional na universidade. Considerando-se a infraestrutura de comunicação existente nas universidades, poderia haver uma maior interação entre as pessoas e setores na instituição e inclusive com a sociedade.

Finalmente, infere-se da pesquisa como principais proposições, a criação de espaços para se tratar de temas centrais da universidade e a reorganização dos instrumentos de comunicação de que a universidade dispõe, para que as ações das universidade tenham uma visibilidade maior interna e externamente.

De fato, as organizações devem se constituir como um espaço de interação permanente, com estruturas flexíveis e forte infraestrutura de tecnologia de informação e de comunicação. A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Com efeito, as universidades deverão priorizar, cada vez mais, suas estruturas de comunicação interna e externa, para que, de fato, essas importantes instituições ampliem sua qualidade acadêmica e, ao mesmo tempo, disseminem o conhecimento produzido interna e externamente.

6.2.1.6 Subcategoria de análise – memória organizacional

a) Considerações Iniciais

A memória organizacional é um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam

ser recuperadas posteriormente. Na verdade é um acervo administrativo e cultural depurado ao longo do tempo de existência da organização. A construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões. As informações são estocadas e, tanto as experiências bem-sucedidas como as malsucedidas, devem ser de fácil recuperação e estar à disposição das pessoas, sendo que o desempenho organizacional está diretamente relacionado a memória organizacional. A Memória Organizacional (MO) possibilita a aprendizagem organizacional e sua utilização é considerada como um imperativo para a criatividade e a inovação nas organizações (HANVANICH et al., 2006; WEINBERGER et al., 2008). A aprendizagem inicia-se com a aquisição do conhecimento e conclui-se com a memória organizacional, que é o resultado do conhecimento das organizações armazenado para o uso futuro.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Constata-se nas pesquisas que, embora não exista propriamente uma memória organizacional nas instituições, há preocupações nesse sentido (Apêndice A). Considera-se importante valorizar o conhecimento das pessoas e já há algumas práticas nessa direção, embora ainda não institucionalizadas. Percebem-se alguns procedimentos, normas, regras e outras informações nas páginas das universidades, reforçando a consciência sobre a necessidade dessa prática de gestão do conhecimento.

Coelho (2004) ensina que a institucionalização da memória organizacional está ligada ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. A manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização. Para Nevo e Wand (2005), de fato, a eficaz gestão da memória organizacional é crucial para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Dessa forma, é fundamental o uso adequado de tecnologias da informação para dar o suporte necessário à memória organizacional.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que não existe na universidade o costume de se registrar experiências em uma memória organizacional. Muito do que é feito nas universidades fica somente na cabeça das pessoas. Com a ausência delas, seja por uma mudança de posição, ou pela saída da instituição, acaba-se perdendo esse conhecimento, o que traz sérios problemas à gestão. Além disso, há casos em que uma só pessoa tem o conhecimento de determinada área e dificilmente se encontram rotinas do setor para passar a um funcionário novo. Assim, na gestão de vários setores da universidade se está sempre começando do zero, devido à falta de sistematização e armazenamento do conhecimento da instituição. Outro problema é a falta de pessoal qualificado para implementação de uma memória organizacional na universidade. Há, ainda, dificuldades na utilização de tecnologias de informação adequadas para institucionalização dessa memória.

A partir da pesquisa constata-se a necessidade da memória organizacional nas universidades, ou seja, a existência de um banco de dados com registros de informações pertinentes à sua atividade e que possam, futuramente, trazer subsídios para a elaboração de medidas incrementais para facilitar seus processos. Enfim, a universidade ainda não consegue fazer uma boa gestão das informações e dos conhecimentos institucionais. A inexistência de memória organizacional dificulta a tomada de decisão, que, de acordo com Choo (2006), é a ação provocada por uma situação em que é preciso fazer uma escolha, e isso implica identificar e avaliar as alternativas e suas consequências, pois não é possível selecionar as melhores alternativas sem um histórico confiável do conhecimento tácito e explícito da organização.

d) Proposições identificadas na pesquisa

Constata-se pela pesquisa que é possível implementar uma memória organizacional na universidade para que se tenha uma visão do todo e se consiga pensar e adotar estratégias que atendam à realidade da organização. Uma maneira de reter o conhecimento é estruturar o trabalho com o apoio de tecnologias da informação que atendam às especificidades desse sistema. A institucionalização da memória organizacional nas universidades pode

proporcionar que toda uma cultura que é oral passe a ser registrada. A universidade precisa ter políticas definidas para essa situação. Esse processo pode ser facilitado devido ao fato de as pessoas terem uma ligação muito forte com a instituição. Inclusive as pessoas que saem da universidade, se forem convidadas pra dar uma colaboração específica, dentro de um contexto em que elas se sintam confortáveis, certamente contribuirão. Assim, é fundamental o registro do conhecimento prático que as pessoas têm para que possam ser aproveitados pela instituição. É necessário que se crie uma boa infraestrutura de informação e de conhecimento. Deve haver planejamento para que se atinjam essas metas. É preciso que se contratem pessoas com habilidades para esse fim, que se mude a cultura e a estrutura, e que se busquem caminhos que passam pela organização do conhecimento sobre a universidade, para que enfim seja efetivada a memória organizacional.

Os entrevistados destacados nesse bloco sugerem alternativas relevantes para construção da memória organizacional da universidade.

O Quadro 19 mostra sinteticamente os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes à memória organizacional nas universidades federais, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>Existe interesse em valorizar o conhecimento das pessoas e já há algumas práticas nessa direção.</p> <p>Existem, embora de modo fragmentado, algumas iniciativas no sentido de uma memória organizacional para a universidade.</p> <p>Alguns procedimentos, normas e outras informações podem ser encontrados na página da universidade.</p> <p>Esse processo pode ser facilitado devido ao fato de as pessoas terem uma ligação muito forte com a instituição.</p>	<p>Não existe na universidade uma cultura de preservação da memória da instituição.</p> <p>Muito do que é feito nas organizações fica somente na cabeça das pessoas, ocorrendo uma grande perda de informações e de conhecimento.</p> <p>Há casos em que uma só pessoa tem o conhecimento do setor, dificultando a socialização do conhecimento</p> <p>Falta pessoal qualificado para a implementação de uma memória organizacional na universidade.</p> <p>Não se estimula as pessoas a preservar e a socializar conhecimentos importantes para a gestão.</p>	<p>Construir rotinas de trabalho.</p> <p>Registrar o conhecimento prático que as pessoas têm para que possam ser mais bem aproveitados pela organização.</p> <p>Contratar pessoas habilitadas para esse fim.</p> <p>Construir um sistema de tecnologia da informação que atenda às especificidades de uma memória organizacional na universidade</p> <p>Incentivar as pessoas a preservar o conhecimento e a socializá-lo.</p>

QUADRO 19 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à memória organizacional das universidades federais.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir da análise das pesquisas realizadas, observa-se que, embora existam algumas práticas isoladas, ainda não foi institucionalizada nas universidades federais, essa importante prática de gestão do conhecimento que é a memória organizacional. Há, contudo, vários aspectos que poderão facilitar a sua implementação. Fica cada vez mais clara nas universidades pesquisadas a importância de um banco de dados com registros de informações pertinentes às suas atividades e conhecimentos organizacionais. Alguns procedimentos, normas e outras informações podem ser encontradas na página da universidade.

Inferese que uma das principais dificuldades para a implantação da memória organizacional nas universidades é a inexistência de uma cultura de registro das experiências. As informações ainda são muito vinculadas às pessoas e aos cargos. Com efeito, quando as pessoas saem de suas funções, principalmente na troca de gestão, levam consigo conhecimentos relevantes para a instituição. Sendo a falta de pessoal qualificado outro fator que dificulta a implementação da memória organizacional.

Finalmente, inferese da pesquisa como principais proposições para a institucionalização de uma memória organizacional nas universidades a construção de rotinas de trabalho, o registro do conhecimento prático e a contratação de pessoas habilitadas para esse fim. Faz-se necessário, também, construir um sistema de tecnologia da informação que atenda às especificidades de uma memória organizacional.

De acordo com Ju (2006), para a utilização eficaz de uma memória organizacional deve ser desenvolvido, de fato, um sistema de tecnologia de informação capaz de dar todo o suporte necessário para viabilizar a resolução de problemas, a tomada de decisões e a aprendizagem organizacional. Nesse contexto, deve-se buscar uma visão do todo e estratégias que atendam à realidade da universidade, aproveitando-se a cultura do passado para melhorar o presente e o futuro, valorizando-se o conhecimento embutido em papéis e rotinas. Assim, será necessário criar incentivos para que as pessoas preservem e repassem o conhecimento. Uma estratégia nesse sentido, poderá ser convidar pessoas que já saíram ou que estão saindo da universidade para darem uma colaboração específica na construção permanente dessa memória organizacional. Pode-se concluir, a partir dessa pesquisa, o quanto é importante a construção de uma memória organizacional nas IFES. De fato, essa memória constitui-se em sua história e sua identidade. A organização do conhecimento e sua distribuição em repositórios serão fundamentais para o processo de tomada de decisão. Assim, a universidade,

o sistema federal de educação e o próprio MEC poderão beneficiar-se dessa relevante inovação administrativa.

6.2.1.7 Subcategoria de análise – sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional

a) Considerações iniciais

A avaliação de uma organização é um instrumento fundamental para todo organismo social que busca desenvolvimento e qualidade. A avaliação institucional é fundamental para que a universidade desenvolva sua real função na sociedade. Essa avaliação deve ultrapassar a discussão de limites técnicos. Para Dias Sobrinho (2005), em toda avaliação da educação superior, ainda que seja uma questão técnica, muito mais importantes são a sua ação e seu significado político e filosófico. Conclui-se, então, que todo processo avaliativo comporta duas dimensões distintas e complementares: uma dimensão política e uma dimensão técnica.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Pesquisas indicam que há iniciativas visando inserir o processo de avaliação institucional nas universidades (Apêndice A). As universidades já passaram por vários momentos de avaliação institucional, de modo que aos poucos essa cultura está sendo desenvolvida. Entende-se que com todas as dificuldades decorrentes da descontinuidade administrativa, as universidades pouco a pouco vão se integrando nesse processo de avaliação. Embora existam descontinuidades no processo de avaliação institucional, no tocante à avaliação da pós-graduação, constatam-se grandes avanços, principalmente em razão da associação entre fomento e avaliação.

Pena (1999) entende que em todas as sociedades e em todos os setores, tanto públicos como privados, tem-se limitações de pessoas, recursos financeiros e patrimoniais. Portanto, deve-se procurar a melhor combinação do potencial humano, financeiro e patrimonial com os

resultados das organizações. Cada vez mais a busca contínua da eficiência torna-se um pré-requisito para a sobrevivência da organização. A avaliação, de acordo com Sveiby (1998), refere-se à medição de resultados sob várias perspectivas: financeiras; operacionais; estratégicas; e de aquisição de conhecimento. Assim, a avaliação do conhecimento organizacional significa, hoje, um dos esforços mais relevantes para o desenvolvimento organizacional.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que não se conseguiu criar uma cultura de avaliação institucional nas universidades. Entende-se que a avaliação, como acontece hoje, serve muito mais para criar um *ranking* entre universidades em determinados critérios que podem ser discutíveis. Dessa forma, a avaliação institucional passa a ser vista como exigência externa e não como parte de um processo de reflexão sobre os reais problemas das universidades. Por outro lado, parece que as pessoas têm medo de serem avaliadas, tem-se a impressão de que não se quer informar dados com receio de se mostrar as fragilidades. Com efeito, de um modo geral, a avaliação não atende seu objetivo. A universidade não tem ainda implementada uma cultura de avaliação permanente, sendo que a avaliação não é vista como instrumento de planejamento, mas como uma prática que beira à punição. Assim, os dados obtidos nesse tipo de avaliação ainda ficam muito longe do dia-a-dia da universidade.

As pesquisas mostram, dessa forma, a complexidade da avaliação nas universidades. A avaliação nas organizações intensivas em conhecimento ocorre, principalmente, na perspectiva da observação do desenvolvimento das capacidades de aprendizado e inovação organizacional, além das habilidades e competências estratégicas da organização (QUINN, 1986; AAKER, 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1998). No caso específico das universidades, a avaliação institucional é coordenada pelo MEC, sendo regulamentada pelo Decreto nº 5.773, de 09/05/06, que define padrões e regras, em que devem atuar as instituições. Essa avaliação tem duas vertentes complexas: a graduação avaliada pelo INEP; e a pós-graduação, avaliada pela CAPES. De qualquer forma, a avaliação institucional é um instrumento importante para desenvolver análises que possam subsidiar, implementar e definir diretrizes visando o aprimoramento das Instituições de Ensino Superior.

d) Proposições identificadas na pesquisa

Constata-se nas pesquisas que o grande desafio é inserir a avaliação como parte do processo de planejamento e gestão. Nesse sentido, não é possível pensar uma avaliação sem consequência. Tanto a comunidade universitária como o governo precisam mobilizar-se para enfrentar as deficiências identificadas na avaliação. A avaliação é um dos melhores mecanismos de gestão, se feita com base consistente de dados e participação de todos os envolvidos.

Dias Sobrinho (1997) considera a avaliação como atividade complexa, ao afirmar que avaliar é uma ação que não admite neutralidade, ultrapassando as descrições objetivas e as análises da coerência interna da realidade tomada por objeto. Para ele, a avaliação institucional, além de ser complicada, é politicamente delicada, devido às suas grandes implicações. Observa-se que, nas últimas décadas, as universidades passaram por várias metodologias de avaliação indicadas pelo MEC, dentre as quais se destacam: Programa da Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB); Exame Nacional de Cursos; Análise das Condições de Ensino; Proposta de Avaliação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras; e Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). De qualquer forma, essas iniciativas externas não foram suficientes para criar uma cultura de avaliação institucional para as IFES.

O Quadro 20 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes à avaliação institucional das universidades federais com outras instituições, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>Existem algumas iniciativas de avaliação institucional nas universidades.</p> <p>Apesar da descontinuidade dos processos de avaliação, aos poucos as universidades estão desenvolvendo uma cultura de avaliação institucional</p> <p>Na pós-graduação, a avaliação institucional trouxe grandes avanços, principalmente em razão da associação entre fomento e avaliação.</p>	<p>A avaliação institucional passa a ser vista como uma exigência externa e não como parte de um processo de reflexão sobre os reais problemas das universidades.</p> <p>Dificuldade para se aceitar opiniões e se auto-avaliar. Não se mostra dados com receio de se mostrar fragilidades.</p> <p>Não há uma política e uma cultura de avaliação permanente.</p> <p>A avaliação não é vista como instrumento de planejamento.</p>	<p>A avaliação deve ser inserida como parte do processo de planejamento e gestão.</p> <p>Deve ser feita a partir de base consistente de dados e requer compromisso social para que mais pessoas tenham acesso à instituição universitária.</p> <p>Requer esforços do governo e da comunidade universitária para enfrentar as deficiências identificadas na avaliação.</p>

QUADRO 20 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à avaliação institucional das universidades federais.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que, embora não exista uma cultura de avaliação institucional nas universidades federais, já existem algumas iniciativas que possibilitam que, aos poucos, essa cultura seja desenvolvida. Por outro lado, na pós-graduação, a avaliação institucional trouxe grandes avanços, principalmente, em razão da associação entre fomento e avaliação.

Infere-se que um dos aspectos negativos em relação à avaliação institucional é o fato de se perceber a avaliação institucional como exigência externa, desvinculada de um processo de reflexão dos problemas reais da universidade. Percebe-se, também, dificuldade para se aceitar opiniões e se autoavaliar.

Finalmente, infere-se da pesquisa como principais proposições, a inclusão da avaliação como parte do processo de planejamento e gestão. A avaliação deve ser feita a partir de base consistente de dados e requer esforços do governo e da comunidade universitária para enfrentar as deficiências identificadas na avaliação.

Extraí-se das pesquisas que é fundamental um maior empenho da ANDIFES junto ao MEC, na exigência da autonomia universitária prevista constitucionalmente, e que, em contrapartida, os reitores apresentem um projeto viável de avaliação institucional para as universidades federais brasileiras.

O Quadro 21 apresenta uma síntese dos principais fatores relacionados à categoria Dimensão Organizacional, identificados após a análise dos dados das entrevistas realizadas

com ex-reitores, reitores, pró-reitores, diretores de centros/faculdades, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, e representantes dos docentes, dos técnicos e dos estudantes no conselho universitário das IFES pesquisadas.

SÍNTESE DA CATEGORIA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Constata-se que não existe ainda um processo permanente de planejamento estratégico nas IFES.

Há necessidade de uma mudança mais ampla na gestão e no modelo estrutural das IFES.

Embora a autonomia seja garantida constitucionalmente, ela não ocorre na prática, o que também dificulta o processo de gestão nas universidades federais.

Falta prioridade ao desenvolvimento de um sistema de informação nas IFES.

Não existe ainda, nas universidades, uma memória organizacional institucionalizada, apesar de os reitores considerarem relevante sua implementação.

Não há cultura de preservação da memória da instituição.

A avaliação institucional é percebida como exigência externa, desvinculada de um processo de reflexão dos problemas reais da universidade.

Percebe-se também dificuldades para se aceitar opiniões e se autoavaliar.

QUADRO 21 – Síntese da categoria Dimensão Organizacional

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

6.2.2 Segunda categoria de análise: dimensão humana

As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se como:

- educação corporativa;
- aprendizagem e compartilhamento do conhecimento;
- planos de reconhecimento e recompensa;
- estímulos à criatividade e inovação; e
- avaliação de competências individuais.

6.2.2.1 Subcategoria de análise – educação corporativa

a) Considerações iniciais

Para Meister (1999), o principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas comprovam que as universidades têm condições de intensificar a educação corporativa, pois possuem tecnologias, pessoas capacitadas e a infraestrutura necessária (Apêndice A). Existem iniciativas, em algumas universidades, de cursos de educação formal e capacitações específicas, dirigidas aos servidores docentes e técnico-administrativos, visando formação e atualização. Com a nova legislação de incentivo financeiro à qualificação e capacitação dos servidores técnico-administrativos, abre-se espaço, conseqüentemente, para a valorização dos programas de educação formal e de capacitação nas universidades.

A percepção das pessoas sobre a probabilidade que têm de obter sucesso profissional está relacionada a eventos como transições de carreira e investimentos em educação (STEPHENS, 1994).

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas mostram que faltam programas permanentes de capacitação para docentes e técnicos. Há, na universidade, por exemplo, servidores que ainda não sabem utilizar o computador e até servidores analfabetos, o que é inadmissível numa instituição de educação superior. Existem esforços para se capacitar as pessoas, mas utilizam-se métodos que nem sempre atendem às necessidades da universidade. Além disso, não se questiona muito sobre o desempenho profissional e há, também, acomodação por parte de alguns servidores docentes e técnico-administrativos. A falta de uma política consistente de pessoal faz com que os servidores busquem formação muito mais por interesses individuais, do que institucionais. Além disso, às vezes, os programas de capacitação existentes se afastam das reais necessidades da universidade. Há, ainda, casos em que os servidores não demonstram interesses em frequentar os cursos que são oferecidos. Há também dificuldade quantitativa de servidores, pois ocorreram muitas saídas de servidores docentes e técnico-administrativos, principalmente, por aposentadorias sem a devida reposição.

De fato, o novo plano de carreira dos servidores das IFEs poderá atender parte das preocupações citadas, principalmente, quanto aos incentivos à titulação e à capacitação. Terra (2000) entende que as organizações líderes estão passando do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver. Nesse novo paradigma, de acordo com o referido autor, os resultados dos treinamentos precisam ser analisados de maneira muito mais holística, ou seja, avalia-se o desempenho e a contribuição dos funcionários para o sucesso da organização. Para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as organizações inovadoras têm trabalhado para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulos. Nesse contexto é importante atentar para o ensinamento de Sveiby (1998), quando afirma que o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e, talvez, a sua ferramenta mais estratégica. Assim, os gestores universitários devem adotar estratégias eficazes na contratação de novos servidores com a abertura dos concursos públicos pelo governo federal.

d) Proposições identificadas na pesquisa

Das pesquisas, infere-se que a capacitação na universidade deve fazer parte da estratégia da instituição. É necessário detectar as necessidades de capacitação e fazer uma política de contínua qualificação, a partir desse diagnóstico. Nessa direção, devem-se construir programas de educação permanente, educação formal e capacitação voltada para determinadas atividades acadêmicas e administrativas. Contudo, é fundamental o balanceamento entre o desenvolvimento pessoal e institucional. Isso passa justamente por uma definição das competências e da demanda de cada cargo.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que, para promover o aprendizado das pessoas para as organizações intensivas em conhecimento, tendo em vista o conhecimento coletivo, é importante que se atue na gestão de equipes. O desempenho do trabalho em equipes constitui, por conseguinte, uma estratégia adotada pelas organizações do conhecimento para facilitar o compartilhamento do conhecimento. Assim, é fundamental que as organizações se engajem em processos de aprendizagem, como forma de enfrentar as mudanças ambientais.

O Quadro 22 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes à educação corporativa nas universidades, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>Existe tecnologia, pessoal e infraestrutura para intensificar a educação corporativa na universidade.</p> <p>Existem iniciativas, em algumas universidades, de cursos de educação formal e capacitações específicas dirigidos aos servidores docentes e técnico-administrativos.</p> <p>Incentiva-se as pessoas a buscarem novos conhecimentos para que se cumpram com excelência os objetivos da organização.</p> <p>Atualmente existem normas federais concedendo incentivos financeiros de qualificação e capacitação aos servidores.</p>	<p>Há acomodação por parte de alguns servidores docentes e técnico-administrativos, e desinteresse em frequentar os cursos que são oferecidos.</p> <p>Os programas de capacitação existentes não atendem adequadamente às reais necessidades da instituição.</p> <p>Não se questiona muito sobre o desempenho profissional.</p>	<p>Detectar as necessidades de capacitação e fazer uma política de contínua qualificação a partir desse diagnóstico.</p> <p>Construir programas de educação permanente, educação formal e capacitação voltada para determinadas atividades acadêmicas e administrativas.</p> <p>Equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e institucional.</p> <p>Definir as competências e da demanda de cada cargo.</p>

QUADRO 22 - Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à educação corporativa nas universidades federais.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das pesquisas realizadas, constata-se que existe tecnologia, pessoal e infraestrutura para intensificar a educação corporativa na universidade. Além disso, a instituição incentiva as pessoas a buscarem novos conhecimentos para que se cumpram, com excelência, os objetivos da organização.

Por outro lado, infere-se que há acomodação por parte de alguns servidores docentes e técnico-administrativos, e desinteresse em frequentar os cursos que são oferecidos pela universidade. Constata-se, também, que os programas de capacitação existentes não atendem adequadamente às reais necessidades da instituição.

Finalmente, infere-se da pesquisa, dentre as principais proposições, a identificação das competências necessárias e a institucionalização de uma política contínua de capacitação para os servidores das universidades.

Conclui-se que o objetivo da educação corporativa é sem dúvida evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência. Os mais bem-sucedidos programas de educação corporativa contam com os gestores organizacionais como coresponsáveis pela aprendizagem organizacional e algumas vezes, investidos no papel de professores e tutores de outros líderes. As organizações que estão aplicando os princípios inerentes à educação corporativa, estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. Em essência, a universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização. Assim, a educação corporativa encoraja as pessoas a lutarem continuamente para que adquiram novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizarem-se pelo aprendizado dessas novas qualificações.

6.2.2.2 Subcategoria de análise – aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

a) Considerações iniciais

A aprendizagem organizacional pode ser definida como a transformação da experiência em conhecimento. O processo de aprendizagem organizacional deve estar associado a uma ação de mudança que venha a contribuir para a consecução de um nível superior de desempenho. Sob esse prisma, a aprendizagem organizacional implica a gestão da informação e das condições contextuais para a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento (HENRIQUE; BARBOSA, 2005; ALMEIDA, FREITAS; GONÇALVES, 2008). Inere-se, assim, que a aprendizagem organizacional inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, ocorrendo, desta forma, a aprendizagem com base na experiência coletiva.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Identificou-se nas pesquisas que há algumas iniciativas internas exitosas, em que as pessoas aprenderam com a própria universidade, com o diferencial de agregação de conhecimentos relevantes obtidos em cursos na sua formação acadêmica e profissional (Apêndice A). Nesses casos, ocorre o compartilhamento de conhecimentos com os demais servidores docentes e técnico-administrativos. Em relação aos fóruns de discussão, praticamente todos os pró-reitores entrevistados relacionaram tal prática de gestão do conhecimento aos fóruns de pró-reitores (presenciais), ressaltando a importância desses fóruns. Os fóruns de pró-reitores são originários da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), e constituem-se, de fato, num espaço rico para discussões da gestão das universidades federais, talvez ainda subaproveitado para discussões relevantes sobre os grandes desafios das universidades. No que se refere às melhores práticas, tem ocorrido, em algumas oportunidades, troca de experiências na pós-graduação, em relação à gestão de alguns programas e projetos específicos.

Nessa direção, Davenport e Prausak (1998) destacam a necessidade de estruturas facilitadoras, referindo-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento. A organização deve ser fundamentada em processos e em estruturas que possibilitam a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia. Nesse sentido, as pessoas dentro de uma organização constroem o ambiente ao qual elas pertencem baseadas em suas ações e crenças; elas frisam e conectam seletivamente a informação; elas aplicam ou criam novas características que as ajudem a compreender o ambiente. Assim, a organização transforma e combina seus diferentes tipos de conhecimento para desenvolver capacidades e inovações para ampliar a excelência no atendimento à finalidade organizacional.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

De acordo com as pesquisas, a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento organizacional não se constituem ainda uma cultura na gestão universitária em razão de a informação ainda encontrar-se bastante insatisfatórios em alguns setores da universidade, sendo que a informação ainda está muito centrada em algumas pessoas, ocorrendo assim perdas de relevantes conhecimentos organizacionais. Entende-se que as pessoas deveriam ser estimuladas a socializar seus conhecimentos e alerta-se para o fato, de que, em virtude da rigidez burocrática do setor público, a universidade enfrenta dificuldades para concessão de estímulos financeiros especiais para as pessoas que se destacam na instituição. Faltam estímulos por meio de premiações, incentivando ideias inovadoras na gestão das IFES. Observa-se, também, que cada departamento, cada setor trabalha à sua maneira, de acordo com suas particularidades, dificultando-se o aproveitamento de competências das pessoas. De fato, nas universidades não se demonstra muita preocupação com a aprendizagem organizacional, raramente há estímulo a essa prática, e a própria estrutura administrativa é um dos entraves a essa prática. Por exemplo, dificilmente ocorrem fóruns internos de discussões das atividades referentes à gestão das universidades.

Devido à falta da prática de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, quando os servidores ingressam na universidade, o conhecimento lhes é passado informalmente pelo colega de trabalho, dificultando-se a compreensão da real finalidade do

setor e da instituição. A descontinuidade administrativa presente no serviço público e nas IFES também é um fator negativo na aprendizagem e no compartilhamento do conhecimento organizacional. Com efeito, constata-se que os novos gestores geralmente partem do zero, ou seja, não existem informações sistematizadas sobre atividades dos setores. Falta também pessoal especializado para criar sistemas específicos que possibilitem a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento, voltados para essa prática. Conclui-se que falta uma maior consciência sobre a importância do compartilhamento do conhecimento por parte dos gestores universitários. Tal prática minimizaria custos e maximizaria a eficiência da instituição. Davenport e Prusak (1998) afirmam que, para promover o aprendizado das pessoas é importante que se atue na gestão de equipes. Enfim, é fundamental destacar que a autoestima equilibrada é um grande motivador para o processo criativo e de aprendizado.

d) Proposições identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que se devem criar meios para viabilizar a participação nas universidades, pelos gestores nos vários momentos de troca de saber e se constituir fóruns de discussão, identificação de boas práticas organizacionais internas e externas, entre outras práticas, para a construção de uma cultura de socialização do conhecimento. É necessária uma política de registro dos conhecimentos organizacionais, destacando-se, inclusive, as pessoas que realizam inovações relevantes para que as experiências sejam aproveitadas e as pessoas sejam referendadas institucionalmente. Nesse sentido, faz-se necessária a criação de cargos técnicos específicos, modificando-se inclusive a atual estrutura de cargos dos servidores técnico-administrativos das IFEs, para possibilitar a contratação de servidores com perfis para criar sistemas específicos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento para as universidades. Desse modo, será possível buscar formas internas e externas de identificação de conhecimentos organizacionais existentes nas universidades e em outras instituições.

Em relação aos fóruns de discussão, sabe-se que, com o advento do REUNI, a partir da criação de novos campi, com certeza terão que ser implantados. Entende-se que iniciar discussões nas universidades por meio de fóruns será mais ágil e econômico.

Nessa direção, Choo (2006) identifica a organização do conhecimento como àquela direcionada ao uso da informação para a geração de conhecimento. Assim, justifica-se toda a preocupação do mesmo em valorizar os processos de criação de significado, construção de

conhecimento e tomada de decisão com fundamento no conhecimento das pessoas e no conhecimento organizacional.

O Quadro 23 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes à aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento nas universidades federais, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>Alguns técnicos são estimulados a ministrarem cursos repassando seus conhecimentos para seus pares.</p> <p>Tem-se consciência da importância dos Fóruns de Discussão. Um exemplo dessa prática de gestão do conhecimento são os fóruns de pró-reitores.</p> <p>Há algumas iniciativas de compartilhamento do conhecimento através do uso de “melhores práticas”.</p>	<p>A informação está ainda centrada em algumas pessoas, ocorrendo perdas de conhecimentos relevantes.</p> <p>Não há um sistema institucional de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Faltam estímulos através de premiações incentivando as pessoas a repassarem seus conhecimentos.</p> <p>Falta estrutura de tecnologia que dê suporte à aprendizagem organizacional na universidade.</p>	<p>Evitar que as informações se percam com a saída das pessoas da universidade através da institucionalização de um sistema de compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Contratar servidores com perfis adequados para a criação de um sistema de compartilhamento de conhecimento na universidade.</p> <p>Desenvolver esforços para criação de uma cultura de fóruns de discussão e de identificação interna e externa de boas práticas organizacionais.</p>

QUADRO 23 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento nas universidades federais

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que existem algumas iniciativas de valorização dos técnicos em determinadas áreas, estimulando-os a repassar seu conhecimento a seus pares, inclusive com pagamento de gratificação para ministração de cursos. Já existe a prática dos fóruns de discussão de pró-reitores (fóruns nacionais), que, embora presenciais, possibilitam o compartilhamento de práticas que estão dando certo em outras universidades.

Infere-se que o fato de a informação ainda estar muito centrada em algumas pessoas, dificulta a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento. Não existe, na universidade, um sistema institucional de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. Faltam

estímulos por meio de premiações, incentivando as pessoas a repassarem seus conhecimentos e, além disso, falta estrutura de tecnologia que dê suporte à aprendizagem organizacional na universidade.

Finalmente, infere-se da pesquisa como principais proposições, a institucionalização de um sistema de aprendizagem e compartilhamento, contratando-se pessoas com perfis adequados e a criação de uma cultura de fóruns de discussão e de identificação interna e externa de boas práticas organizacionais.

Enfim, são fundamentais todos os esforços possíveis para que ocorra a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento organizacional na universidade. Tal conclusão encontra fundamento nos ensinamentos de Robbins (2002), que propõe o estabelecimento de uma estratégia, o replanejamento da estrutura e a remodelagem da cultura da organização, para transformar uma organização em um aprendiz permanente.

6.2.2.3 Subcategoria de análise – planos de reconhecimento e recompensa

a) Considerações iniciais

Entender as transformações por que passa o mundo é fundamental para a sociedade posicionar-se e agir para construir um futuro melhor, pois se vive em um ambiente de constante evolução, passando de uma sociedade focada em máquinas, processo e produto para uma sociedade focada nas pessoas. Nesse sentido devem-se priorizar programas de reconhecimento e recompensa dos funcionários, pois reconhecimento significa a percepção pela organização, do esforço, da dedicação, do comprometimento, enfim, do talento de seus colaboradores. A recompensa significa prêmio ou remuneração concedida em reconhecimento a determinado ato, estimulando as pessoas a crescerem dentro das organizações. As organizações já percebem que só terão sucesso no futuro, se conseguirem fazer uma diferença significativa na vida das pessoas. E, para isso, precisam ter em seus quadros, funcionários comprometidos, flexíveis, criativos e inovadores (ARAÚJO; FREITAS, 2002). Ocorre que muitas organizações não possuem planos de cargos e carreiras pautados nessas dimensões, o que resulta na perda de seus talentos. Ao reconhecer e recompensar devidamente seus colaboradores, a organização estabelece um acordo de equidade, dando-lhes uma retribuição

adequada por seus esforços, resultando, conseqüentemente, num fator motivacional que auxilia na manutenção e na melhoria do desempenho por parte dos colaboradores.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

A partir da pesquisa constata-se que a concessão de estímulos financeiros aos servidores docentes e, agora também, aos servidores técnico-administrativos em decorrência de suas formações, constitui-se, sem dúvida, num fator positivo para o desenvolvimento do pessoal (Apêndice A). Existem, também, algumas iniciativas de premiação pelo reconhecimento de pessoas que se destacam na universidade. Observa-se, ainda, que são oferecidas aos docentes e técnicos, oportunidades de fazerem cursos, inclusive fora da universidade, que contribuam para sua progressão funcional. A universidade talvez seja uma das instituições onde a ascensão intelectual seja mais facilitada.

De forma sintética, os autores Sveiby (1998), Stewart (1998) e Davenport e Prusak (1998) entendem que os gestores das organizações intensivas em conhecimento devem se preocupar com os planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como com contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização, adotando esquemas de incentivos, prêmios, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização como um todo, em curto e em longo prazos. De fato, os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, como afirmam Hope e Hope (1997). Neste sentido, Bacon (1999) argumenta que o papel do gestor ganha grande relevância, pois é ele que, por meio das pessoas, alcança resultados. A reestruturação das organizações tem provocado uma corrida sem precedentes por tecnologia de ponta, objetivando as efetividades organizacionais, resultando em uma maior produtividade e melhoria na qualidade a um custo menor (BRIDGES, 1995). Portanto, cabe à organização adotar sistemas de administração mais eficiente para a consecução de seus objetivos, necessitando para tal de um melhor preparo e utilização de seus administradores, para atingirem a excelência. Apesar de outros fatores competitivos, como a tecnologia, por exemplo, o fator humano propicia suporte para a aquisição de qualquer inovação ou adaptação tecnológica. Em função disso, as organizações têm-se voltado para as pessoas, objetivando alcançar os melhores resultados possíveis.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

De acordo com as pesquisas, constata-se a inexistência de um programa institucional de premiação específica ou algum tipo de valorização especial às pessoas que se destacam na universidade. Por outro lado, a questão burocrática do próprio serviço público e a falta de autonomia da universidade não permitem premiar financeiramente esses profissionais. Dessa maneira, muitas pessoas se sentem desmotivadas quando não atingem seus objetivos na universidade, o que resulta, conseqüentemente, na redução da eficácia dos serviços prestados pela instituição. Por outro lado, critérios e decisões equivocadas sobre concessão de prêmios, ou seja, concessão de prêmios sem o devido merecimento pode ter repercussões negativas. Também faltam parâmetros fundamentados na competência, por exemplo, que permitam que na universidade as pessoas sejam reconhecidas pela sua qualificação, conhecimento, dedicação, enfim pelo que realmente fazem pela instituição. Em razão disso, percebe-se que o pessoal vai se acomodando, se desligando dos objetivos da organização. Também há uma falta de instrumentos de gestão para punir a ineficiência, de modo que as pessoas que mais se dedicam à instituição são sobrecarregadas, e as pessoas que se dedicam menos são até premiadas porque acabam recebendo pouquíssimas atribuições.

Nesse contexto, McGregor (1980) ensina que as organizações de ponta, bem estruturadas, procuram detectar entre os seus colaboradores os verdadeiros talentos, pelas suas características pessoais e profissionais e elaboram um plano de médio e longo prazos, traçando metas realistas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensa prometida, estimulando e mantendo o nível motivacional dos seus talentos. Assim, as universidades necessitam de quadros criativos, flexíveis, capazes de inovar, competitivos, comprometidos com o desempenho e orientados para a sociedade, não havendo mais espaço para a inflexibilidade da burocracia, com seu conservadorismo, contrária a inovações e voltada para si mesma. Para que isto ocorra é fundamental a valorização dos servidores docentes e técnico-administrativos, por meio de um plano de carreira que atenda as especificidades das instituições universitárias.

d) Proposições identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam a necessidade de valorização das ações que se destacam na universidade. É preciso que se construa um sistema de reconhecimento e recompensa dos docentes e técnicos com critérios baseados na competência. Faz-se necessária uma maior divulgação das inovações para que as novas ideias sejam vistas e a motivação cresça. Nesse sentido, a premiação deve incitar o gosto pelo trabalho que se faz e visar a excelência no funcionamento da instituição.

A literatura mostra que as organizações que reconhecem seus colaboradores mais inovadores estão utilizando uma importante alavanca motivacional. Neste sentido, a partir de avaliação objetiva, organizações líderes institucionalizam momentos simbólicos de reconhecimento em público, das realizações extraordinárias e das contribuições mais significativas, estimulando o empenho, a criatividade e a superação.

O Quadro 24 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao reconhecimento e a recompensa das pessoas nas universidades federais, bem como as proposições para tais práticas extraídas na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
A ascensão intelectual é mais facilitada na universidade. Há autonomia no setor acadêmico.	Dificuldades legais para a concessão de incentivo financeiro aos servidores que se destacam.	Construir sistema de reconhecimento e recompensa dos docentes e técnicos com critérios baseados na competência
Existem algumas iniciativas, embora ainda tímidas, de premiação de técnicos e docentes destacados na universidade	Faltam parâmetros baseados na competência em algumas premiações ou valorizações funcionais concedidas	Maior divulgação das inovações para que as novas ideias sejam vistas e a motivação cresça.
Incentivos financeiros de titulação aos servidores técnico-administrativos	Faltam instrumentos de gestão para punir a ineficiência.	A premiação deve incitar o gosto pelo trabalho e a excelência no funcionamento da instituição

QUADRO 24 - Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao reconhecimento e a recompensa nas universidades federais

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, infere-se que a universidade é uma das instituições onde a ascensão intelectual é mais facilitada. Algumas iniciativas, embora ainda tímidas, de premiação de técnicos e docentes são destacados na universidade. Outro fator favorável é a recente concessão de incentivos financeiros de titulação aos servidores técnico-administrativos. Licença remunerada para docentes e técnicos frequentarem cursos de capacitação.

Infere-se, dentre as dificuldades enfrentadas, o modelo burocrático e a falta de autonomia nas IFES, dificultado a concessão de incentivos àqueles servidores que se destacam nas universidades. Dessa maneira, as universidades carecem de instrumentos de gestão, tanto para premiar a eficiência quanto para punir a ineficiência.

Finalmente, infere-se da pesquisa, como principais proposições, a construção de um sistema de reconhecimento e recompensa dos docentes e técnicos com critérios baseados na competência e na divulgação das inovações, para que as novas ideias sejam vistas e a motivação cresça.

A premiação deve incitar o gosto pelo trabalho que se faz e visar a excelência no funcionamento da instituição. Observa-se que este novo cenário, está criando novas tensões e mudando o equilíbrio de poder dentro das organizações. Nessa direção, Terra (2000) observa que, para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras devem trabalhar para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulos. Isso se tem traduzido em dois conjuntos de práticas gerenciais: 1) os cargos são definidos de forma cada vez mais ampla e a rotação entre diferentes áreas é estimulada; e 2) sistemas de recompensa envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo, são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa, não são exclusivamente monetários.

Assim, é fundamental para qualquer organização atrair, cultivar e manter motivados todos os seus integrantes. As organizações que reconhecem seus colaboradores mais inovadores estão utilizando uma importante alavanca motivacional para a excelência no cumprimento de suas finalidades.

6.2.2.4 Subcategoria de análise – estímulo a práticas de criatividade e inovação

a) Considerações iniciais

O estímulo a práticas de criatividade e inovação pode assumir inúmeras trajetórias no ambiente institucional. De fato, a criatividade e a inovação traduzem-se na exploração bem-sucedida de novas ideias, essenciais para qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para isso, é fundamental a criação de ambientes favoráveis ao aprendizado. Tal ambiente estimulará a geração de novas ideias e a inovação como a materialização dessas ideias. Nesse contexto, Vargas e Zawislak (2006) afirmam que tais trajetórias, por sua vez, não se restringem a trajetórias tecnológicas, mas principalmente, às inovações institucionais ou organizacionais, definidas como mudanças nas regras que governam os modos de interação entre os indivíduos em uma organização (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

Na pesquisa, constata-se que as IFES têm avançado no processo de estímulo a práticas de inovação e criatividade por meio de programas de capacitação (Apêndice A. Em relação à área acadêmica, em alguns aspectos, os docentes têm um ambiente mais livre, mais favorável à criatividade e à inovação. Mesmo com dificuldades orçamentárias em alguns casos, tratando-se de projetos relevantes e exequíveis, existe apoio para executá-los. O ambiente favorece as pessoas a crescerem pessoal e profissionalmente. De um modo geral, valorizam-se as pessoas. Consideram-se, como fator positivo para a criatividade e a inovação, os incentivos concedidos aos docentes e agora também aos técnicos, que buscam novos conhecimentos por intermédio de cursos de educação formal e cursos específicos de capacitação. Realmente, a universidade é um ambiente bastante democrático, aberto, de uma maneira geral, a novas ideias. Existem, na universidade, técnicos e docentes altamente comprometidos com a mudança, contribuindo, assim, para a criatividade e a inovação.

Para Angeloni (2002), as pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e a colocá-las em prática, postura essencial para o atual contexto organizacional. Nesse sentido, é

necessário incentivo, tolerância e recompensa pela tomada de riscos, incentivo à troca de informações, objetivos compartilhados e trabalho em equipe, além de elevado grau de autonomia das organizações.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas mostram que embora as universidades apresentem um ambiente democrático, possuem ainda uma estrutura muito cartorial. De fato, há amarras na infraestrutura e exigências externas que dificultam o processo de criação e inovação. A inexistência de uma política de valorização e reconhecimento também é um fator que desmotiva as pessoas, inibindo, conseqüentemente, a criatividade.

Para Vasconcelos (2006), na chamada sociedade do conhecimento, o crescente fluxo de novos conhecimentos tem requerido das organizações, uma concentração na sua capacidade de inovar. A inovação tecnológica, por exemplo, é considerada, o componente de maior força nas mudanças que estão ocorrendo no âmbito das organizações. As inovações ocupam, portanto, no cenário atual um papel de destaque. No entanto, a introdução de inovações não pode ser entendida como um processo simples. Ao contrário, ela exige perspicácia organizacional, exige um desenho organizacional que permita à organização perceber oportunidades e usar seus recursos de maneira adequada; exige um processo contínuo que envolve aprender e “desaprender”, dentre outros elementos que podem ser considerados no âmbito da organização.

d) Proposições identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que além de bons salários, precisa-se capacitar as pessoas para que nos setores haja abertura à diversidade e à inovação. É necessário, também, que se crie uma estrutura mais leve, não burocrática, que possibilite mais autonomia para facilitar a geração de ideias e novos projetos e programas inovadores. Assim, a universidade deveria fortalecer esses processos, possibilitando que um olhar crítico sobre os fenômenos favoreça a criatividade e a inovação.

Nessa direção, é importante destacar também que a autoestima equilibrada é um grande motivador para o processo criativo e de aprendizado (EBOLI, 2008).

O Quadro 25 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes à criatividade e inovação nas universidades federais, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
A universidade possui um ambiente propício à criatividade e inovação.	A estrutura cartorial e os controles externos impedem a criatividade e a inovação.	Salários compatíveis com as competências e dedicação dos servidores docentes técnico-administrativos.
Existem na universidade docentes e técnicos com capacitação técnica e comprometidos com a mudança.	Dificuldades na obtenção de recursos financeiros em algumas áreas.	Criação de estruturas mais leves para facilitar o desenvolvimento de projetos e programas criativos
	Inexistência de uma política de valorização e reconhecimento	Institucionalizar a premiação de ideias e ações inovadoras.

QUADRO 25 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à criatividade e inovação nas universidades federais

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que a universidade é um dos ambientes mais propícios para a criatividade e a inovação. A capacidade técnica e o ambiente democrático existente na universidade são também fatores favoráveis à criatividade e à inovação.

Infere-se que, dentre as principais causas que inibem a criatividade e a inovação na universidade, destacam-se, sem dúvida, a estrutura cartorial, as exigências externas e a falta de recursos financeiros. Outro aspecto desfavorável é o interesse das agências externas em financiar apenas algumas áreas. A inexistência de uma política de valorização e reconhecimento e a falta de percepção das pessoas do significado de seu trabalho são fatores que desmotivam e também inibem a criatividade.

Finalmente, infere-se que para a construção de um ambiente favorável à criatividade e à inovação na universidade, é necessária a reformulação estrutural, transformando-se a estrutura atual burocrática, numa estrutura mais leve e flexível. Uma remuneração compatível

com as competências e dedicação dos servidores docentes e técnico-administrativos são fundamentais para motivar as pessoas para a criatividade e a inovação. Da mesma forma, é fundamental institucionalizar a premiação de ideias e ações inovadoras.

Com efeito, os servidores docentes e técnico-administrativos precisam ser flexíveis e adaptáveis para lidar com as rápidas mudanças ambientais internas que influenciam a organização e, ao mesmo tempo, precisam ter flexibilidade para participarem dos processos de criação e inovação na universidade.

6.2.2.5 Subcategoria de análise – avaliação de competências individuais

a) Considerações iniciais

Nas organizações contemporâneas os gestores necessitam valorizar, cada vez mais, as pessoas, pois estas possuem o conhecimento, que é o ativo mais importante, no contexto da sociedade do conhecimento. Assim, é fundamental um sistema de avaliação das competências das pessoas, que atenda esse novo ambiente organizacional. Nesse contexto, a avaliação de competências individuais deve ser um processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do funcionário. Deve ter como objetivo valorizar e reconhecer o desempenho eficiente, identificando ações para o desenvolvimento profissional, contribuindo-se, assim, para a implementação do princípio da eficiência organizacional. Nesse sentido, a preocupação deve ser a compatibilização das metas individuais com as metas institucionais.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que, embora seja difícil e não se tenha obtido ainda o êxito esperado, há um convencimento sobre a importância desse sistema avaliativo, pois existem mecanismos na universidade que permitem a implantação de um sistema de avaliação de competências individuais (Apêndice A). No caso dos técnico-administrativos, essa avaliação das competências individuais está em fase de implementação, como exigência do próprio

plano de carreira atual. Já, em relação aos docentes, existe avaliação da CAPES, sendo que o docente também é avaliado pelos *papers* por ele publicados. De certa forma, faz-se avaliação do trabalho do docente no semestre anterior, quando se realiza o planejamento para o semestre seguinte. Há também casos em que o professor é avaliado pelo aluno. Enfim, de um modo geral, a universidade tem consciência da importância de uma boa política de avaliação de desempenho para os servidores docentes e técnico-administrativos.

A preocupação com a avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades, demonstrada por esses entrevistados, pode ser analisada à luz dos ensinamentos de Sveiby (1998). Para esse importante autor da área de gestão do conhecimento, a competência de um indivíduo constitui-se de cinco elementos mutuamente dependentes: a) conhecimento explícito, que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido pela informação, quase sempre pela educação formal; b) habilidade, que é a arte de saber fazer, envolvendo proficiência prática (física e mental) e é adquirida por meio de treinamento; c) experiência, estimulada pela reflexão sobre erros e sucessos passados; d) julgamentos de valor, que são resultantes das percepções do que o indivíduo acredita estar certo, traduzidos pelas crenças e valores; e e) rede social, que é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição. Assim, a competência profissional é a soma dos conhecimentos, do saber-fazer, das experiências e comportamentos que cada servidor possui. De acordo com Le Boterf (1997), a competência se insere no conceito da aquisição de responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, observando o comportamento do indivíduo ao lidar com fatos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Já Perrenoud (2000), entende que a competência é a habilidade de mobilizar e gerenciar diversos recursos cognitivos para enfrentar um determinado tipo de situação, gerada em determinada atividade profissional. Assim, considerando os ensinamentos dos autores citados e os pontos favoráveis mencionados, percebe-se a viabilidade da implantação de um sistema de avaliação de competências individuais nas universidades.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

Em relação aos pontos mais desfavoráveis, constata-se a inexistência de uma cultura de avaliação na universidade. Percebe-se que as pessoas resistem a serem avaliadas. Além

disso, o MEC cobra essa avaliação institucional de uma maneira muito pontual, ou quantitativa. Também são elementos desfavoráveis a esse processo a demora do *feedback* da avaliação e a falta de confiança nas pessoas que avaliam. No caso dos professores, a avaliação emperra um pouco na discussão sobre alguns indicadores serem definidos externamente ao cotidiano da prática docente. Além disso, o professor, dentro da sua atividade de ensino, é pouco avaliado, diferentemente de quando a universidade priorizava mais a graduação, quando a pesquisa não era tão preponderante na universidade, lá nas décadas de 70 e 80, os conflitos no processo didático apareciam, então o aluno reclamava mais, o que gerava mais possibilidades avaliativas. No que diz respeito à avaliação do professor pelo aluno, constata-se que, de um modo geral, os alunos parecem só cobrar do professor quando tiram nota baixa e muitos estão mais preocupados com o título do que com a qualidade de ensino. Por outro lado, a avaliação do técnico-administrativo é ainda muito burocrática, fica restrita ao que a lei pede, para cumprir uma formalidade. Há casos em que o único momento de avaliação conhecido é o estágio probatório. Percebe-se que nem todos aceitam o modo como são avaliados, ocorrendo comparações do tipo “fulano tirou conceito A e eu tirei conceito B”, tornando-se assim, difícil trazer efeitos positivos. De um modo geral, como a avaliação é feita visando somente a progressão funcional, avalia-se dentro da pontuação mínima exigida para que o avaliado não perca a progressão. Enfim, percebe-se na estrutura, uma reação corporativista em que se quer que prevaleça o igual, sem nenhuma percepção de mérito.

Nesse contexto, o desenvolvimento e a gestão das competências tornam-se importantes na medida em que colaboram para a formação das pessoas e mudança de atitudes em relação às práticas de trabalho e percepção da realidade, agregando valor à organização. A ampliação do conhecimento sobre processos de gestão de competências para a aplicação em programas organizacionais é ressaltada por Gramigna (2008), quando afirma que o processo de pesquisa sobre a gestão de competências visa proporcionar à organização conhecimentos que possam melhorar a gestão, para uma valorização dos talentos individuais e contribuir para a excelência organizacional.

d) Proposições identificadas na pesquisa

De acordo com as pesquisas, percebe-se a necessidade do desenvolvimento de um modelo de avaliação de competências individuais em substituição ao modelo burocrático, nem

que para isso, num primeiro momento tenha de se fazer duas avaliações: uma para cumprir os dispositivos legais e outra para retratar a realidade. As pessoas têm necessidade de saber se o seu trabalho está correspondendo. Entretanto, avaliação não deve se restringir apenas ao pessoal, mas deve ser também em relação aos equipamentos e à estrutura que é oferecida na organização. Nesse sentido, é necessário um processo anterior de motivação, de organização do trabalho que traga o corpo docente e administrativo para assumirem compromissos com a universidade, e aí buscar conhecimentos que lhes possibilitem perceber, nas próprias relações com os demais participantes da universidade, a sua importância na instituição.

Observa-se que esses entrevistados, apontam como deveria ser o processo de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativo nas universidades. Na verdade, a avaliação dos servidores públicos no Brasil é um processo meramente burocrático. Basicamente o processo de avaliação ocorre em dois momentos: 1) nos primeiros três anos de serviço público, período em que o servidor encontra-se em estágio probatório, o servidor será avaliado. Caso seja avaliado favoravelmente nesse período adquirirá estabilidade no serviço público; e 2) quanto à avaliação a partir de sua estabilidade, mesmo estando previsto na constituição e em lei específica que poderá ocorrer demissão de servidor com estabilidade, por insuficiência de desempenho, praticamente essa avaliação seguinte é normalmente uma formalidade. Com efeito, sucessivos modelos de avaliação de desempenho na Administração Federal foram implantados por dispositivos legais específicos, mas não obtiveram êxito. Tais instrumentos de avaliação dos servidores foram levados ao desuso, em pouco tempo. Nesse contexto, constata-se que as diferenças entre setor público e setor privado são bastante acentuadas. A universidade é uma instituição social. Assim, a avaliação, no caso do docente, há um aumento da sua complexidade. Deve ser pautada em várias fontes de informação e, além da avaliação do docente pelo discente, é fundamental a avaliação pela administração e a avaliação pelos pares (BUTLER, 2007). Dessa maneira, também não será mais um decreto ou uma medida provisória que criará o modelo de avaliação ideal para os servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais, pois cabe às universidades criarem um modelo de avaliação que atenda, de fato, suas próprias especificidades.

O Quadro 26 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes à avaliação de competências individuais, bem como as proposições para tal prática de gestão do conhecimento extraída na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>Existe a preocupação com o desenvolvimento de mecanismos para a implementação da avaliação por competências individuais na universidade.</p> <p>A avaliação das competências do técnico administrativo está em fase de implementação, como exigência do próprio plano atual de carreira.</p> <p>Em relação à avaliação das competências dos docentes existe a avaliação da CAPES</p> <p>O professor também é avaliado pelos <i>papers</i> que publica.</p> <p>Indiretamente faz-se também avaliação do trabalho docente do semestre anterior quando se realiza a aprovação do trabalho para o semestre seguinte.</p>	<p>Não há uma cultura de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos na universidade.</p> <p>A avaliação que existe, em uns momentos mais efetiva e em outros menos, de fato não atende às necessidades da universidade.</p> <p>Na verdade o único momento de avaliação conhecido por todos é o estágio probatório.</p> <p>Avaliação do técnico-administrativo é burocrática, fica restrita ao que a lei pede, para cumprir uma formalidade.</p> <p>A avaliação é feita visando somente à progressão funcional.</p> <p>Critica-se o fato de alguns indicadores da avaliação serem definidos externamente ao cotidiano da prática docente.</p> <p>O docente, dentro da sua atividade de ensino de graduação, é pouco avaliado.</p>	<p>A avaliação deve ser um processo educativo permanente porque forma para o espírito público. A universidade precisa ter transparência, os funcionários devem satisfação ao público.</p> <p>O melhor mecanismo de gestão que existe é a avaliação. A avaliação implica renovar, adquirir novas energias na organização para fazer o que o público necessita.</p> <p>A avaliação não deve se restringir apenas ao pessoal, mas também a todos os equipamentos que se tem para trabalhar e a toda estrutura que é oferecida na organização.</p> <p>É importante que se tenha clareza sobre para que avaliar, como e por quais parâmetros avaliar. As pessoas têm necessidade de saber se seu trabalho está correspondendo. Deve haver um <i>feedback</i>, um confronto responsável entre avaliador e avaliado.</p> <p>A avaliação tem que deixar de ser apenas burocrática, nem que para isso, num primeiro momento, tenha de se fazerem duas avaliações: uma para progredir funcionalmente e outra para retratar a realidade da universidade.</p>

QUADRO 26 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes a avaliação de competências individuais nas universidades federais

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que ainda não existe um sistema eficaz de avaliação de competências individuais dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais. Todavia, existe a preocupação com o desenvolvimento de mecanismos para a implementação da avaliação por competências individuais na universidade. No caso da avaliação de competências do técnico-administrativos, está em fase de implementação, como exigência do próprio plano atual de carreira. Em relação à avaliação das competências dos docentes, existe a avaliação da CAPES, sendo o docente também avaliado pelos *papers* que publica, ocorrendo em alguns casos outras modalidades de avaliação dos mesmos.

Infere-se que uma das principais causas da não existência de um sistema eficaz de avaliação individual é a falta de uma cultura de avaliação dos servidores, característica essa predominante no serviço público. A avaliação que existe, em uns momentos mais efetiva, e em outros menos, de fato não atende às necessidades da universidade. Na verdade, o único momento de avaliação conhecido por todos é o estágio probatório. Avaliação do técnico-administrativo é burocrática, fica restrita ao que a lei pede, para cumprir uma formalidade. Assim, a avaliação é feita visando somente à progressão funcional. No caso dos docentes, a maior crítica é que alguns indicadores da avaliação normalmente são definidos pelo MEC. Nesse caso, alega-se que tais indicadores definidos externamente não contemplam o cotidiano da prática docente e que dentro da sua atividade, o ensino de graduação, é pouco avaliado.

Finalmente, infere-se da pesquisa que a avaliação deve ser um processo educativo permanente, com transparência e satisfação ao público, constituindo-se num eficiente mecanismo de gestão. A avaliação não deve se restringir apenas ao pessoal, mas também, a todos os equipamentos que se tem para trabalhar e a toda estrutura que é oferecida na universidade. É importante que se tenha clareza sobre para que avaliar, como e por quais parâmetros avaliar. As pessoas têm necessidade de saber se seu trabalho está correspondendo. Nesse sentido, deve haver um *feedback* responsável entre avaliador e avaliado para que a avaliação não seja apenas burocrática.

De fato, após a análise das pesquisas e dos fundamentos teóricos e legais que embasaram o tema, constata-se que a avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais é, sem dúvida, uma atividade bastante complexa. Além dos aspectos culturais do serviço público brasileiro e do próprio ambiente acadêmico, observa-se a inexistência de estudos consistentes sobre o assunto. Assim, entende-se que as universidades deveriam iniciar seus estudos e pesquisas sobre um modelo ideal de avaliação de seus docentes e técnicos, a partir da concepção construtivista, desenvolvida na França, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem.

O Quadro 27 apresenta uma síntese dos principais fatores relacionados à categoria Dimensão Humana, identificados após a análise dos dados das entrevistas realizadas com ex-reitores, reitores, pró-reitores, diretores de centros/faculdades, chefes de departamentos, coordenadores de cursos e representantes dos docentes, dos técnicos e dos estudantes no conselho universitário das IFES pesquisadas.

SÍNTESE DA CATEGORIA DIMENSÃO HUMANA

A política de educação corporativa ainda não atende adequadamente às reais necessidades da instituição. Também não é priorizada a capacitação voltada para a gestão do conhecimento.

Não existe cultura de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento organizacional, embora os reitores das IFES compreendam a importância dessa prática de gestão do conhecimento.

Falta valorização das pessoas e estímulos para compartilharem seus conhecimentos.

As universidades carecem de instrumentos de gestão tanto para premiar a eficiência quanto para punir a ineficiência.

O ambiente universitário é propício à criatividade e à inovação, contudo, a inexistência de uma política de valorização e reconhecimento dos docentes e técnicos das IFES, inibem a criatividade e a inovação.

Falta uma cultura de avaliação dos docentes e técnicos.

O único momento de avaliação conhecido por todos é o estágio probatório.

A avaliação é feita visando somente a progressão funcional.

QUADRO 27 – Síntese da categoria Dimensão Humana

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

6.2.3 Terceira categoria de análise: dimensão externa

As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se como:

- relacionamento com a sociedade/comunidade;
- relacionamento com o governo, sindicatos, entidades;
- relacionamento e aprendizagem com outras instituições; e
- programas de responsabilidade social.

6.2.3.1 Subcategoria de análise – relacionamento com a sociedade/comunidade

a) Considerações iniciais

O relacionamento com a sociedade/comunidade é fundamental, posto que a universidade existe com a finalidade de promover a melhoria de vida da sociedade e, por esse motivo, não deve se afastar dos interesses, aspirações e necessidades da comunidade em que se insere. Na pesquisa e na análise dos dados do relacionamento da universidade com a sociedade, considerou-se o ambiente definido por Milles (1980), ou seja, as condições tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas mostram que há um reconhecimento pela sociedade da importância das IFES (Apêndice A). Os alunos e seus familiares demonstram orgulho em fazer parte de uma instituição universitária de qualidade. Além de demonstrar consciência sobre a importância do atendimento aos movimentos sociais, por meio da extensão, a universidade faz uma ponte com a sociedade, desenvolvendo uma série de ações em seu entorno, destacando-se serviços relevantes na área da saúde e de apoio jurídico, dentre outros. Existe um bom relacionamento com as redes municipais e estaduais de educação básica. Da mesma forma, o ensino à distância constitui-se, atualmente, num importante elo de ligação da universidade com a sociedade/comunidade.

A relação entre a universidade e a sociedade pode ser pensada tanto no sentido da influência das estruturas sociais sobre a universidade, quanto no sentido inverso, da possível influência da ciência sobre a sociedade (MILANI, 1998). Não se trata, porém, de uma relação dicotômica ou linear de influências, pois convivem nesse espaço interações complexas e recíprocas. Múltiplas demandas e pressões, tanto internas quanto externas, afetam a universidade na atualidade, questionando sua legitimidade e levando a reflexões sobre seus papéis e práticas de relação com a sociedade. A crescente percepção da complexidade e da

interdependência dos fenômenos sejam eles econômicos, sociais ou ambientais, exige maior grau de articulação entre diferentes saberes, tanto no interior da academia, quanto entre saberes científicos e outros saberes presentes na sociedade. Para Silva (2003), a extensão é uma função definidora da universidade, na medida em que ensina a universidade a realizar a sua essência, que transcende as especializações, e a desconhecer fronteiras. Por intermédio da extensão universitária, a universidade poderia cumprir seu papel de construir conhecimentos de maneiras plurais, pela ampliação dos vínculos com a sociedade, contribuindo para sua própria legitimidade (SOARES, 2006). A extensão pode ser vista como porta de diálogo privilegiada com conhecimentos não-científicos e como conjunto de atividades que reforçam, de maneira explícita, o compromisso social da universidade (SCHOMMER, 2008).

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

De acordo com as pesquisas, constata-se que a universidade divulga muito mal a sua imagem, sendo pouco entendida pela sociedade. De um modo geral, a universidade é vista como um grande colégio de ensino superior, e não como um espaço de cooperação e pesquisa que possa vir a contribuir com a sociedade. Assim, a sociedade conhece a universidade em dois momentos: no vestibular e na formatura. Dificilmente se vê uma manifestação da sociedade/comunidade, a não ser em época de greve. Em relação à extensão, alguns projetos ocorrem na forma de prestação imediata de serviços e de práticas assistencialistas. Por outro lado, falta na universidade uma visão de tudo que ela poderia proporcionar. Existe ainda na sociedade, uma imagem negativa do servidor que também é bastante desfavorável à instituição. De fato, a universidade está muito distante, não consegue mostrar seu potencial, e a comunidade não consegue se imaginar dentro da universidade. Às vezes, nem as pessoas que estão dentro da universidade a conhecem realmente. Muitas relações externas são feitas individualmente por um ou outro professor, funcionando de modo muito limitado por não estarem, tais ações, institucionalizadas na universidade. Avalia-se que, de certa forma, a universidade não está cumprindo integralmente seu papel, pois se considera que ela poderia contribuir mais para a melhoria de vida das pessoas. Enfim, observa-se que em certos pontos, o relacionamento com a sociedade é muito embrionário e que as ações atingem apenas uma parcela da comunidade, pois embora exista uma elite pensante na universidade, não se está conseguindo canalizar suas competências em direção a sociedade.

De certa forma, Ramos Junior (2009) respalda tais preocupações ao afirmar que a universidade tem como função o dever de estar comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Em relação ao reconhecimento da universidade pela sociedade, afirma o mesmo autor que a universidade deve ser reconhecida como uma instituição que desempenha importantes papéis para o desenvolvimento humano, regional e sustentável na sociedade contemporânea. A universidade tem a missão não apenas de possibilitar aos alunos a obtenção de um diploma, um emprego e remuneração satisfatória, mas principalmente, deve ser capaz de produzir novos conhecimentos e aplicá-los à realidade social, considerando a necessidade de ser acessível a toda a sociedade, em todos os níveis sociais para que haja inclusão social, exercendo tanto uma função social quanto política. Além disso, a universidade deve ser capaz de retribuir o investimento que recebe da comunidade, desenvolvendo estudos, pesquisas e projetos de extensão compatíveis com as reais necessidades da população, em benefício comum, ou seja, ela deve contribuir para solucionar os atuais problemas da sociedade.

d) Proposições identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que a universidade deve ampliar seu relacionamento, divulgando suas ações e buscando mais informações externas a partir da interação com a sociedade. A universidade deve participar mais ativamente nas soluções dos problemas sociais, fortalecendo seus vínculos com a sociedade por meio dos projetos de extensão. A questão do analfabetismo, por exemplo, é um problema em que a universidade tem condições e, portanto, deve intervir mais efetivamente. A universidade deve atuar mais em relação às agências de fomento à pesquisa dos Estados, ampliando, desta maneira, o seu relacionamento com a sociedade. Nessa direção, a universidade como instituição social, para manter seu importante papel na sociedade, necessita reordenar sua estrutura organizacional, descobrir novas formas de valorização da comunidade universitária, aperfeiçoar e expandir suas fronteiras, a fim de contribuir efetivamente para a melhoria de vida da população.

O Quadro 28 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao relacionamento da universidade com a sociedade, bem como proposições referentes a esse relacionamento.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>A universidade é valorizada pela sociedade principalmente em relação aos cursos de graduação.</p> <p>Busca-se uma sintonia da universidade com seu entorno, visando melhorar a situação em que as pessoas vivem.</p> <p>Serviços como atendimento hospitalar e apoio jurídico são reconhecidos como relevantes pela sociedade.</p> <p>O ensino a distância tem contribuído para ampliar o relacionamento da universidade com a sociedade.</p>	<p>Falta visão, pela própria universidade, de tudo que poderia fazer como espaço de cooperação, crescimento e pesquisa junto à sociedade/comunidade.</p> <p>O relacionamento da sociedade com a universidade só ocorre com maior intensidade em dois momentos: no vestibular e na formatura.</p> <p>A universidade tende a limitar sua atuação ao campo intra-universitário</p> <p>O relacionamento com a sociedade é muito embrionário e atinge apenas uma parcela da comunidade.</p>	<p>Ampliar a interação, buscando uma maior visibilidade junto à sociedade.</p> <p>Atuar mais nas questões fundamentais do país, buscando contribuir na solução de problemas da sociedade.</p> <p>Criar e ampliar a institucionalizar vínculos sociais com a sociedade através de projetos de extensão .</p>

QUADRO 28 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao relacionamento das universidades com a sociedade/comunidade

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais desta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que a universidade a universidade é valorizada pela sociedade, principalmente, em relação aos cursos de graduação. O relacionamento da universidade com a sociedade é concretizado, principalmente, no atendimento hospitalar e em serviços de apoio jurídico, dentre outros programas e serviços. Constata-se, também, que o ensino à distância tem contribuído para ampliar o relacionamento da universidade com a sociedade.

Infere-se que uma das principais causas desfavoráveis ao relacionamento com a sociedade é a falta de visão, pela própria universidade, de tudo que poderia fazer como espaço de cooperação, crescimento e pesquisa junto à sociedade/comunidade. O relacionamento com a sociedade é muito embrionário e atinge apenas uma parcela da comunidade, normalmente só ocorre com maior intensidade em dois momentos: no vestibular e na formatura.

Finalmente, infere-se da pesquisa, que uma das principais proposições para melhorar o relacionamento da universidade com a sociedade é ampliar a atuação nas questões fundamentais do País, buscando assim, contribuir na solução de problemas reais da sociedade.

Avalia-se que, de certa forma, a universidade não está cumprindo integralmente o seu papel, pois se considera que poderia contribuir mais para a melhoria de vida das pessoas.

Uma universidade, para ser considerada como tal, deve, além de suas atividades acadêmicas regulares, relacionar-se permanentemente com a sociedade. De fato, nos últimos anos, esse relacionamento tem sido mais frequente, conforme depoimentos de vários entrevistados nesta pesquisa. Parece estar ocorrendo uma maior interação da sociedade também com a universidade. Assim, a universidade caminha para desenvolver sua real função social.

6.2.3.2 Subcategoria de análise – relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades

a) Considerações iniciais

O relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades é fundamental para a efetiva autonomia universitária e se constitui hoje, um direito universal das universidades. Sem autonomia, o processo de gestão universitária fica engessado, inibindo também os avanços científicos e tecnológicos. Esse relacionamento requer a análise de outros componentes do ambiente operacional, os quais também se caracterizam como importantes fontes de oportunidades e de ameaças, tais como os sindicatos e entidades, que, ao representar os interesses de seus associados, em maior ou menor grau, afetam comportamentos atitudes na instituição; e o governo, que por meio de ações decorrentes de suas políticas públicas, também interferem na atuação dos técnicos, docentes e estudantes. Segundo Darugna, Noriler e Andrade (2007), as principais variáveis que compõem esse ambiente são: políticas, englobando decisões governamentais, partidos políticos e instituições diversas; e legais, das quais faz parte a legislação trabalhista e educacional.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam como positivas as relações entre as universidades e o governo (Apêndice A). De um modo geral, o relacionamento se dá mais diretamente com o MEC, e há

uma abertura para discussões das demandas da Universidade. Destaca-se uma gestão compartilhada em alguns projetos e programas, tais como o REUNI, programa de Reestruturação da Universidade, e UAB, ensino à distância, envolvendo além das universidades, o sistema educacional dos Estados e Municípios. Também é considerado favorável o relacionamento da universidade com a CAPES, o CNPQ e a FINEP, órgãos de fomento e avaliação. Outro fator considerado favorável é a participação de professores das universidades nas esferas governamentais, facilitando o relacionamento entre as IFES e o governo.

Quanto ao relacionamento com as entidades estudantis, existe disposição ao diálogo na busca de entendimento. Em relação às fundações, observa-se que embora sejam criticadas pela falta de transparência, apoiam projetos de pesquisa e extensão que contribuem, também, para uma melhor aproximação da universidade com a sociedade.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

De acordo com as pesquisas, uma grande dificuldade apontada no relacionamento da universidade com o governo refere-se à reposição de pessoal, tanto docente como técnico-administrativo. Outro fator que traz preocupação é que o relacionamento institucional depende muito das pessoas que estão no governo e das pessoas que estão na instituição, sendo um relacionamento mais pessoal do que institucional.

No que diz respeito às relações com entidades e sindicatos, constata-se que a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), poderia discutir um pouco mais as questões relevantes da IFES, utilizando-se mais da autonomia universitária para que as universidades cumpram sua finalidade com mais eficácia.

Quanto ao relacionamento com sindicatos e entidades estudantis, constata-se que poderia haver um esforço maior para compreensão das questões que envolvem docentes, técnicos, estudantes, a administração da universidade e o governo.

Em relação com fundações de apoio, reclama-se de entraves burocrático legalistas, com excesso de controle envolvendo o Tribunal de Contas da União, a Controladoria Geral da União, além do controle do Ministério Público, do Ministério da Educação e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. E que esses órgãos de controle não consideram a

complexidade e o dinamismo próprio das instituições universitárias, o que dificulta esse relacionamento. Por outro lado, há também reclamações de falta de transparência nas fundações de apoio das IFES.

Nesse contexto, ao se referir aos aspectos componentes do relacionamento externo, Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001) fazem menção aos valores éticos e culturais. Assim, é fundamental a transparência e a ética na administração pública, sendo o controle social o esteio fundamental das democracias.

d) Proposições identificadas na pesquisa

Constata-se nas pesquisas a necessidade de criação, junto a ANDIFES, de uma postura autônoma das universidades para relacionar-se com o governo, principalmente para a viabilização dos recursos necessários, visando atender as funções básicas de ensino, pesquisa e extensão das universidades federais. Exigir respaldo do governo para as mudanças estruturais necessárias para que se equacionem as disfunções que inibem o cumprimento de suas finalidades. Nesse sentido, é fundamental discutir a estrutura departamental das universidades, para que a instituição seja mais eficaz no atingimento de seus objetivos. Buscar formas diferenciadas de convivência com sindicatos e entidades, procurando melhorar as condições de trabalho e condições de vida, para que, tanto as universidades quanto esses movimentos sejam efetivamente respeitados.

No que se referem às fundações, as universidades devem desenvolver todos os esforços para dentro dos princípios legais e éticos, considerando a autonomia universitária, resolverem definitivamente os relacionamentos com as fundações.

As entidades sindicais e estudantis, além de suas pautas mais específicas, lutam pela educação de qualidade, pela autonomia e funcionamento democrático das universidades, garantia do direito à liberdade de pensamento, reforma universitária, cultura e arte, meio ambiente, entre muitos outros, e apoiam e participam de diversos movimentos sociais, nessa direção (SOUZA, 2008). Assim, o relacionamento com as entidades de classe, deve ser feito dentro do formalismo, mas também, dentro de um clima de cordialidade.

O Quadro 29 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao relacionamento da universidade com o governo, sindicatos e outras entidades, bem como proposições para tal relacionamento.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>De maneira geral, é considerado bom o relacionamento das universidades com o governo.</p> <p>As IFES são reconhecidas e valorizadas pelos órgãos financiadores, principalmente CAPES, CNPQ e FINEP.</p> <p>Embora sejam criticadas pela falta de transparência, as fundações apóiam projetos de pesquisa e extensão que contribuem também para uma melhor aproximação da universidade com a sociedade.</p>	<p>Dificuldades para reposição de pessoal, tanto docente como técnico-administrativo.</p> <p>Faltam discussões aprofundadas pela ANDIFES sobre questões relevantes da IFES, fazendo valer a autonomia universitária.</p> <p>Entraves burocrático-legalistas, com excesso de controle envolvendo além do Tribunal de Contas da União, vários órgãos de fiscalização.</p> <p>Falta transparência nas fundações de apoio às IFES.</p> <p>Dificuldades de entendimento das questões universitárias por parte das administrações das universidades, dos sindicatos e entidades estudantis</p>	<p>Criação, junto a ANDIFES, de uma postura autônoma das universidades para a viabilização dos recursos necessários visando atender as funções básicas das IFES.</p> <p>Mudanças estruturais para que se equacionem as disfunções que inibem o cumprimento das finalidades da universidade.</p> <p>Buscar formas diferenciadas de convivência com sindicatos e entidades, procurando melhorar as condições de trabalho e condições de vida, para que tanto as universidades quanto esses movimentos sejam efetivamente respeitados.</p> <p>Desenvolver esforços para dentro dos princípios legais e éticos, considerando a autonomia universitária, resolverem definitivamente os relacionamentos com as fundações.</p>

QUADRO 29 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao relacionamento das universidades com o governo, sindicatos e outras entidades

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que é considerado bom o relacionamento das universidades com o governo. Em relação às fundações, embora sejam criticadas pela falta de transparência, apoiam projetos de pesquisa e extensão que contribuem, também, para uma melhor aproximação da universidade com a sociedade.

Como aspectos desfavoráveis, destacam-se as dificuldades para reposição de pessoal, tanto docente como técnico-administrativo, faltando também discussões aprofundadas pela ANDIFES sobre questões relevantes das IFES, fazendo valer a autonomia universitária. Critica-se o excesso de auditorias praticadas pelos órgãos de controle. Em relação às fundações, embora apoiem projetos acadêmicos importantes, critica-se a falta de transparência.

Finalmente, infere-se da pesquisa que a ANDIFES, de acordo com a autonomia universitária, exige junto ao governo, os recursos necessários para atender as funções básicas das universidades. As IFES devem buscar formas diferenciadas de convivência com sindicatos e entidades, procurando melhorar as condições de trabalho e condições de vida, para que tanto as universidades quanto esses movimentos sejam efetivamente respeitados. As universidades devem também desenvolver esforços para, dentro dos princípios legais e éticos, considerando a autonomia universitária, resolverem definitivamente os relacionamentos com as fundações.

Nessa direção, Tavares (1991) estabelece algumas distinções sobre as instituições públicas e as organizações privadas. Para ele, a instituição pública é, ao mesmo tempo, instrumento e parte de um processo político que legitima suas metas. Além dos aspectos econômicos, a instituição pública sofre fortes influências de aspectos políticos e sociais. No caso específico das IFES, destacam-se além dos relacionamentos com o governo, sindicatos e associações, o relacionamento com a sociedade. De fato, as universidades se sentem ameaçadas pelas exigências do Governo relativas à qualidade e produtividade, bem como pela sociedade, que tem dificuldade em entender o verdadeiro papel da universidade. Dessa forma, o Sistema Federal de Educação Superior Brasileiro, coordenado pelo Ministério da Educação, torna-se um sistema altamente complexo.

Nesse modelo de dependência do MEC, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, os gestores universitários trocam a efetiva gestão das universidades pelas reuniões nos setores do governo federal e nas associações para viabilizarem, minimamente, a manutenção das universidades, onde, muitas vezes, se discutem propostas burocráticas governamentais.

Com efeito, a burocracia governamental e das próprias universidades precisa ser repensada para que os recursos sejam devidamente utilizados, com eficiência e transparência. Assim, as universidades devem, inclusive, contribuir, com estudos e pesquisas para auxiliar os governos na evolução de políticas públicas mais eficazes que ultrapassam tais disfunções burocráticas estatais e dentro de suas próprias estruturas internas.

6.2.3.3 Subcategoria de análise – relacionamento e aprendizagem com outras organizações

a) Considerações iniciais

Atualmente, o conhecimento se encontra cada vez mais disperso e é muito difícil para as organizações trabalharem isoladamente. Dessa forma, os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas têm incentivado a formulação de alianças e parcerias entre organizações, nos contextos nacionais e internacionais, influenciando o desenvolvimento de pesquisas sobre o relacionamento intraorganizacional. Nesse sentido, a colaboração acontece quando um parceiro demonstra ao outro confiança e utiliza oportunidades para se mostrar confiável, favorecendo inclusive o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem virtuoso (CUNHA; MELO, 2006).

Por muitos séculos, as universidades mantiveram-se bastante isoladas em relação às demais instituições, sendo o conhecimento privilégio de uma pequena parcela da população. Contudo, a cada dia se fortalecem as ações sinalizadas na Conferência Mundial sobre Educação Superior, promovida e coordenada pela UNESCO, em Paris, no mês de outubro de 1998: a) desenvolver cultura da paz, construindo uma sociedade que aprende, mantendo processos de aprendizagem permanente e democratização do conhecimento; e b) viabilizar o uso compartilhado do conhecimento e da informação como matérias-primas para o desenvolvimento social.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas demonstram que existem interesses dos gestores universitários em melhorar a política de comunicação com outras instituições públicas e privadas (Apêndice A). De um modo geral, a universidade tem um bom relacionamento com outras instituições. Interagir, principalmente com docentes de outras instituições educacionais, faz parte das características da universidade. Esse relacionamento, principalmente na pós-graduação permite, também, fazer uma ação compartilhada em direção ao avanço científico e

tecnológico. Isso contribui, inclusive, para internacionalização das IFES. A universidade tem feito um trabalho bastante significativo ao reconstruir a relação com várias instituições educacionais, demonstrando ser possível uma aliança em torno do desenvolvimento da sociedade.

Esse relacionamento, de fato, tem dado mais vida à universidade. Com esses projetos e programas conjuntos, interinstitucionais, as universidades têm se expandido nos últimos anos. Há parcerias com importantes instituições públicas e privadas, nas quais muitos alunos e professores desenvolvem projetos de pesquisa, “bolsa-sanduíche”, por exemplo, entre outras. Contudo, cabe destacar que o relacionamento da universidade funciona mais na extensão, aplicando seus conhecimentos, por meio, principalmente, de seus professores em outras instituições.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

Constata-se nas pesquisas, que falta ainda nas universidades, uma cultura de relacionamento e aprendizagem institucional. A estrutura das IFES contribui para dificultar tais relacionamentos.

O sistema federal de educação superior não é assimilado efetivamente como sistema. As IFES atuam de forma isolada sem perceber a fonte de conhecimento disponível nas demais universidades. Entende-se que se houvesse uma forma integrada se pensar um sistema universitário federal, poderiam ser agilizadas soluções para muitos dos problemas da IFES, com discussões prévias sobre os verdadeiros projetos necessários para as universidades.

Dessa forma, infere-se que não existe uma preocupação de aprendizagem com outras instituições, que não há uma prática de se buscar experiências que estão dando certo em outras universidades, perdendo várias oportunidades de desenvolvimento.

Nessa direção, Cattani e Oliveira (2000) destacam o conflito entre o Estado e as associações. O Estado é representado pelo poder executivo, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério da Educação; e a Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Assim, a ANDIFES deveria coordenar esse processo utilizando os fóruns específicos: Fórum de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE); Fórum Nacional de Pró-reitores de Pesquisa e Pós-Graduação (FOPROP); Fórum de Pró-reitores de Graduação (FORGRAD); Fórum de Pró-reitores de Planejamento e

Administração (FORPLAD); e Fórum Nacional de Extensão (FORPROEX). Entende-se que essa falta de coordenação dificulta o relacionamento e a aprendizagem entre as universidades brasileiras.

Nesse contexto, Machado-da-Silva e Coser (2006) entendem que para ocorrer, de fato, cooperação entre as instituições é necessário uma disposição dos atores em continuar as relações cooperativas, por meio de mecanismos socialmente construídos para a ação coletiva, devendo estes ser continuamente reestruturados por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas.

d) Proposições identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que as IFES devem melhorar os canais de comunicação interna e externamente, intensificando as parcerias com instituições nacionais e internacionais. Nesse sentido, as universidades devem pesquisar, e utilizar, se for o caso, práticas de gestão adotadas em outras instituições universitárias nacionais e internacionais. Devem ser viabilizados mecanismos para ampliar essas interações. Dessa forma, a universidade deve ampliar o número de representantes de outras instituições, principalmente nos conselhos, para que se tenha um *feedback* melhor da sociedade. Devem-se ampliar também as atividades de extensão com outras instituições, disseminando conhecimento e buscando inovações por meio dessas parcerias. Assim, faz-se necessário que a universidade também procure conhecer suas competências individuais e organizacionais para, então, buscar outras competências necessárias. Nesse sentido, é importante que se comparem as universidades para que se tenha uma amostra e se consiga classificar as pertencentes a um grupo de excelência, identificando as práticas de gestão que estão dando certo para ir em busca de tais conhecimentos.

De fato, a prática de *Benchmarking* deveria ser mais utilizada nas universidades, pois como nos ensina Waqued (2002), o *Benchmarking* é uma experiência continuada de investigação e aprendizado que assegura que as melhores práticas sejam descobertas, analisadas, adotadas e implementadas nas organizações.

O Quadro 30 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao relacionamento e aprendizagem das universidades federais com outras organizações, bem como as proposições para tais relacionamentos.

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
Existe interesse dos gestores universitários em melhorar a política de comunicação com outras instituições.	Falta ainda nas IFES uma cultura de relacionamento e aprendizagem institucional.	Melhorar os canais de comunicação, intensificando as parcerias com instituições nacionais e internacionais.
Há interação da universidade principalmente com docentes de outras instituições educacionais.	As IFES atuam de forma isolada sem perceber a fonte de conhecimento disponível nas demais universidades.	Utilizar práticas de gestão adotadas em outras instituições universitárias nacionais e internacionais.
As ações compartilhadas na pós-graduação possibilitam o avanço científico e tecnológico, e contribuem para internacionalização das IFES.	A estrutura dificulta o desenvolvimento, a mudança e a aprendizagem com o ambiente.	Ampliar as atividades de extensão com outras instituições, disseminando conhecimento e buscando inovações através dessas parcerias.

QUADRO 30 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao relacionamento e aprendizagem das universidades federais com outras organizações

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, destaca-se como aspecto favorável, o relacionamento entre os professores das diversas universidades. As ações compartilhadas, principalmente na pós-graduação, possibilitam o avanço científico e tecnológico, e contribuem para internacionalização das IFES.

Infere-se, entretanto, que falta ainda nas universidades, uma cultura de relacionamento e aprendizagem institucional, sendo que as IFES atuam de forma isolada, perdendo conhecimentos relevantes de outras universidades.

Finalmente, extrai-se da pesquisa, como proposições, a melhoria dos canais de comunicação, a intensificação de parcerias e a identificação de práticas de gestão que estão dando certo em outras instituições, visando aperfeiçoamento da gestão universitária.

6.2.3.4 Subcategoria de análise – programas de responsabilidade social

a) Considerações iniciais

A responsabilidade social é um tema bastante amplo. A gestão do conhecimento normalmente aborda na responsabilidade social: questões ligadas à ética; relacionamento organização e sociedade; e discussões de relevantes temas sociais, como meio ambiente, inclusão social, violência, entre outros. Ashley (2002) ensina que responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à prestação de contas para com ela. Nessa direção, percebe-se que a sociedade passa a esperar, cada vez mais, contribuições das universidades no processo de desenvolvimento econômico e social. Assim, a busca por uma universidade mais flexível e com capacidade de adaptação às mudanças é um desafio que muitas instituições estão enfrentando para atender integralmente sua finalidade.

b) Práticas favoráveis identificadas na pesquisa

De acordo com as pesquisas, constata-se que no Brasil, principalmente devido às injustiças e às desigualdades sociais, a sociedade espera que a universidade ofereça programas de responsabilidade social (Apêndice A). A universidade é uma instituição da sociedade civil que tem a possibilidade de reverter distorções econômicas e ser agente de justiça, por meio de políticas sociais.

Assim, as universidades possuem vários programas de responsabilidade social, como, por exemplo, políticas de cotas para ingresso na universidade, cursinho pré-vestibular gratuito, projetos de acessibilidade a portadores de deficiência, cursos, oficinas, dentre outros.

De fato, a responsabilidade social é cada vez mais discutida nas organizações. Assim, é fundamental buscar desenvolvê-la dentro de princípios éticos e institucionalizá-la na

filosofia de gestão da organização (PIRSCH, 2007). Nas instituições universitárias, a responsabilidade social integra um dos pilares de sua área de atuação, que é a extensão universitária.

c) Práticas desfavoráveis identificadas na pesquisa

As pesquisas indicam que embora as universidades ofereçam alguns programas sociais, falta ainda uma maior prioridade, principalmente, no que diz respeito à alocação e ampliação de recursos para o desenvolvimento desses programas sociais. Dentro das políticas de funcionamento da universidade, a extensão, de fato, é um eixo pouco privilegiado no tripé ensino, pesquisa e extensão, dificultando-se, dessa forma, a realização de programas de responsabilidade social mais abrangente. Observa-se, também, que a estrutura departamentalizada, que dificulta o trabalho multidisciplinar, inibe também a realização de programas voltados à sociedade. Assim, faz-se necessário um projeto institucional maior, que congregue eficazmente os esforços das diversas áreas da universidade, no desenvolvimento desse importante papel da universidade na sociedade. Dessa forma, falta na universidade uma maior interação com a sociedade. Há, por exemplo, dificuldades dos pesquisadores para explicarem em uma linguagem mais acessível às atividades de pesquisa e extensão que se desenvolvem na universidade. Finalmente, constata-se que as universidades não têm um planejamento condizente às características e à abrangência das demandas da sociedade.

De fato, a sociedade espera muito mais das universidades do que apenas contribuições intelectuais, mas de verdadeiras inserções ao processo de desenvolvimento econômico e social. Assim, a responsabilidade social é uma nova forma de gestão organizacional que norteia todas as políticas e todas as suas relações (ARAUJO; FREITAS, 2002).

d) Proposições identificadas na pesquisa

Constata-se nas pesquisas que, além de excelência acadêmica, é essencial que as universidades tenham relevância social, priorizando programas de responsabilidade social. Assim, a universidade deve planejar para firmar compromissos efetivos com a sociedade. A

universidade deve chamar a sociedade para interagir, e realizar debates sobre temas relevantes, como, por exemplo, aquecimento global, questões de ética, meio ambiente e memória cultural. A universidade deve fazer com que a extensão exerça o papel de comunicação com a comunidade. Também deve a universidade desenvolver esforços para se ter uma linguagem mais acessível à população, incorporando a extensão no projeto pedagógico da instituição para que o projeto institucional se dê apenas na dimensão acadêmica.

Nesse contexto, como afirma Salm (1996), as organizações são geradas e envolvidas pelos valores da sociedade que servem ou dominam. Tal entendimento vai ao encontro da conclusão de Marcovith (1998), ao afirmar que são as transformações mundiais, em todas as áreas da atividade humana, que devem mover as estratégias acadêmicas. Finalmente, de acordo com Santos (2008), a organização deve se adaptar ao ambiente e responder às demandas por ele impostas, num processo de intercâmbio de recursos e valores.

O Quadro 31 mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao programa de responsabilidade social das universidades federais, bem como as proposições para tal prática, extraídos na presente pesquisa.

FAVORÁVEIS	DESAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<p>As universidades possuem vários programas de responsabilidade social, como, por exemplo, políticas de cotas para ingresso na universidade, cursinho pré-vestibular gratuito, projetos de acessibilidade a portadores de deficiência, cursos, oficinas, dentre outros.</p> <p>A extensão constitui-se numa grande possibilidade de se manter vínculos concretos com a sociedade.</p>	<p>Falta ainda uma maior prioridade principalmente no que diz respeito à alocação e ampliação de recursos à política institucional de responsabilidade social das IFES.</p> <p>Falta, ainda, na universidade uma maior interação com a sociedade. A estrutura departamentalizada, que dificulta o trabalho multidisciplinar, inibe também a realização de programas voltados à sociedade.</p> <p>Falta às universidades planejamento que atenda às características e à abrangência das demandas da sociedade.</p> <p>Dentro das políticas de funcionamento da universidade, a extensão é um eixo pouco privilegiado no tripé ensino, pesquisa e extensão, dificultando-se assim a realização de programas de responsabilidade social mais abrangente.</p>	<p>Ampliar os programas de responsabilidade social.</p> <p>Chamar a sociedade para interagir e realizar debates sobre temas relevantes, como, por exemplo, aquecimento global, questões de ética, meio ambiente e memória cultural.</p> <p>Fazer com que a extensão exerça seu papel de comunicação com a sociedade/comunidade.</p>

QUADRO 31 – Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes aos programas de responsabilidade social das universidades federais

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

e) Considerações finais sobre esta subcategoria

A partir das análises das pesquisas realizadas, constata-se que as universidades possuem vários programas de responsabilidade social, como, por exemplo, políticas de cotas para ingresso na universidade, cursinho pré-vestibular gratuito, projetos de acessibilidade a portadores de deficiência, cursos, oficinas, dentre outros.

Inferese que falta, ainda, uma maior prioridade, principalmente, no que diz respeito à alocação e ampliação de recursos à política institucional de responsabilidade social das IFES. Observa-se, também, que a estrutura departamentalizada, que dificulta o trabalho multidisciplinar, inibe também a realização de programas voltados à sociedade.

Finalmente, inferese da pesquisa, a necessidade de se ampliar os programas de responsabilidade social, chamando a sociedade para interagir e realizar debates sobre temas relevantes, como, por exemplo, aquecimento global, questões de ética, meio ambiente e memória cultural.

É essencial, contudo, que além da excelência acadêmica, a universidade tenha relevância social, dando retorno à sociedade. Faz-se necessário incorporar a extensão no projeto pedagógico da instituição, pois é nessa dimensão que a universidade dialoga com a sociedade. A pesquisa mostra que a universidade precisa exercer um papel mais ativo junto à sociedade. Mais especificamente, os gestores universitários devem buscar formas de desenvolvimento de programas de responsabilidade social que atendam às necessidades reais da sociedade. Enfim, é fundamental a criação de programas por meio de abordagens interdisciplinares pautados na dimensão pública – universidade e sociedade.

O Quadro 32 apresenta uma síntese dos principais fatores relacionados à categoria Dimensão Externa, identificados após a análise dos dados das entrevistas realizadas com ex-reitores, reitores, pró-reitores, diretores de centros/faculdades, chefes de departamentos, coordenadores de cursos e representantes dos docentes, dos técnicos e dos estudantes no conselho universitário das IFES pesquisadas.

SÍNTESE DA CATEGORIA DIMENSÃO EXTERNA

<p>Constata-se como aspecto favorável, o fato de as IFES serem valorizadas pela sociedade, principalmente devido aos cursos de graduação, e a extensão, pelo atendimento hospitalar, apoio jurídico e ensino à distância, apontando-se, contudo, a necessidade de ampliação do relacionamento entre a sociedade e a universidade.</p>

<p>Critica-se o excesso de auditorias praticadas pelos órgãos de controle.</p>
--

<p>Em relação às fundações, embora apoiem projetos acadêmicos importantes, critica-se a falta de transparência.</p>

<p>Um dos aspectos dificultadores do relacionamento com a sociedade é o sistema de comunicação das universidades e a própria cultura da academia, bastante intrauniversitária.</p>
--

<p>As universidades possuem vários programas de responsabilidade social, embora ainda falte prioridade à alocação dos recursos necessários.</p>

QUADRO 32 – Síntese da categoria Dimensão Externa

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

6.3 ANÁLISE DAS PESQUISAS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS

Com base nos resultados da análise das pesquisas quantitativas *survey* realizadas junto aos reitores das IFES e nas respostas das entrevistas (pesquisa qualitativa) realizadas com os gestores (ex-reitores, reitores, pró-reitores, diretores de centros/faculdades, chefes de departamentos e coordenadores de cursos), com os representantes dos docentes, dos técnicos e dos estudantes no conselho universitário da UFMG, da UFC e da UFSC, obtiveram-se as conclusões que seguem.

6.3.1 Dimensão organizacional

6.3.1.1 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) demonstram que a instituição não possui uma política de gestão de conhecimento como estratégia organizacional. Apenas 28% dos reitores concordam totalmente que a instituição possui uma

política de gestão de conhecimento como estratégia organizacional, 28% concordam parcialmente, e apenas 36% concordam que a instituição aloca no orçamento, recursos para obtenção de conhecimentos organizacionais externos.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes entrevistados colocam como aspecto favorável, o fato de as principais lideranças universitárias concordarem com a necessidade do planejamento estratégico. Apontam, ainda, que as universidades já viveram diversas experiências em planejamento estratégico, desde o planejamento centralizado na reitoria até o mais participativo, feito coletivamente pela comunidade universitária. Apontam, também, que há esforços para que a universidade tenha um planejamento estratégico e que há um maior comprometimento das pessoas com o que é planejado de modo participativo. Por outro lado, os gestores, docentes, técnicos e estudantes entrevistados apontam, como aspecto desfavorável, o fato de muitos gestores não assumirem, ainda, uma cultura de planejamento estratégico. Outro aspecto apontado é que as pessoas se sentem desmotivadas para planejar, alegando que falta autonomia. É apontado, também, que falta preocupação com a continuidade do planejamento estratégico, ou seja, a cada gestão que se inicia há essa intenção, mas no decorrer do tempo, com as acomodações políticas, o planejamento não é colocado em prática. Outro fator considerado desfavorável é o fato de que a iniciativa por mudanças geralmente vem de fora e o governo federal sempre exerce influências nesse processo.

Conclui-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores das IFES aponta que as universidades não possuem uma política de gestão estratégica baseada no conhecimento, sendo que a pesquisa qualitativa aponta na mesma direção, e realça que, embora as IFES tenham experimentado várias modalidades de planejamento estratégico, não existe ainda um processo permanente de planejamento estratégico.

6.3.1.2 Novas formas organizacionais

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) respondidos pelos reitores da IFES demonstram que as universidades propiciam um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalho em equipe e ao compartilhamento do conhecimento. Constata-se que 76% dos reitores concordam com a existência de tal ambiente institucional, não existindo nenhuma discordância quanto ao fato de o ambiente

universitário ser favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalho em equipe e ao compartilhamento do conhecimento.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados colocam como aspecto favorável, o fato de que já está havendo pequenas inovações estruturais nas universidades, sendo que as unidades criadas no âmbito do REUNI, por exemplo, possuem estruturas diferentes da estrutura tradicional das IFES. Por outro lado, aponta-se como desfavorável o fato de a estrutura departamental ser lesiva à universidade. Aponta-se, ainda, como desfavorável, a existência de interesses corporativistas e a lentidão nos processos decisórios das IFES, prevalecendo o interesse político em detrimento do interesse acadêmico. Outro elemento desfavorável são as dificuldades para se casar ações que envolvam docentes, técnicos, estudantes e diferentes setores da universidade, dificultando a condução dos objetivos na universidade.

Assim, infere-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores das IFES aponta que as universidades propiciam um ambiente favorável à prática de gestão orientada pelo conhecimento, enquanto que as pesquisas qualitativas apontam que, embora estejam ocorrendo algumas alterações estruturais, há a necessidade de uma mudança mais ampla no modelo departamental das IFES.

6.3.1.3 Sistema de gestão fundamentado nas competências

Os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados na pesquisa qualitativa colocam que ainda não existe um sistema de gestão fundamentado nas competências nas universidades federais. Contudo, destacam-se alguns aspectos favoráveis, como a carreira do docente que lhe oferece condições para progredir e participar do ambiente acadêmico. A recente criação do incentivo à qualificação na carreira do técnico-administrativo também se constitui um fator importante. Considera-se, da mesma forma, altamente positiva a possibilidade de capacitação profissional oferecida pela universidade tanto para os docentes como para os técnicos.

Infere-se que, dentre as principais causas de dificuldades do funcionamento de um sistema de gestão por competência, está a variável política. Com efeito, as disfunções ocorrem inclusive na reconfiguração estrutural da universidade e na designação para os cargos de gestão, quando são preenchidos por conveniência e não por excelência, prevalecendo à

indicação política, o que dificulta o surgimento de novas competências. Tais disfunções inibem também a criatividade e a inovação, principalmente no corpo técnico-administrativo, isto porque as funções gratificadas e os cargos de direção são os únicos instrumentos de incentivo financeiro que a universidade tem autonomia para gerenciar. Observa-se que se trata de um tema bastante complexo, tal estrutura de poder na universidade. De fato, existe uma dificuldade concreta de entendimento da necessidade, ou da relevância, da função de gestão numa universidade. Consta-se que outras importantes prioridades, principalmente decorrentes da carreira acadêmica dos docentes, concorrem com o espaço e tempo da gestão, dificultando, assim, o docente no cargo de gestor exercer efetivamente tal função na sua plenitude. Mesmo sendo o docente liberado da ministração de aulas, ele continua com obrigações junto à CAPES, CNPQ, entre outros, e continua orientando alunos de pós-graduação, publicando artigos, enfim, sobrecarregando-se com atividades de ensino, pesquisa, extensão e de administração universitária. Por outro lado, embora a autonomia seja garantida constitucionalmente, ela não ocorre na prática, o que também dificulta o processo de gestão nas universidades federais.

Conforme explicitado no quinto capítulo (procedimentos metodológicos), essa subcategoria de análise – sistema de gestão por competência, embora não tenha sido incluída na primeira etapa da pesquisa (pesquisa quantitativa), foi incluída na segunda etapa da pesquisa (qualitativa), por ter sido considerada relevante pelo pesquisador, para uma investigação mais profunda sobre as práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

6.3.1.4 Sistema de informações

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) respondidos pelos reitores das IFES demonstram a necessidade de avanços nas instituições em relação às TICs. Apenas 40% dos reitores concordam que os bancos de dados das instituições encontram-se em situação favorável para serem utilizados como base para a gestão do conhecimento. Contudo, 56% concordam que as instituições utilizam as TICs para obtenção de conhecimentos organizacionais. Por outro lado, os reitores, em sua maioria, reconhecem a importância da gestão da informação em sua instituição, sendo que 64% reconhecem a TI como meio para minimizar a sobrecarga de informação e 60% acreditam que ajuda os gestores na codificação de informações.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados (pesquisa qualitativa), colocam como aspecto favorável o fato de que o sistema de informações das universidades já passou por várias experiências e apresenta alguns avanços. Constata-se, também, que existe preocupação permanente com os avanços da informática em diferentes graus, variando, contudo, em relação a determinados setores. Além disso, as páginas das universidades dão visibilidade e transparência a muitas questões. Outro aspecto favorável é que há um bom nível de conhecimento e desenvolvimento tecnológico nas universidades. Por outro lado, os entrevistados apontam como aspecto desfavorável, o fato de não se perceber prioridade no desenvolvimento de um sistema de informação eficaz para as universidades. Apontam, também, que determinadas práticas e regras dificultam a implementação de tal sistema de informação. Há ainda dificuldades no aproveitamento de pessoas capacitadas na referida área. Observa-se, também, que as informações ainda são trabalhadas de maneira fragmentada, que se utiliza como força de trabalho bolsistas e estagiários, e que as pessoas que trabalham nessa área, na universidade, percebem salários muito inferiores aos do mercado.

Assim, infere-se que a pesquisa quantitativa aponta para a necessidade de avanços no sistema de informações, e, na mesma direção, a pesquisa qualitativa indica que falta prioridade no desenvolvimento de um sistema de informação nas IFES.

6.3.1.5 Comunicação institucional

Os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados na pesquisa qualitativa colocam que favorecem o diálogo entre os diversos setores da universidade. Estimula-se a participação e há mecanismos de democratização da comunicação.

Infere-se que existem, contudo, dificuldades no processo de comunicação institucional na universidade. Considerando-se a infraestrutura de comunicação existente nas universidades, poderia haver uma maior interação entre as pessoas e setores na instituição e, inclusive, com a sociedade.

Conforme explicitado no quinto capítulo (procedimentos metodológicos), essa subcategoria de análise – comunicação institucional, embora não tenha sido incluída na primeira etapa da pesquisa (pesquisa quantitativa), foi incluída na segunda etapa da pesquisa

(qualitativa), por ter sido considerada relevante pelo pesquisador, para uma investigação mais profunda sobre as práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

6.3.1.6 Memória organizacional

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) respondidos pelos reitores das IFES demonstram que não existe uma memória organizacional institucionalizada nas universidades. Apenas 36% reconhecem que as universidades possuem registro do conhecimento organizacional sobre processos, serviços e atividades institucionais. Por outro lado, 60% apontam como razão para se adotar memória organizacional, a necessidade de se proteger a instituição da perda de conhecimentos, devido às saídas de servidores, 56% consideram que é para identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição, e 64% entendem que é para capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores ainda não documentadas.

Como resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento, 52% dos reitores consideram a diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da instituição. Apesar de as universidades ainda não possuírem uma memória organizacional institucionalizada, os reitores consideram relevante sua implementação nas IFES.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes entrevistados colocam como aspecto favorável à institucionalização da memória organizacional nas IFES, o fato de existir interesse em se valorizar o conhecimento das pessoas. Contata-se que já existem, embora de modo fragmentado, algumas iniciativas para implementação de uma memória organizacional. Alguns procedimentos, normas e outras informações já podem ser encontradas nas páginas das universidades. Entende-se que o processo de instituição de uma memória organizacional pode ser facilitado, em razão da forte ligação que os docentes e técnicos possuem com a universidade. Como aspectos desfavoráveis, destacam-se que não existe na universidade uma cultura de preservação da memória da instituição, sendo que muito do que é feito nas organizações fica somente na cabeça das pessoas, ocorrendo uma grande perda de informações e de conhecimento. Observa-se que há casos em que uma só pessoa tem o conhecimento do setor, dificultando a socialização do conhecimento. Falta também pessoal qualificado para a implementação de uma memória organizacional nas IFES. Por outro lado,

não se estimulam as pessoas a preservar e a socializar conhecimentos importantes para a gestão.

Assim, conclui-se que a pesquisa quantitativa aponta que não existe ainda nas universidades, uma memória organizacional institucionalizada, apesar de os reitores considerarem relevantes sua implementação. Na mesma direção, a pesquisa qualitativa aponta que embora existam algumas iniciativas de criação de uma memória organizacional nas IFES, de fato, tal memória ainda não foi institucionalizada, não havendo também uma cultura de preservação da memória da instituição.

6.3.1.7 Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional

Os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados na pesquisa qualitativa colocam que, embora não exista uma cultura de avaliação institucional nas universidades federais, já existem algumas iniciativas que possibilitam que, aos poucos, essa cultura seja desenvolvida. Por outro lado, aponta-se que na pós-graduação, a avaliação institucional trouxe grandes avanços, principalmente, em razão da associação entre fomento e avaliação.

Infere-se que um dos aspectos negativos em relação à avaliação institucional é o fato de se perceber a avaliação institucional como exigência externa, desvinculada de um processo de reflexão dos problemas reais da universidade. Percebem-se, também, dificuldades para se aceitar opiniões e se autoavaliar.

Conforme explicitado no quinto capítulo (procedimentos metodológicos), essa subcategoria de análise – cultura de avaliação institucional, embora não tenha sido incluída na primeira etapa da pesquisa (pesquisa quantitativa), foi incluída na segunda etapa da pesquisa (qualitativa), por ter sido considerada relevante pelo pesquisador, para uma investigação mais profunda sobre as práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

O Quadro 33 mostra uma síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa da Dimensão Organizacional.

ACHADOS	PROPOSIÇÕES
<p>Não existe ainda um processo permanente de planejamento estratégico.</p> <p>Embora estejam ocorrendo algumas alterações estruturais, há a necessidade de uma mudança mais ampla no modelo departamental das IFES.</p> <p>Existe uma dificuldade concreta de entendimento da necessidade, ou da relevância da função de gestão numa universidade.</p> <p>Falta prioridade para o desenvolvimento de um sistema integrado de informação nas IFES.</p> <p>Não existe ainda nas universidades uma memória organizacional institucionalizada, apesar de os reitores considerarem relevante sua implementação.</p> <p>A avaliação institucional é percebida como exigência externa, desvinculada de um processo de reflexão dos problemas reais da universidade.</p>	<p>Metodologia diferenciada de planejamento e projetos que considerem as transformações epistemológicas por que passa a universidade.</p> <p>As estruturas universitárias devem ser flexíveis, facilitando iniciativas, projetos e propostas inovadoras.</p> <p>Estabelecer um sistema de informação que envolva e que possibilite a interação entre as áreas acadêmica e administrativa.</p> <p>Registrar o conhecimento tácito das pessoas para que possam ser mais bem aproveitados pela organização.</p> <p>A avaliação deve ser inserida como parte do processo de planejamento e gestão.</p> <p>Criação de espaços para se tratar de temas centrais da universidade.</p>

QUADRO 33 – Síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa – Dimensão Organizacional

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

6.3.2 Dimensão humana

6.3.2.1 Educação corporativa

Os dados extraídos dos questionários demonstram que as universidades possuem sistemas de capacitação adequados para servidores docentes e técnico-administrativos. É apontado que 84% dos reitores concordam que a instituição possui uma preocupação com a educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor. Da mesma forma, 84% dos reitores concordam que a instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.

Quanto às razões pelas quais a instituição adota educação corporativa, 88% dos reitores concordam que são para capacitar os servidores para conhecerem os objetivos

estratégicos da instituição, e 92% concordam que é para capacitar os servidores para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Já, em relação aos resultados alcançados pela adoção de educação corporativa pela instituição, 68% dos reitores concordam que ocorre a melhoria das habilidades e dos conhecimentos, e 76% apontam a melhoria da eficiência e produtividade dos servidores. Observa-se, ainda, na pesquisa, que 48% dos reitores concordam que a instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.

Infere-se que a educação corporativa é valorizada nas IFES, destacando-se a capacitação voltada para o conhecimento dos objetivos estratégicos da instituição e para o desenvolvimento pessoal e organizacional, alcançando-se, assim, como resultados, a melhoria das habilidades, conhecimentos, eficiência e produtividade, apesar de que apenas 48% dos reitores concordam que a instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.

Já, os gestores docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados colocam como aspecto favorável à educação corporativa nas universidades, o fato de existir tecnologia, pessoal e infraestrutura para o desenvolvimento da educação corporativa. Apontam, também, que existem iniciativas relevantes, em algumas universidades, de cursos de educação formal e capacitações específicas dirigidas aos servidores docentes e técnico-administrativos. Aponta-se que as pessoas são incentivadas a buscarem novos conhecimentos para que sejam cumpridos com excelência os objetivos da organização. É também apontado o fato de que atualmente existem normas federais concedendo incentivos financeiros de qualificação e capacitação aos servidores. Por outro lado, esses gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados, apontam como fator desfavorável a acomodação por parte de alguns servidores docentes e técnico-administrativos, havendo desinteresse em frequentar os cursos que são oferecidos. É apontado que os programas de capacitação existentes ainda não atendem adequadamente às reais necessidades da instituição. Outro fator desfavorável observado nas entrevistas é o fato de não se questionar sobre o desempenho profissional dos servidores das IFES.

Assim, conclui-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores das IFES aponta que a educação corporativa é valorizada nas universidades, embora ainda não seja priorizada a capacitação voltada para a gestão do conhecimento, sendo que a pesquisa qualitativa aponta na mesma direção, tendo como ponto favorável a nova política do governo federal que criou incentivos à capacitação e à qualificação. Contudo, a política de educação corporativa ainda não atende adequadamente às reais necessidades da instituição.

6.3.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) demonstram que as universidades não possuem uma cultura de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento organizacional. Apenas 44% dos reitores concordam que existe uma cultura de compartilhamento do conhecimento nas IFES. Dos reitores pesquisados, 64% concordam que as universidades incentivam os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes. Quanto às razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento, 80% dos reitores concordam que servem para ajudar a integração do conhecimento dentro da instituição, 80% concordam que serve para assegurar que o conhecimento residente em todos os setores do trabalho seja acessível a todos os integrantes da instituição, e 40% concordam que serve para incentivar os gestores a compartilharem o conhecimento como uma ferramenta para a promoção profissional dos servidores. Observa-se, ainda, que 76% dos reitores que responderam a pesquisa concordam que a adoção de práticas de gestão do conhecimento serve para acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.

Infere-se que, mesmo considerando que menos da metade dos reitores concordam que as universidades possuem uma cultura de compartilhamento do conhecimento (44%), a grande maioria dos reitores considera que as práticas de gestão do conhecimento são relevantes para ajudar a integração do conhecimento da organização para acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores e assegura que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da universidade.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados colocam como aspecto favorável à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento nas universidades, o fato de que em algumas instituições, alguns técnicos são estimulados a ministrarem cursos, repassando seus conhecimentos para seus pares. Apontam, também, que nas instituições universitárias têm-se consciência da importância dos Fóruns de Discussão, destacando-se os fóruns de pró-reitores como exemplo dessa prática de gestão do conhecimento. Aponta-se, ainda, que existam algumas iniciativas, embora tímidas, de compartilhamento do conhecimento por meio do uso de “melhores práticas”. Por outro lado, os gestores, docentes, técnicos e estudantes entrevistados apontam como fator desfavorável, a

centralização da informação que ocasiona perdas de conhecimentos relevantes nas IFES. Aponta-se que realmente não há um sistema institucional de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. É apontado também que faltam estímulos para as pessoas repassarem seus conhecimentos. Outro problema destacado na pesquisa é a falta de estrutura de tecnologia que dê suporte à institucionalização da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional das universidades.

Assim, conclui-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores aponta que as IFES não possuem uma cultura de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento organizacional, embora os reitores das IFES compreendam a importância dessa prática de gestão do conhecimento. Na mesma direção, a pesquisa qualitativa aponta também a necessidade de institucionalização de uma política de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento. E embora já existam algumas iniciativas, falta à valorização das pessoas e estímulos para compartilharem seus conhecimentos.

6.3.2.3 Planos de reconhecimento e recompensa

Os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados na pesquisa qualitativa colocam que a universidade é uma das instituições onde a ascensão intelectual é mais facilitada. Apontam-se algumas iniciativas, embora ainda tímidas, de premiação de técnicos e docentes destacados na universidade. Outro fator favorável apontado na pesquisa é a recente concessão de incentivos financeiros de titulação aos servidores técnico-administrativos. Destacam-se, também, na pesquisa, a licença remunerada para docentes e técnicos frequentarem cursos de capacitação.

Infere-se, dentre as dificuldades enfrentadas, o modelo burocrático e a falta de autonomia nas IFES, dificultado a concessão de incentivos a aqueles servidores que se destacam nas universidades. Dessa maneira, as universidades carecem de instrumentos de gestão tanto para premiar a eficiência quanto para punir a ineficiência.

Conforme explicitado no quinto capítulo (procedimentos metodológicos), essa subcategoria de análise – planos de reconhecimento e recompensa, embora não tenha sido incluída na primeira etapa da pesquisa (pesquisa quantitativa), foi incluída na segunda etapa da pesquisa (qualitativa), por ter sido considerada relevante pelo pesquisador, para uma investigação mais profunda sobre as práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

6.3.2.4 Estímulos à criatividade e à inovação

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) com os reitores das IFES demonstram que as universidades possuem uma cultura favorável à criatividade e à inovação. A pesquisa aponta que 76% dos reitores concordam que uma das razões da capacitação na universidade é criar, nas pessoas, uma cultura favorável para aumentar a aceitação de servidores que tenham ideias inovadoras na instituição, sendo que apenas 12% dos reitores discordam (inclusive parcialmente). Infere-se nessa pesquisa com os reitores que existe, nas universidades, preocupação com a valorização de servidores docentes e técnico-administrativos com ideias inovadoras.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados, apontam como aspecto favorável aos estímulos à criatividade e inovação nas universidades o ambiente universitário, considerado propício à criatividade e inovação. Apontam também que existem na universidade, docentes e técnicos capacitados e comprometidos com a mudança. Por outro lado, os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados apontam como desfavoráveis a estrutura cartorial e os controles externos à universidade, que inibem a criatividade e a inovação. Salientam-se, ainda, com aspectos desfavoráveis, as dificuldades de se obter recursos financeiros para determinadas áreas de conhecimento. Outro aspecto destacado, também, na pesquisa é a inexistência de uma política de valorização e reconhecimento dos funcionários das IFES.

Assim, infere-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores das IFES mostra que as universidades possuem uma cultura favorável à criatividade e à inovação, sendo considerada como uma das razões da capacitação nas universidades, a construção de uma cultura favorável para aumentar a aceitação de servidores com ideias inovadoras, sendo que a pesquisa qualitativa aponta na mesma direção, enfatizando que o ambiente universitário é propício à criatividade e à inovação, embora a estrutura cartorial, os controles externos e a inexistência de uma política de valorização e reconhecimento dos docentes e técnicos das IFES são fatores que inibem a criatividade e a inovação.

6.3.2.5 Avaliação de competências individuais

Os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados na pesquisa qualitativa colocam que ainda não existe um sistema eficaz de avaliação de competências individuais dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais. Todavia, a pesquisa aponta que existe a preocupação com o desenvolvimento de mecanismos para a implementação da avaliação por competências individuais na universidade. No caso da avaliação de competências do técnico-administrativos, está em fase de implementação, como exigência do próprio plano atual de carreira. Em relação à avaliação das competências dos docentes, existe a avaliação da CAPES, sendo o docente também avaliado pelos *papers* que publica, ocorrendo, em alguns casos, outras modalidades de avaliação dos mesmos.

Inferese que uma das principais causas da não existência de um sistema eficaz de avaliação individual é a falta de uma cultura de avaliação dos servidores, característica essa predominante no serviço público. A avaliação que existe, em uns momentos mais efetiva, e em outros menos, de fato não atende às necessidades da universidade. Na verdade, o único momento de avaliação conhecido por todos é o estágio probatório. Avaliação do técnico-administrativo é burocrática, fica restrita ao que a lei pede, para cumprir uma formalidade. Assim, a avaliação é feita visando somente à progressão funcional. No caso dos docentes, a maior crítica é que alguns indicadores da avaliação normalmente são definidos pelo MEC. Nesse caso, alega-se que tais indicadores definidos externamente não contemplam o cotidiano da prática docente e que dentro da sua atividade o ensino de graduação, é pouco avaliado.

Conforme explicitado no quinto capítulo (procedimentos metodológicos), essa subcategoria de análise – avaliação de competências individuais, embora não tenha sido incluída na primeira etapa da pesquisa (pesquisa quantitativa), foi incluída na segunda etapa da pesquisa (qualitativa), por ter sido considerada relevante pelo pesquisador, para uma investigação mais profunda sobre as práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

O Quadro 34 mostra uma síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa da Dimensão Humana.

ACHADOS	PROPOSIÇÕES
<p>A política de educação corporativa ainda não atende adequadamente às reais necessidades da instituição. Também não é priorizada a capacitação voltada para a gestão do conhecimento.</p> <p>As IFES não possuem uma cultura de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento organizacional, embora os reitores das IFES compreendam a importância dessa prática de gestão do conhecimento.</p> <p>As universidades carecem de instrumentos de gestão tanto para premiar a eficiência quanto para punir a ineficiência.</p> <p>O ambiente universitário é propício à criatividade e à inovação, contudo a inexistência de uma política de valorização e reconhecimento dos docentes e técnicos das IFES inibem a criatividade e a inovação.</p> <p>Falta uma cultura de avaliação dos docentes e técnicos.</p> <p>O único momento de avaliação conhecido por todos é o estágio probatório.</p> <p>A avaliação é feita visando somente à progressão funcional.</p>	<p>Construir programas de educação permanente, educação formal e capacitação voltada para as necessidades acadêmicas e administrativas das IFES.</p> <p>Desenvolver esforços para criação de uma cultura de fóruns de discussão e de identificação interna e externa de boas práticas organizacionais.</p> <p>Maior divulgação das inovações para que as novas ideias sejam conhecidas e as pessoas envolvidas sejam valorizadas.</p> <p>Criação de estruturas mais leves para facilitar o desenvolvimento de projetos e programas criativos.</p> <p>Institucionalização de premiação de ideias e ações inovadoras.</p>

QUADRO 34 – Síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa – Dimensão Humana

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

6.3.3 Dimensão externa

6.3.3.1 Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) demonstram a necessidade do desenvolvimento de políticas eficazes de relacionamento e aprendizagem das universidades com a sociedade. A pesquisa mostra que, dentre as razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão de conhecimento, 52% dos reitores concordam que servem para promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento com outros setores da sociedade, 40% concordam que serve para melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição, e apenas 44% dos reitores concordam que a

instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados apontam como aspecto favorável ao relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade nas universidades, o fato de a universidade ser valorizada pela sociedade, principalmente, em relação aos cursos de graduação. Aponta-se que há um movimento em busca de sintonia da universidade com seu entorno, visando melhorar a situação em que as pessoas vivem. É mostrado, ainda, que serviços como atendimento hospitalar e apoio jurídico são reconhecidos como relevantes pela sociedade. Outro aspecto favorável são as contribuições do ensino à distância para ampliar o relacionamento da universidade com a sociedade. Por outro lado, os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados apontam como fator desfavorável a falta de visão, por parte da universidade, de tudo que poderia fazer como espaço de cooperação, crescimento e pesquisa junto à sociedade/comunidade. É apontado, ainda, que a universidade tende a limitar sua atuação ao campo intrauniversitário, e que o relacionamento da sociedade com a universidade só ocorre com maior intensidade no vestibular e na formatura. Enfim, infere-se nessa pesquisa qualitativa, que o relacionamento com a sociedade é ainda embrionário e atinge apenas uma parcela da comunidade.

Assim, conclui-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores das IFES aponta para a necessidade do desenvolvimento de políticas eficazes de relacionamento e de aprendizagem da universidade com a sociedade, enquanto que a pesquisa qualitativa mostra como aspecto favorável, o fato de as IFES serem valorizadas pela sociedade, principalmente devido aos cursos de graduação e à extensão, pelo atendimento hospitalar, apoio jurídico e ensino à distância, apontando-se, contudo, a necessidade de ampliação do relacionamento entre a sociedade e a universidade.

6.3.3.2 Relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades

Os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados na pesquisa qualitativa colocam que é considerando bom o relacionamento das universidades com o governo. Em relação às fundações, embora sejam criticadas pela falta de transparência, apoiam projetos de pesquisa e extensão que contribuem, também, para uma melhor aproximação da universidade com a sociedade.

Como aspectos desfavoráveis, destacam-se as dificuldades para reposição de pessoal, tanto docente como técnico-administrativo, faltando também discussões aprofundadas pela ANDIFES sobre questões relevantes das IFES, fazendo valer a autonomia universitária. Critica-se o excesso de auditorias praticadas pelos órgãos de controle. Em relação às fundações, embora apoiem projetos acadêmicos importantes, critica-se a falta de transparência.

Conforme explicitado no quinto capítulo (procedimentos metodológicos), essa subcategoria de análise – relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades, embora não tenha sido incluída na primeira etapa da pesquisa (pesquisa quantitativa), foi incluída na segunda etapa da pesquisa (qualitativa), por ter sido considerada relevante pelo pesquisador, para uma investigação mais profunda sobre as práticas de gestão de conhecimento nas IFES.

6.3.3.3 Relacionamento e aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) demonstram a necessidade do desenvolvimento de políticas eficazes de relacionamento de aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais. A pesquisa mostra que apenas 44% concordam que a instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas), 52% dos reitores concordam que a instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras universidades, e 60% concordam que a instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional. A pesquisa aponta, ainda, que dentre as razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento, 60% dos reitores concordam que servem para melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições, 60% concordam que servem para promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições, e 64% concordam que servem para atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas universidades de referência, nacionais e internacionais. Quanto aos resultados alcançados pela instituição, pela adoção de práticas de gestão do conhecimento, a pesquisa mostra que 48% dos reitores concordam que ocorre aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras universidades, 36% concordam que ocorre o

aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas). Infere-se dessa pesquisa quantitativa que, embora a maioria dos reitores concorde que as IFES obtêm conhecimentos organizacionais de outras universidades e possuam parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirirem conhecimento organizacional, os resultados alcançados pelas IFES sobre o aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições públicas e privadas é bastante inferior, ou seja, 36%.

Já os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados apontam as iniciativas para se criar ambientes que favoreçam o diálogo entre os diversos setores da universidade como aspecto favorável ao relacionamento e aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais. Por outro lado, os gestores, docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados apontam como fator desfavorável a tendência ao individualismo, principalmente, por parte dos docentes, talvez causada pela própria estrutura departamental. Outro aspecto desfavorável apontado na pesquisa são os problemas de comunicação interna e externa, havendo, ainda, pouco uso da tecnologia da informação, dificultando-se, assim, o relacionamento e a aprendizagem da universidade com outras instituições nacionais e internacionais.

Assim, conclui-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores das IFES mostra a necessidade do desenvolvimento de políticas eficazes de relacionamento e aprendizagem das universidades com outras instituições nacionais e internacionais, sendo pouco significativos os resultados alcançados ainda pelas IFES no aumento de habilidades para capturar conhecimento organizacional de outras instituições públicas e privadas. Na mesma direção, a pesquisa qualitativa aponta que um dos aspectos dificultadores desse relacionamento é o sistema de comunicação das universidades e a própria cultura da academia, bastante intrauniversitária, provocada também pela própria estrutura de poder das IFES.

6.3.3.4 Responsabilidade social

Os dados extraídos dos questionários (pesquisa quantitativa) demonstram que a universidade apresenta preocupação com programas de responsabilidade social. A pesquisa aponta que 68% dos reitores concordam que, dentre os resultados alcançados pela instituição

com a adoção da prática de responsabilidade social, destaca-se a ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade. A pesquisa ainda mostra que 76% dos reitores entrevistados concordam com a ocorrência da ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição. Infere-se nessa pesquisa quantitativa que, na percepção da grande maioria dos reitores, o uso de práticas de gestão do conhecimento nas IFES tem resultado na ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade, e na ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.

Já os gestores docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados colocam como aspecto favorável, o fato de a universidade possuir vários programas de responsabilidade social, como, por exemplo, políticas de cotas para ingresso na universidade, cursinho pré-vestibular gratuito, projetos de acessibilidade a portadores de deficiência, cursos, oficinas, dentre outros. A pesquisa ainda mostra que a extensão constitui-se numa grande possibilidade das IFES manterem vínculos concretos com a sociedade. Por outro lado, os gestores docentes, técnicos e estudantes das IFES entrevistados consideram como aspecto desfavorável, a falta de prioridade na alocação e ampliação de recursos à política institucional de responsabilidade social das IFES, o que inibe a ampliação desses programas e dificulta uma maior interação com a sociedade. De fato, esses entrevistados entendem que dentre as políticas de financiamento da universidade, a extensão é o eixo pouco privilegiado no tripé ensino, pesquisa e extensão, o que dificulta a realização de programas de responsabilidade social mais abrangente. Outro aspecto desfavorável apontado na pesquisa é a estrutura departamentalizada das IFES, dificultando o trabalho multidisciplinar e inibindo a realização de programas voltados para a sociedade.

Assim, conclui-se que a pesquisa quantitativa realizada com os reitores das IFES aponta que as universidades possuem preocupações importantes com a responsabilidade social, e que para a grande maioria dos reitores, o uso de práticas de gestão de conhecimento nas IFES tem resultado na ampliação do atendimento e da qualidade desses programas sociais. Na mesma direção, a pesquisa qualitativa mostra que as universidades possuem vários programas de responsabilidade social, embora ainda falte prioridade à alocação de recursos para a política institucional de responsabilidade social.

O Quadro 35 mostra uma síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa da Dimensão Externa.

ACHADOS	PROPOSIÇÕES
<p>As IFES são reconhecidas pela sociedade, principalmente devido aos cursos de graduação, e à extensão, pelo atendimento hospitalar, apoio jurídico e ensino à distância.</p> <p>Dificuldades para reposição de pessoal, tanto docente como técnico-administrativo, faltando também discussões aprofundadas pela ANDIFES sobre questões relevantes das IFES, fazendo valer a autonomia universitária.</p> <p>Critica-se o excesso de auditorias praticadas pelos diversos órgãos de controle.</p> <p>As fundações, embora apoiem projetos acadêmicos importantes são criticadas pela falta de transparência.</p> <p>Necessidade do desenvolvimento de políticas eficazes de relacionamento e aprendizagem das universidades com outras instituições nacionais e internacionais. Os resultados alcançados pelas IFES no aumento de habilidades para capturar conhecimento organizacional de outras instituições, ainda são pouco significativos.</p> <p>Um dos aspectos dificultadores desse relacionamento é o sistema de comunicação das universidades e a própria cultura da academia, bastante intrauniversitária.</p> <p>As universidades possuem preocupações importantes com a responsabilidade social. Para grande maioria dos reitores o uso de práticas de gestão de conhecimento nas IFES tem resultado na ampliação do atendimento e da qualidade desses programas sociais.</p> <p>As universidades possuem vários programas de responsabilidade social, embora ainda falte prioridade à alocação de recursos para a política institucional de responsabilidade social.</p>	<p>Ampliar a interação com a sociedade, buscando uma maior visibilidade junto à sociedade, principalmente através de projetos de extensão.</p> <p>Ampliar a institucionalização de vínculos sociais com a sociedade, principalmente por meio da extensão.</p> <p>Criação, junto a ANDIFES, de uma postura autônoma das universidades para a viabilização dos recursos necessários para as IFES.</p> <p>Melhorar os canais de comunicação, intensificando parcerias com instituições nacionais e internacionais.</p> <p>Utilizar práticas de gestão que obtiveram êxito em outras instituições universitárias nacionais e internacionais.</p> <p>Intensificar a interação da universidade com a sociedade, ampliando os programas de responsabilidade social.</p>

QUADRO 35 – Síntese das pesquisas qualitativa e quantitativa – Dimensão Externa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A Tabela 12 – Síntese da pesquisa quantitativa, e os quadros 36 – Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Organizacional, 37 – Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Humana, e 38 – Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Externa, permitem visualizar, sucintamente, os principais achados do presente trabalho.

TABELA 12 – Síntese da pesquisa quantitativa

SISTEMA DE INFORMAÇÃO	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui banco de dados atualizados, com boas práticas, conhecimentos teóricos e experiências aprendidas	12%	12%	36%	32%	8%
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	DT	DP	I	CP	CT
A universidade possui uma <i>memória organizacional</i> , com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais	8%	24%	32%	24%	12%
NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS	DT	DP	I	CP	CT
A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento	0%	0%	24%	40%	36%
POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui uma política de gestão do conhecimento com estratégia institucional	4%	12%	28%	28%	28%
EDUCAÇÃO CORPORATIVA	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.	4%	12%	36%	40%	8%
A instituição possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.	0%	0%	16%	40%	44%
A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.	0%	0%	16%	28%	56%
APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional	4%	16%	36%	24%	20%
RELACIONAMENTO E APRENDIZAGEM COM A SOCIEDADE/COMUNIDADE	DT	DP	I	CP	CT
A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos	4%	20%	32%	40%	4%
RELACIONAMENTO E APRENDIZAGEM COM OUTRAS INSTITUIÇÕES NACIONAIS E INTERNACIONAIS	DT	DP	I	CP	CT
A instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.	4%	8%	28%	36%	24%
RESPONSABILIDADE SOCIAL	DT	DP	I	CP	CT
Ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.	0%	4%	20%	48%	28%

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

	<i>FAVORÁVEIS</i>	<i>DESFAVORÁVEIS</i>	<i>PROPOSIÇÕES</i>
Políticas e estratégias fundamentadas no conhecimento organizacional	As principais lideranças universitárias concordam com a necessidade do planejamento estratégico.	Falta experiência e continuidade de planejamento e continuidade.	Metodologia diferenciada de planejamento e projetos que considerem as transformações epistemológicas por que passa a universidade.
Novas formas organizacionais das universidades federais	O cenário aponta para mudanças estruturais.	O interesse político nas decisões tem mais força do que o interesse acadêmico.	As estruturas universitárias devem ser flexíveis, facilitando iniciativas, projetos e propostas inovadoras.
Sistema de gestão por competências	Incentivos a qualificação para os docentes técnicos	Não existe avaliação formal por competência	Avaliação não burocrática e sim por competência
Sistemas de informações	As páginas das IFES possibilitam visibilidade e transparência.	Não se percebe prioridade no desenvolvimento de um sistema integrado de informação eficaz para as IFES.	Estabelecer um sistema único de informação que envolva e que possibilite a interação entre as áreas acadêmica e administrativa.
Memória organizacional	Alguns procedimentos, normas e outras informações podem ser encontrados na página da universidade.	Não existe na universidade uma cultura de preservação da memória da instituição.	Registrar o conhecimento tácito das pessoas para que possam ser mais bem aproveitados pela organização.
Avaliação institucional.	Na pós-graduação, a avaliação institucional trouxe grandes avanços, principalmente em razão da associação entre fomento e avaliação.	Não há uma política e uma cultura de avaliação institucional permanente.	A avaliação deve ser inserida como parte do processo de planejamento e gestão.
Comunicação institucional.	Estimula-se a participação e há mecanismos de democratização da comunicação.	A comunicação na universidade ainda é muito baseada no papel, com pouco uso da tecnologia de informação	Criação de espaços para se tratar de temas centrais da universidade. Disponibilizar as informações relevantes a toda a comunidade universitária.

QUADRO 36 – Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Organizacional.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
Educação corporativa	Existe tecnologia, pessoal e infraestrutura para intensificar a educação corporativa na universidade.	Os programas de capacitação existentes não atendem adequadamente às reais necessidades da instituição.	Construir programas de educação permanente, educação formal e capacitação voltada para as necessidades acadêmicas e administrativas das IFES..
Aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento	Tem-se consciência da importância de Fóruns de Discussão. Um exemplo dessa prática de gestão do conhecimento são os fóruns de pró-reitores.	Falta estrutura de tecnologia que dê suporte à aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimento nas IFES.	Desenvolver esforços para criação de uma cultura de fóruns de discussão e de identificação interna e externa de boas práticas organizacionais.
Avaliação de competências individuais	A avaliação das competências do técnico administrativo está em fase de implementação, como exigência do próprio plano de carreira atual. A CAPES avalia as competências dos docentes	Avaliação do técnico-administrativo é burocrática, fica restrita ao que a lei pede, para cumprir uma formalidade. O sistema de avaliação atual ainda não atende às necessidades das IFES	Deve-se avaliar, além das pessoas, a estrutura interna e as condições de trabalho nas IFES.
Reconhecimento e recompensa	Existe ambiente favorável à ascensão intelectual na universidade.	Faltam parâmetros baseados na competência para reconhecimento e recompensa dos técnicos e docentes.	Maior divulgação das inovações para que as novas ideias sejam conhecidas e as pessoas envolvidas sejam valorizadas.
Criatividade e inovação	Docentes e técnicos com capacidade de criatividade e inovação.	A criatividade e a inovação são inibidas pelas estruturas cartoriais e pelos controles externos.	Criação de estruturas mais leves para facilitar o desenvolvimento de projetos e programas criativos Institucionalização de premiação de ideias e ações inovadoras.

QUADRO 37 – Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Humana.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

	FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
Relacionamento com a sociedade/comunidade	<p>Serviços como atendimento hospitalar e apoio jurídico são reconhecidos como relevantes pela sociedade.</p> <p>O ensino à distância tem contribuído para ampliar o relacionamento da universidade com a sociedade.</p>	<p>Falta visão, pela própria universidade, de tudo que poderia fazer como espaço de cooperação, crescimento e pesquisa junto à sociedade/comunidade.</p> <p>O relacionamento da sociedade com a universidade só ocorre com maior intensidade em dois momentos: no vestibular e na formatura.</p>	<p>Ampliar a interação, buscando uma maior visibilidade junto à sociedade, principalmente através de projetos de extensão.</p> <p>Criar e ampliar a institucionalizar vínculos sociais com a sociedade através de projetos de extensão .</p>
Relacionamento com o governo, sindicatos e outras entidades	As IFES são reconhecidas e valorizadas pelos órgãos financiadores, principalmente CAPES, CNPQ e FINEP.	Entraves burocrático legalistas, com excesso de controle envolvendo além do Tribunal de Contas da União e vários outros órgãos de fiscalização.	Criação, junto a ANDIFES, de uma postura autônoma das universidades para a viabilização dos recursos necessários visando atender as funções básicas das IFES.
Relacionamento e aprendizagem com outras organizações	<p>Existe interesse dos gestores universitários em melhorar a política de comunicação com outras instituições.</p> <p>Há interação da universidade principalmente com docentes de outras instituições educacionais.</p> <p>As ações compartilhadas na pós-graduação possibilitam o avanço científico e tecnológico, e contribuem para internacionalização das IFES.</p>	<p>Falta ainda nas IFES uma cultura de relacionamento e aprendizagem institucional.</p> <p>A estrutura dificulta o desenvolvimento, a mudança e a aprendizagem com o ambiente.</p>	<p>Melhorar os canais de comunicação, intensificando as parcerias com instituições nacionais e internacionais.</p> <p>Utilizar práticas de gestão que obtiveram êxito em outras instituições universitárias nacionais e internacionais.</p>
Programa de responsabilidade social	Existência de diversas políticas de inclusão social nas IFES.	Falta ainda uma maior prioridade principalmente no que diz respeito à alocação e ampliação de recursos à política institucional de responsabilidade social das IFES.	<p>Chamar a sociedade para interagir.</p> <p>Intensificar a interação da universidade com a sociedade, ampliando os programas de responsabilidade social.</p>

QUADRO 38 – Síntese dos fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes à Dimensão Externa.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

6.4 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A partir da análise desenvolvida nos capítulos anteriores, principalmente após a análise dos dados e a identificação dos achados da pesquisa quantitativa, pesquisa *survey* realizada com os reitores das IFES e da pesquisa qualitativa, entrevistas realizadas com os gestores, docentes, técnicos e estudantes das universidades: UFMG, UFC e UFSC, apresenta-se neste item, proposições contributivas para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão universitária fundamentada na gestão do conhecimento.

Como já demonstrado no decorrer deste trabalho, a partir da literatura pesquisada, parece ficar comprovada a existência de lacunas conceituais que poderão ser atendidas futuramente por uma teoria específica de gestão para as universidades. Os pesquisadores Leite e Costa (2007) constatam que são poucas as iniciativas, os estudos ou os modelos de gestão que, de fato, consideram as particularidades das universidades.

Nesse sentido, adotou-se a seguinte metodologia para a criação das proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão universitária no contexto da gestão do conhecimento:

- *Após análise cuidadosa dos princípios já consolidados das teorias organizacionais, procurou-se identificar as concepções mais relevantes de gestão do conhecimento para constituir-se o referencial teórico básico dessa proposição (capítulo 3);*
- *Considerando o pensamento dos principais autores da gestão do conhecimento e da gestão universitária, construíram-se as dimensões da gestão do conhecimento para utilização na gestão universitária: dimensão organizacional, dimensão humana e dimensão externa (capítulo quatro);*
- *Ao longo da pesquisa, identificaram-se características que justificaram o desdobramento da Dimensão Organizacional, em duas outras dimensões: Dimensão Acadêmica e Dimensão Administrativa, sendo também transformada a Dimensão Externa na Dimensão Política e Social, conforme explicitado na proposição abaixo;*

- *As proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão universitária no contexto da gestão do conhecimento foram, então, idealizadas.*

Assim, essas proposições foram construídas a partir do pensamento dos autores Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001); Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001); Edvinsson e Malone (1998); e Terra (2000) sobre a gestão do conhecimento, demonstrada exhaustivamente no capítulo 3, bem como a análise teórica dos autores Baldrige (1983); Etzioni (1989); Hardy e Fachin (2000); Cohen e March (1974); e Mintzberg e Quinn (2001) sobre a gestão universitária, constante do capítulo 4.

6.4.1 Proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão das universidades federais brasileiras fundamentadas na gestão do conhecimento

A criação das proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão universitária no contexto da gestão do conhecimento tem como suporte as seguintes dimensões de gestão do conhecimento, a saber:

Dimensão Administrativa

- *Planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível*
- *Flexibilidade organizacional*
- *Sistema de gestão fundamentado nas competências*
- *Sistemas de informação e de conhecimento*
- *Cultura de avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico*

Dimensão Acadêmica

- *Planejamento Acadêmico Institucional*

- *Novas formas estruturais acadêmicas*
- *Gestão acadêmica fundamentado nas competências acadêmicas e científicas*
- *Sistema de informação e do conhecimento acadêmico e científico*
- *Sistema de avaliação acadêmica*

Dimensão Humana

- *Educação corporativa*
- *Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento*
- *Planos de reconhecimento e recompensa*
- *Estímulos à criatividade e inovação*

Dimensão política e social

- *Relacionamento com a sociedade/comunidade*
- *Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio*
- *Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais*

6.4.1.1 Dimensão administrativa

A dimensão Administrativa refere-se à organização geral da universidade, suas estratégias, os sistemas de informações, a filosofia de gestão e o desenvolvimento de uma cultura de avaliação para as IFES.

6.4.1.1.1 Planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível

Propõe-se a construção de um Planejamento Estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível para as universidades. A flexibilidade é, sem dúvida, indispensável no planejamento universitário. A estratégia da universidade não pode ser estabelecida unicamente por um processo de planejamento formal pela administração central da instituição. Dada a autonomia, principalmente das unidades acadêmicas, e ao caráter intangível e criativo que caracteriza a atividade universitária, a estratégia na universidade deve ser estabelecida com a participação efetiva de todas as unidades universitárias. A partir da visão e da missão da universidade é recomendável que a reitoria defina algumas prioridades e apoie com infraestrutura e capacitação as unidades universitárias, para que essas complementem e ampliem as estratégias das IFES. Após as proposições das unidades universitárias, a reitoria deve então consolidar o planejamento estratégico para a deliberação final por parte do conselho superior da universidade. Com a aprovação por parte do conselho superior, a reitoria deve divulgá-lo intensamente na comunidade universitária. Além de divulgação, cabe à reitoria, juntamente com as unidades, avaliar permanentemente o planejamento estratégico, adotando todas as providências para que as metas sejam atingidas. O planejamento estratégico na universidade deve ser permanente e fundamentado no conhecimento, pois é imprescindível a redefinição e revisão periódica dos valores, da missão, da visão e das estratégias da instituição.

6.4.1.1.2 Flexibilidade organizacional

As instituições intensivas em conhecimento, como é o caso das universidades, devem contar com estruturas flexíveis, criativas, que potencializem o desenvolvimento de atividades multidisciplinares envolvendo seus programas e atividades acadêmicas e administrativas. A flexibilidade organizacional passa a ser um fator relevante considerando-se, principalmente, uma das características das instituições universitárias que é a estrutura e descentralizada. Tais estruturas devem assegurar um caráter participativo dos servidores docentes, técnico-administrativos e dos estudantes. A excelência das IFES deverá ser o resultado da dedicação de docentes, técnicos e estudantes. Assim, é fundamental a flexibilidade estrutural para

possibilitar a aprendizagem e inovação contínua, valores básicos da universidade, sem os quais não se poderá avançar quantitativamente e qualitativamente. Dessa forma, é possível construir, de fato, uma gestão pautada no conhecimento.

6.4.1.1.3 Sistema de gestão fundamentado nas competências

A gestão da universidade deve ser assegurada por pessoal qualificado, devendo a escolha dos gestores, ser baseada no mérito e na competência. De fato, a gestão por competências, constitui-se a pedra angular da gestão universitária, pois o conhecimento deve ser a principal fonte de autoridade e poder numa instituição universitária. O sistema de gestão por competência deve ser também descentralizado e participativo. Por este motivo, é fundamental o desenvolvimento das competências de todos os integrantes da instituição, para que todos, de fato, contribuam para a excelência da universidade. A gestão por competência torna a universidade mais preparada para as demandas que precisa atender, decorrentes da complexidade de suas funções. Assim, a política de gestão das universidades deve ser fundamentada no conhecimento, utilizando intensamente as competências individuais e institucionais, com suporte nas tecnologias mais avançadas, buscando permanentemente a excelência. Os avanços da ciência e o intenso desenvolvimento tecnológico têm imposto constantes desafios às organizações, inclusive às universitárias, no sentido de adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridas. Com efeito, o principal desafio das IFES é criar as condições necessárias para utilizar o conhecimento, em favor dos destinos da própria instituição, conciliando competência e democracia no processo de gestão universitária.

6.4.1.1.4 Sistema de informação e de conhecimento

Uma gestão pautada na competência e na democracia necessita de uma forte infraestrutura de sistemas de informação e de conhecimento, que atenda, de fato, as especificidades das universidades. É fundamental, a criação de sistemas de informações diferenciados, com suporte em tecnologias avançadas, fundamentadas na gestão do conhecimento. Nesse contexto, deverá ser priorizada a integração entre os diversos sistemas

envolvendo todos os setores e funções universitárias. Tais sistemas devem propiciar o compartilhamento das informações, incentivando a captura de documentos de conhecimento e "know-how" existente na universidade. Numa universidade é fundamental que todos tenham acesso à informação e ao conhecimento, possibilitando a atualização permanente, como uma "memória viva", interativa, compartilhada e dinâmica. Essa memória viva ou memória organizacional da universidade deve-se constituir no desenvolvimento de um sistema de conhecimentos e habilidades, que preserva e armazena percepções e experiências para que possam ser recuperadas posteriormente pelos gestores, docentes, técnicos e estudantes. Assim, os sistemas de informação facilitam a aprendizagem, a criação de conhecimentos coletivos e o compartilhamento de informações e/ou para aproximação de pessoas que detêm o conhecimento relevante.

6.4.1.1.5 Cultura de avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico

A institucionalização da cultura de avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico na universidade é necessária para avaliar as relações sistêmicas entre as várias áreas e processos da universidade e entre a universidade e a sociedade. As condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais estão no ambiente geral e precisam ser considerados, tanto no planejamento quanto na avaliação institucional.

O acompanhamento do que foi planejado e das efetivas ações que estão sendo realizadas constitui-se um pré-requisito para alcançar a excelência na universidade. Esse acompanhamento é fundamental para garantir também, sempre que possível, que as pessoas consigam desenvolver as competências necessárias no espaço de tempo desejado pela instituição.

Dessa forma, é fundamental a construção de indicadores que realmente levem em consideração as especificidades das universidades, sendo necessária uma ampla divulgação dos resultados da avaliação, utilizando-se essas informações para o planejamento estratégico da universidade. Nesse contexto, parece que o processo de avaliação institucional integrado ao planejamento estratégico, seja uma referência legítima para a institucionalização da cultura de avaliação nas IFES.

6.4.1.2 Dimensão acadêmica

A dimensão acadêmica refere-se à organização das unidades e subunidades acadêmicas, o planejamento acadêmico, os sistemas acadêmicos, a filosofia de gestão acadêmica e a avaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade

6.4.1.2.1 Planejamento acadêmico institucional

O planejamento acadêmico institucional deve ser desenvolvido por meio de metodologia colaborativa com a participação da comunidade acadêmica, tendo como finalidade instrumentalizar os gestores acadêmicos para a tomada de decisão; organizar os processos avaliativos e estruturar as bases da política de gestão acadêmica das IFES. Nesse contexto, as políticas acadêmicas devem ser desenvolvidas com fundamento no conhecimento organizacional e científico e tendo como ponto de partida, a compreensão de que estas se inserem em um contexto multifacetário, marcado por transformações econômicas, sociais e culturais. De fato, o objetivo do planejamento acadêmico deve ser o de contribuir para o estabelecimento de políticas efetivas, visando o fortalecimento e desenvolvimento da pesquisa, do ensino de graduação e de pós-graduação e da extensão.

6.4.1.2.2 Gestão acadêmica fundamentada nas competências acadêmicas e científicas

A filosofia de gestão acadêmica fundamentada nas competências acadêmicas e científicas deve prever as condições necessárias para a condução dos cursos, programas e atividades relacionadas ao ensino de graduação, ensino de pós-graduação, a pesquisa e a extensão universitária. Essa filosofia de gestão deve contemplar a autonomia científica, didática e administrativa. A colegialidade, uma das características relevantes das instituições universitárias, deverá ser compatibilizada com essa nova filosofia de gestão. Da mesma forma, deverá ser levada em consideração também outra característica da gestão acadêmica: a

descentralização. É fundamental a delegação de responsabilidades de execução e de acompanhamento aos diferentes setores e órgãos acadêmicos, em seu âmbito de competência. Nesse sentido, ocorrerá a integração, outra característica fundamental da gestão acadêmica, pois, propicia a articulação e complementaridade entre órgãos e colegiados acadêmicos entre si e entre órgãos de apoio e da administração, visando ao adequado desempenho das atividades institucionais. Finalmente, a gestão acadêmica das IFES deve fornecer orientações estratégicas para a construção dos projetos pedagógicos dos cursos, da pesquisa, da extensão e das unidades e subunidades universitárias.

6.4.1.2.3 Novas formas de estruturas acadêmicas

As novas formas de estruturas acadêmicas devem ser idealizadas visando propiciar agilidade e flexibilidade para responder às exigências acadêmicas e da sociedade. Os órgãos deliberativos e executivos acadêmicos devem possuir poucos níveis hierárquicos, visando contribuir para tornar mais fácil a comunicação, facilitando, desta forma, a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão. Nesse contexto, é necessário que as unidades acadêmicas possuam estruturas próprias, diferenciadas. Essa flexibilidade estrutural responde à diferenciação organizativa de unidades acadêmicas, ou seja, possibilitar a existência, por exemplo, de departamentos, escolas, faculdades, institutos, com o objetivo de maximizar as sinergias, possibilitando, por meio da gestão conjunta de atividades afins, a valorização, de fato, da natureza distinta das atividades universitárias, atendendo as especificidades em cada área de conhecimento.

6.4.1.2.4 Sistema de informação e do conhecimento acadêmico e científico

O Sistema de informação e do conhecimento acadêmico e científico tem papel de alta relevância na comunidade científica e acadêmica. As novas tecnologias e formas organizacionais de trabalho e a rápida evolução do conhecimento científico, exigem das IFES sistemas de conhecimento adequados à realidade acadêmica nacional e internacional. O sistema de comunicação é vital para a comunidade científica e acadêmica, pois essa

comunicação (formal e informal) possibilita a criação de novos conhecimentos. Assim, é fundamental a aplicação de tecnologias avançadas no contexto acadêmico e científico das IFES.

6.4.1.2.5 Sistema de avaliação acadêmica

O sistema de avaliação acadêmica é fundamental para observar se a universidade está cumprindo sua missão institucional. Assim, mudar práticas e comportamentos que já não respondem às demandas da sociedade é dever das universidades. Nesse contexto, o sistema de avaliação acadêmica deve ser entendido como um processo, criando-se mecanismos de avaliação contínua com o envolvimento dos docentes, técnicos e estudantes. Essa avaliação deve ter caráter reflexivo e formativo, visando conhecer e aperfeiçoar as atividades acadêmicas e científicas das universidades. Assim, é fundamental a construção de uma cultura interna favorável à avaliação acadêmica que possibilite maior conscientização nesse processo de reflexão acadêmica e científica das IFES.

6.4.1.3 Dimensão humana

A dimensão humana refere-se ao desenvolvimento e a valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes para a garantia da dedicação, do dinamismo e da responsabilidade compatíveis com a dignidade acadêmica. Nesse sentido é fundamental a preocupação permanente com a qualidade do corpo docente e do corpo técnico, e a qualidade de todas as demais atividades universitárias. Da mesma forma, deve-se incentivar a criatividade e a inovação.

6.4.1.3.1 Educação corporativa

A educação corporativa consiste em processos educacionais, com vistas à atualização dos técnicos e docentes em todas as áreas da universidade. A aprendizagem contínua deve ser prioridade nas IFES, pois consiste em mudanças na base de conhecimentos, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da instituição para agir e resolver problemas. Assim, parece ser possível minimizar uma característica polêmica na universidade: a natureza política que predomina na gestão. Desta forma, a educação corporativa parece ser fundamental para que as universidades construam uma cultura de gestão fundamentada no conhecimento individual e institucional.

6.4.1.3.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

A institucionalização da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento nas IFES requer o desenvolvimento de infraestrutura de tecnologia adequada, principalmente para criação da memória institucional das IFES, entre outras práticas de gestão do conhecimento. Para promover o aprendizado das pessoas, tendo em vista o conhecimento coletivo, é importante que se crie condições para a atuação na gestão de equipes, pois se trata de importante estratégia para facilitar o compartilhamento do conhecimento. Assim, é fundamental o estabelecimento de novas estratégias estruturais, e criação de uma nova cultura institucional, para que as IFES sejam, além de instituições que ensinam, também instituições que aprendem.

6.4.1.3.3 Planos de reconhecimento e recompensa

As IFES devem desenvolver planos e programas de valorização dos docentes, técnicos e estudantes, reconhecendo suas ações administrativas, acadêmicas, científicas, artísticas e culturais. Desta forma, estará contribuindo para a motivação dos mesmos. Neste sentido, a partir de processos de avaliação transparente, as IFES devem institucionalizar o

reconhecimento em público de docentes, técnico, estudantes, inclusive de pessoas da comunidade, que desenvolverem ações relevantes para a instituição, estimulando, desta forma, o empenho e a dedicação das pessoas que constroem a história das IFES.

6.4.1.3.4 Estímulos à criatividade e inovação

O estímulo à criatividade e inovação deve ser uma prática permanente nas IFES. As pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e a colocá-las em prática, postura essencial para o atual contexto, e principalmente, para o ambiente universitário. Com efeito, as IFES devem alocar nos seus orçamentos, investimentos para estimular as pessoas à criatividade e inovação.

6.4.1.4 Dimensão política e social

A dimensão política e social refere-se ao relacionamento e a aprendizagem com a sociedade/comunidade, o relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio e relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e internacionais.

6.4.1.4.1 Relacionamento com a sociedade/comunidade

A ampliação do relacionamento com a sociedade/comunidade por meio de Programas de responsabilidade social pode-se constituir num pilar para viabilizar na prática a autonomia da universidade. A universidade existe para servir à sociedade e, como tal, deve operar buscando o entendimento dos interesses, aspirações e necessidades da comunidade em que se insere. Assim, o relacionamento com a sociedade é fundamental para que sua autonomia seja preservada e fortalecida. Nesse contexto, é fundamental reafirmar a relevância da participação da comunidade externa no processo de avaliação da universidade.

A extensão universitária é, sem dúvida, uma grande possibilidade de se manter vínculos concretos com a sociedade. De fato, é na extensão, como dimensão acadêmica, que a universidade produz e dialoga com a sociedade. Com efeito, a sociedade aprende com a universidade e, da mesma forma, a universidade aprende com a sociedade.

6.4.1.4.2 Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio

A forma como a universidade relaciona-se com o governo, sindicatos, entidades estudantis e fundações de apoio, também possui uma forte ligação com a autonomia universitária. Assim, a burocracia governamental e das próprias universidades precisa ser repensada para que os recursos sejam devidamente utilizados, com eficiência e transparência. As universidades devem, inclusive, contribuir, com estudos e pesquisas para auxiliar os governos no desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes, visando superar tais disfunções.

Por outro lado, interesses, muitas vezes conflitantes, são comuns na universidade. As entidades sindicais e estudantis, além de suas pautas mais específicas, lutam pela educação de qualidade, pela autonomia e funcionamento democrático das universidades, garantia do direito à liberdade de pensamento, reforma universitária, cultura e arte, meio ambiente, entre muitos outros, e apoiam e participam de diversos movimentos sociais nessa direção. Assim, o relacionamento com as entidades de classe deve ser feito dentro do formalismo, mas também, dentro de um clima de cordialidade. A universidade deve permitir a manifestação legítima das entidades dos docentes, dos técnicos e dos estudantes, conciliando tais reivindicações com as diretrizes da universidade, dentro do possível. A ocorrência de possíveis contradições deve ser enfrentada com argumentos, seriedade e transparência. A valorização das instâncias coletivas é uma das diretrizes relevantes na gestão universitária. Assim, a gestão participativa, fundamentada no conhecimento é requisito indispensável para a construção da excelência universitária.

6.4.1.4.3 Relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e internacionais

O relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e internacionais complementa a dimensão política e social da gestão das IFES, fundamentada na gestão do conhecimento.

É dever da universidade, acompanhar o desenvolvimento científico e tecnológico, envolvendo-se frequentemente em atividades de pesquisas nacionais e internacionais. Nesse sentido, as IFES devem construir estruturas flexíveis para uma efetiva transformação das universidades em instituições abertas para a comunidade nacional e internacional.

Assim, as universidades precisam desenvolver habilidades na gestão de parcerias com outras instituições nacionais e internacionais de ensino e de pesquisa. O relacionamento com essas instituições e, conseqüentemente, a captação de recursos, interfere de fato, na rotina das universidades, visivelmente. Com efeito, as universidades devem estar, cada vez mais, no centro de grandes redes de parcerias e devem possuir programas formais de metodologias e de capacitação de pessoas para que as parcerias efetuadas contribuam, de fato, para a transformação da sociedade.

<i>DIMENSÕES</i>	<i>PRÁTICAS E FATORES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</i>
<i>ADMINISTRATIVA</i>	<i>Planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível</i> <i>Flexibilidade organizacional</i> <i>Sistema de gestão fundamentado nas competências</i> <i>Sistemas de informação e de conhecimento</i> <i>Cultura de avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico</i>
<i>ACADÊMICA</i>	<i>Planejamento acadêmico institucional</i> <i>Novas formas estruturais acadêmicas</i> <i>Gestão acadêmica fundamentado nas competências acadêmicas e científicas</i> <i>Sistema de informação e do conhecimento acadêmico e científico</i> <i>Sistema de avaliação acadêmica</i>
<i>HUMANA</i>	<i>Educação corporativa</i> <i>Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento</i> <i>Planos de reconhecimento e recompensa</i> <i>Estímulos à criatividade e inovação</i>
<i>POLÍTICA E SOCIAL</i>	<i>Relacionamento com a sociedade/comunidade</i> <i>Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio</i> <i>Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais</i>

QUADRO 39 – Proposições direcionadoras para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão das universidades federais brasileiras, fundamentadas na gestão do conhecimento

FONTE: Elaborado pelo pesquisador.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Concluindo este estudo, constatou-se que os macroconstrutos e as categorias de análise utilizados nas pesquisas, expandiram a possibilidade da análise situacional nas IFES quanto à ocorrência de gestão do conhecimento.

De fato, a pesquisa quantitativa serviu de base para a pesquisa qualitativa. Comparando os dados, observou-se congruência entre as duas pesquisas, tendo a pesquisa qualitativa explicado o que foi encontrado na pesquisa quantitativa.

As dimensões de gestão do conhecimento, denominadas macroconstrutos, na pesquisa quantitativa, foram construídas, inicialmente, a partir do questionário da OCDE, tendo sido adaptadas para atender as especificidades das IFES. Na segunda etapa da pesquisa essas dimensões, denominadas na pesquisa qualitativa de categorias de análise, foram aperfeiçoadas visando aprofundar e explicar os dados encontrados na pesquisa quantitativa. Assim, a pesquisa foi enriquecida com o aprofundamento e a complementaridade das modalidades quantitativa e qualitativa. Nesse sentido, na pesquisa qualitativa foram incluídas novas subcategorias de análise, consideradas relevantes pelo pesquisador, para uma investigação mais profunda das práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

Com efeito, foram incluídas as subcategorias Sistemas de Gestão por Competência, Sistemas de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional e Individual, Comunicação Institucional, Plano de Reconhecimento e Recompensa e Relacionamento com Governos, Sindicatos e Entidades. Essas subcategorias contribuíram para uma identificação mais precisa sobre o estágio em que se encontram as IFES, em relação às práticas de gestão do conhecimento.

Desta maneira, com as pesquisas quantitativas e qualitativas, foi possível identificar as práticas de gestão do conhecimento que efetivamente ocorrem nas IFES e as práticas que ainda não são utilizadas nas referidas instituições. Foi possível observar, também, as principais dificuldades para implementação de práticas de gestão do conhecimento nas IFES.

Constatou-se que existem várias práticas de gestão do conhecimento nas IFES, embora os gestores não as reconheçam como tal. A exemplo dessas práticas podem-se citar os fóruns de pró-reitores nacionais de administração e planejamento, de graduação, de pós-graduação, de extensão e a Comissão Nacional de Dirigentes de Recursos Humanos (CNDP), onde ocorre compartilhamento do conhecimento sobre essas complexas áreas da gestão universitária. Outro exemplo de prática de gestão do conhecimento é a existência de programas de educação

corporativa existente em algumas universidades, nos quais ocorrem aprendizado e compartilhamento de conhecimento, principalmente dos servidores técnico-administrativos, onde os servidores experientes transferem seus conhecimentos para servidores menos experientes. Existem, ainda, os repositórios de conhecimento científico, que também são práticas de gestão do conhecimento.

De qualquer forma, as IFES possuem, embora parcialmente, práticas de gestão fundamentada no conhecimento, tais como: sistemas de informações, novas formas organizacionais, estratégia organizacional, avaliação organizacional, comunicação institucional, avaliação de competência individual, planos de reconhecimento e recompensa, estímulo a criatividade e inovação, relacionamento com a sociedade, relacionamento com outras instituições e responsabilidade social.

Por outro lado, em relação a outras práticas de gestão do conhecimento relevantes, tais como gestão por competência e memória organizacional, educação corporativa, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais, são raramente adotadas nas IFES.

As principais dificuldades para a implementação de prática da gestão do conhecimento nas IFES, constatadas na pesquisa foram: não existe uma cultura de preservação da memória da instituição; falta pessoal qualificado para implementação de uma memória organizacional; interesse político em detrimento do interesse acadêmico; falta de autonomia; descontinuidade administrativa; não se questiona sobre o desempenho profissional dos servidores; faltam estímulos para as pessoas repassarem seus conhecimentos; falta estrutura de tecnologia; predominância de estrutura cartorial; inexistência de uma política de valorização e reconhecimento dos técnicos e docentes; problemas de comunicação interna e externa; inexistência de uma cultura de avaliação individual e institucional; e inexistência de instrumentos eficazes de gestão, tanto para premiação como para cobrança.

Assim, efetuada a análise e interpretação dos dados, identificando-se a real situação de ocorrência de práticas de gestão do conhecimento utilizadas nas IFES, as lacunas e dificuldades nas práticas de gestão em relação à gestão baseada no conhecimento, foi possível construir proposições direcionadas para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão universitária no contexto da gestão do conhecimento, conforme explicitado na sessão 6.4. Desta forma, foram cumpridos os objetivos da pesquisa.

7.1 EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS

A pesquisa apresentou um levantamento dos conceitos teóricos de gestão do conhecimento.

Foram identificadas e avaliadas dimensões e fatores de gestão do conhecimento presentes na gestão das universidades federais, por meio da pesquisa de campo qualitativa e quantitativa.

As seguintes dimensões foram propostas para a gestão universitária com fundamento na gestão do conhecimento:

Dimensão Administrativa

- *Planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível*
- *Flexibilidade organizacional*
- *Sistema de gestão fundamentado nas competências*
- *Sistemas de informação e de conhecimento*
- *Cultura de avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico*

Dimensão Acadêmica

- *Planejamento acadêmico Institucional*
- *Novas formas de estruturas acadêmicas*
- *Gestão acadêmica fundamentado nas competências acadêmicas e científicas*
- *Sistema de informação e do conhecimento acadêmico e científico*
- *Sistema de avaliação acadêmica*

Dimensão Humana

- *Educação corporativa*
- *Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento*
- *Planos de reconhecimento e recompensa*
- *Estímulos à criatividade e inovação*

Dimensão política e social

- *Relacionamento com a sociedade/comunidade*
- *Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio*
- *Relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais*

Dimensão Administrativa

A dimensão administrativa refere-se à organização geral da universidade, suas estratégias, os sistemas de informações, a filosofia de gestão e o desenvolvimento de uma cultura de avaliação para as IFES.

Planejamento Estratégico Entendido como um Instrumento Dinâmico e Flexível – propõe-se a construção de um planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível para as universidades. A flexibilidade é sem dúvida, indispensável no planejamento universitário. Além de divulgação, cabe à reitoria, juntamente com as unidades, avaliar permanentemente o planejamento estratégico, adotando todas as providências para que as metas sejam atingidas. O planejamento estratégico na universidade deve ser permanente e fundamentado no conhecimento, pois é imprescindível a redefinição e revisão periódica dos valores, da missão, da visão e das estratégias da instituição.

Flexibilidade Organizacional – as instituições intensivas em conhecimento, como é o caso das universidades, devem contar com estruturas flexíveis, criativas, que potencializem o desenvolvimento de atividades multidisciplinares, envolvendo seus programas e atividades acadêmicas e administrativas.

Sistema de Gestão Fundamentado nas Competências – a gestão da universidade deve ser assegurada por pessoal qualificado, devendo a escolha dos gestores ser baseada no mérito e na competência. De fato, a gestão por competências constitui-se a pedra angular da gestão universitária, pois o conhecimento deve ser a principal fonte de autoridade e poder nas universidades. Com efeito, o principal desafio das IFES é criar as condições necessárias para utilizar o conhecimento em favor dos destinos da própria instituição, conciliando competência e democracia no processo de gestão universitária.

Sistema de Informação e de Conhecimento – uma gestão pautada na competência e na democracia necessita de uma forte infraestrutura de sistemas de informação e de conhecimento, que atenda, de fato, as especificidades das universidades. É fundamental a criação de sistemas de informações diferenciados, com suporte em tecnologias avançadas,

fundamentada na gestão do conhecimento. Assim, os sistemas de informação devem facilitar a aprendizagem, a criação de conhecimentos coletivos e o compartilhamento de informações para aproximação de pessoas que detêm conhecimentos relevantes para a instituição.

Cultura de Avaliação Institucional Integrada ao Planejamento Estratégico – a institucionalização da cultura de avaliação institucional integrado ao planejamento estratégico na universidade é necessária para avaliar as relações sistêmicas entre as várias áreas e processos da universidade e entre a universidade e a sociedade.

Dimensão Acadêmica

A dimensão acadêmica refere-se à organização das unidades e subunidades acadêmicas, o planejamento acadêmico, os sistemas acadêmicos, a filosofia de gestão acadêmica e a avaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Planejamento Acadêmico Institucional – o planejamento acadêmico institucional deve ser desenvolvido por meio de metodologia colaborativa com a participação da comunidade acadêmica, tendo como finalidade instrumentalizar os gestores acadêmicos para a tomada de decisão; organizar os processos avaliativos; e estruturar as bases da política de gestão acadêmica das IFES.

Gestão Acadêmica Fundamentada nas Competências Acadêmicas e Científicas – a filosofia de gestão acadêmica fundamentada nas competências acadêmicas e científicas deve prever as condições necessárias para a condução dos cursos, programas e atividades relacionadas ao ensino de graduação, ensino de pós-graduação, a pesquisa e a extensão universitária. Essa filosofia de gestão deve contemplar a autonomia científica, didática e administrativa. A colegialidade, uma das características relevantes das instituições universitárias, deverá ser compatibilizada com essa nova filosofia de gestão. Finalmente, a gestão acadêmica das IFES deve fornecer orientações estratégicas para a construção dos projetos pedagógicos dos cursos, da pesquisa, da extensão e das unidades e subunidades universitárias.

Novas Formas de Estruturas Acadêmicas – as novas formas de estruturas acadêmicas devem ser idealizadas, visando propiciar agilidade e flexibilidade para responder às exigências acadêmicas e da sociedade. Nesse contexto, é necessário que as unidades acadêmicas possuam estruturas próprias, diferenciadas. Essa flexibilidade estrutural responde à diferenciação organizativa de unidades acadêmicas, ou seja, possibilitará a existência, por exemplo, de departamentos, escolas, faculdades, institutos, com o objetivo de maximizar as

sinergias, proporcionando, por intermédio da gestão conjunta de atividades afins, a valorização, de fato, da natureza distinta das atividades universitárias, atendendo as especificidades de cada área de conhecimento.

Sistema de Informação e do Conhecimento Acadêmico e Científico – o sistema de informação e do conhecimento acadêmico e científico tem papel de alta relevância na comunidade científica e acadêmica. As novas tecnologias e formas organizacionais de trabalho e a rápida evolução do conhecimento científico, exigem das IFES sistemas de conhecimento adequados à realidade acadêmica nacional e internacional. O sistema de comunicação é vital para a comunidade científica e acadêmica, pois essa comunicação (formal e informal) possibilita a criação de novos conhecimentos. Assim, é fundamental a aplicação de tecnologias avançadas no contexto acadêmico e científico das IFES.

Sistema de Avaliação Acadêmica – o sistema de avaliação acadêmica é fundamental para observar se a universidade está cumprindo sua missão institucional. Assim, mudar práticas e comportamentos que já não respondem às demandas da sociedade é dever das universidades. Nesse contexto, o sistema de avaliação acadêmica deve ser entendido como um processo, criando-se mecanismos de avaliação contínua com o envolvimento dos docentes, técnicos e estudantes. Essa avaliação deve ter caráter reflexivo e formativo, visando conhecer e aperfeiçoar as atividades acadêmicas e científicas das universidades.

Dimensão Humana

A dimensão humana refere-se ao desenvolvimento e à valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes para a garantia da dedicação, do dinamismo e da responsabilidade compatíveis com a dignidade acadêmica. Nesse sentido é fundamental a preocupação permanente com a qualidade do corpo docente e do corpo técnico, e a qualidade de todas as demais atividades universitárias. Da mesma forma deve-se incentivar a criatividade e a inovação.

Educação Corporativa – a educação corporativa consiste em processos educacionais, com vistas à atualização dos técnicos e docentes em todas as áreas da universidade. A aprendizagem contínua deve ser prioridade nas IFES, pois consiste em mudanças na base de conhecimentos, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da instituição para agir e resolver problemas. Assim, parece ser possível minimizar uma característica polêmica na universidade: a natureza política que predomina na

gestão. Desta forma, a educação corporativa parece ser fundamental para que as universidades construam uma cultura de gestão fundamentada no conhecimento individual e institucional.

Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento – a institucionalização da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento nas IFES requer o desenvolvimento de infraestrutura de tecnologia adequada, principalmente para criação da memória institucional das IFES, entre outras práticas de gestão do conhecimento. Para promover o aprendizado das pessoas, tendo em vista o conhecimento coletivo, é importante que se crie condições para a atuação na gestão de equipes, pois se trata de importante estratégia para facilitar o compartilhamento do conhecimento. Assim, é fundamental o estabelecimento de novas estratégias estruturais, e criação de uma nova cultura institucional, para que as IFES sejam, além de instituições que ensinam, também instituições que aprendem.

Planos de Reconhecimento e Recompensa – as IFES devem desenvolver planos e programas de valorização dos docentes, técnicos e estudantes, reconhecendo suas ações administrativas, acadêmicas, científicas, artísticas e culturais. Desta forma, estará contribuindo para a motivação dos mesmos. Neste sentido, a partir de processos de avaliação transparente, as IFES devem institucionalizar o reconhecimento em público de docentes, técnico, estudantes, inclusive de pessoas da comunidade, que desenvolverem ações relevantes para a instituição, estimulando, assim, o empenho e a dedicação das pessoas que constroem a história das IFES.

Estímulos à Criatividade e Inovação - o estímulo à criatividade e inovação deve ser uma prática permanente nas IFES. As pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e a colocá-las em prática, postura essencial para o atual contexto e, principalmente, para o ambiente universitário. Com efeito, as IFES devem alocar nos seus orçamentos investimentos para estimular as pessoas à criatividade e inovação.

Dimensão Política e Social

A dimensão política e social refere-se ao relacionamento e a aprendizagem com a sociedade/comunidade, o relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio e relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e internacionais.

Relacionamento com a sociedade/comunidade – a ampliação do relacionamento com a sociedade/comunidade por meio de programas de responsabilidade social pode-se constituir num pilar para viabilizar, na prática, a autonomia das IFES. A universidade existe para servir

à sociedade e, como tal, deve operar buscando o entendimento dos interesses, aspirações e necessidades da comunidade em que se insere. A extensão universitária é, sem dúvida, uma grande possibilidade de se manter vínculos concretos com a sociedade. De fato, é na extensão, como dimensão acadêmica, que a universidade produz e dialoga com a sociedade. Com efeito, a sociedade aprende com a universidade e, da mesma forma, a universidade aprende com a sociedade.

Relacionamento com o Governo, Sindicatos e Entidades Estudantis e Fundações de Apoio – a forma como a universidade relaciona-se com o governo, sindicatos, entidades estudantis e fundações de apoio, também possui uma forte ligação com autonomia universitária. Assim, a burocracia governamental e das próprias universidades precisam ser repensadas para que os recursos sejam devidamente utilizados, com eficiência e transparência. A universidade deve permitir a manifestação legítima das entidades dos docentes, dos técnicos e dos estudantes, conciliando tais reivindicações com as diretrizes da universidade, dentro do possível. A ocorrência de possíveis contradições deve ser enfrentada com argumentos, seriedade e transparência. A valorização das instâncias coletivas é uma das diretrizes relevantes na gestão universitária. Assim, a gestão participativa, fundamentada no conhecimento é requisito fundamental para a construção da excelência universitária.

Relacionamento com outros Organismos e Instituições Nacionais e Internacionais – o relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e internacionais complementa a dimensão externa, ou dimensão política e social da gestão das IFES fundamentada na gestão do conhecimento. É dever da universidade acompanhar o desenvolvimento científico e tecnológico, envolvendo-se, frequentemente, em atividades de pesquisas nacionais e internacionais. Com efeito, as universidades devem estar, cada vez mais, no centro de grandes redes de parcerias e devem possuir programas formais de metodologias e de capacitação de pessoas, para que as parcerias efetuadas contribuam, de fato, para a transformação da sociedade.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com base nos resultados obtidos, e considerando a necessidade de contribuições ao trabalho realizado, julga-se fundamental a realização de futuras pesquisas sobre o tema. Nesse sentido, apresentam-se como sugestões para a condução de próximos trabalhos:

- fazer um estudo comparativo entre as destacadas universidades nacionais e estrangeiras para conhecer as necessidades de mudanças e/ou os fatores a serem trabalhados para a excelência da gestão das IFES, com base na gestão do conhecimento;
- estudar uma tipologia ideal de estrutura para as IFES, fundamentada na gestão do conhecimento; e
- construir um arcabouço teórico-empírico, visando a criação de uma teoria específica de gestão para as universidades, com base na gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. *Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage*. *California Management Review*, California, v. 31, n. 2, p. 91-106, Winter 1989.

AHMAD, K. *Language Engineering and the Processing of Specialist Terminology*. In: *Proceedings of Language Engineering Convention, 6-7 July 1994, CNIT-La Défense. Paris. Edinburgh: European Network in Language and Speech (ELSNET)*.

ALAZAMI, N. E; ZAIRI, K. *Knowledge management critical success factors*. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 14, n. 2, p.199-205, mar/2003.

ALMEIDA, A. A. M.; FREITAS, J. A. S. B.; GONÇALVES, A. A. Processo de aprendizagem organizacional em organizações privadas de saúde: mito ou realidade? um estudo de caso em três hospitais de juiz de fora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2008.

ALMEIDA, G. P. **Possibilidades e limitações do Planejamento**: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1994, Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSC. 1994.

ALVES MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALVES, F. L. P.; ROCHA, R. A. **A teoria clássica da administração como modelo de estratégia empresarial**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR15_0990.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2009.

AMABILE, T. *How to kill creativity*. *Harvard Business Review*. v. 76, n. 5, set./out. 1998.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, M. G. C. Ambientação institucional: uma experiência no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005**. Documento Libre.

ARAUJO, M. P.; FREITAS, E. C. Universidades e empresas: agentes de inovação e conhecimento para práticas da responsabilidade social. In: ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o Setor Público. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 4, out./dez. 1999.

BALBINOT, F. **Gestão do Conhecimento em instituições de Ensino superior**: uma proposta de plataforma de software público para a faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis. Trabalho de Conclusão de curso, jun. 2009.

BALDRIDGE, J. V. et al. *Alternative models of governance in higher education*. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BALDRIDGE, J. V.; CURTIS, D. V.; ECKER, G. P.; RILEY, G. L. *Alternative Models of Governance in Higher Education*. In: RILEY G. L.; BALDRIDGE, J. V. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1977.

BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: 27º ENANPAD (2003: Atibaia). **Anais...**, Atibaia: ANPAD, 2003.

BATESON, G. *Steps to an Ecology of Mind*. Paladin Books, 1973.

BATISTA, F. F. et al. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino**. Brasília: Ipea, maio 2006. (Texto para Discussão, n. 1.118).

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1975.

BOISVERT, H. *L'université à réinventer*. Paris: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 1997.

BONOMA, T. V. *Case research in marketing: opportunities, problems and process. Journal of Marketing Research*. v. 22, n. 2, p. 199-208, may. 1985.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. FAESP/FGV, São Paulo, Brasil. jan./mar. 2001.

BRATIANU, C. *The learning paradox and the university. Journal of Applied Quantitative Methods*, v. 2, n. 4, p. 375-386, Win. 2007.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo. Makron Books, 1995.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2002.

BUNDT, C. F. C. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

BUSANELLO, R.; KELLER, J.; ESTÁCIO, S. N.; SANTOS, N. Gestão do conhecimento na educação: Uma Pesquisa *Survey* Sobre As Melhores Práticas Na Gestão De Uma Universidade Pública. In: **KM Brasil 2008**. São Paulo: KM Brasil, 2008.

BUTLER, N. L.; GRIFFITH, K. G.; KRITSONIS, W. A. *Student ratings of faculty performance in polish higher schools: a brief note. Lamar University Electronic Journal of Student Research*, v. 5, Sum. 2007.

CAJUEIRO, J. L. G. **Gestão do conhecimento: uma abordagem preliminar para construção de modelos em instituições de ensino superior**. UFPE, 2007.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M.. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, Blumenau-SC, 2006.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**. Ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Ed. Cultrix, 2002.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ci. Inf. [online]**. 2008, v. 37, n. 3, pp. 18-37.

CARBONE, P. P.; RUFATTO JR, E. **Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://ww.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_IVoficina/Educacao%20Corporativa_reflexoe_sepraticas.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2007.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CARDOSO, O. O. Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALHO, H. G.; BERTOL, A. A.; ALBERTON, L. Liderança e motivação para a qualidade em instituições de ensino superior públicas. In: XVIII ENEGEP.1998. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 1998.

CARVALHO, P. R. P. de. **Organizações de Aprendizagem: uma exploração multidisciplinar sobre os obstáculos à sua implementação**. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1998.

CASTANHA, M.; SANTOS, F. C. A. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, **ENEGEP 2003 ABEPRO**, 21 a 24 de out de 2003.

CASTILHO, M. L. Gestão do ensino superior: o caso das instituições privadas do distrito federal, **UNIrevista** - v. 1, n. 2, abr. 2006.

CASTRO, C. M. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: MEYER Jr, Victor (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária.** Florianópolis: Insular, 2000.

CATTANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. In: TRINDADE, Hégio (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores.** Petrópolis: Vozes, Rio de Janeiro: CIPEDES, 2000.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. de. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOIN, B.; LEE, H. *An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance.* **Information and Management.** v. 40, n. 5, p. 403-417, 2003.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions: Editora: Oxford University Press Second Edition,* 2006.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **RSP Revista do Serviço Público,** ano 55, n. 1 e 2, jan./jun. 2004.

COLOSSI, N.; BERNARDES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitárias: algumas considerações. **GUAL - Revista da Gestão Universitária na América Latina.** v. 1, 2008.

COMINI, G. M. 1994. **Realidade e Perspectivas das Escolas de Administração do Brasil: um enfoque estratégico.** Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1994.

COSTA, A. C. A. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano.** Trad. Luciana Bomtempo Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica,** v. 5, n. 2, art. 18, jul./dez., 2006.

CUNHA, L. A. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In TRINDADE, Héglio (org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, Rio de Janeiro: CIPEDDES, 1999.

D'IRSAY, S. *Histoire des universités françaises et étrangères. Tomos I e II. Paris: Auguste Picard, 1993.*

DARUGNA, A. P.; NORILER, I. L.; ANDRADE, A. R. Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 3, set./dez., 2007.

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

_____. **Conhecimento organizacional**. São Paulo: Campus, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa: interações e ênfases. In: SGUISSARDI, V. (org.), **Avaliação Universitária em Questão**. Autores Associados, 1997.

_____. Avaliação Institucional: instrumento de qualidade educativa. A experiência da UNICAMPI. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. **Avaliação institucional**: Teoria e experiência. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

DIAS, M. A. **Educação Superior**: bem social ou serviço comercial regulado pela OMC? (Resumo da conferência proferida em 26 de abril de 2002 durante a III Reunião de Universidades Públicas Ibero-Americanas). Porto Alegre, RS. Disponível em: <www.cumbre.ufrgs.br/conferencia.htm>. Acesso em: ago. 2003.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EBOLI, M. P. Modernidade na gestão de bancos. 1996. 239 f. Tese (Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EMPREENDEDORISMO, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7 n. 1, art. 7, jan./jun. 2008.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Florianópolis, 2000.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERENC, A. V. F.; MIZUKAMI, M. G. N. Formação de professores, docência universitária e o aprender a ensinar.. In: VIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores, 2007, **Anais...** Águas de Lindóia. Modos de ser educador: artes e técnicas, ciências e políticas. v. 1, p. 3-11. São Paulo: UNESP, 2007.

FINGER, A. P. **Liderança e gestão universitária**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1986.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FORCADELL, F.; GUADAMILLAS, F. *A case study on the implementation of a knowledge management strategy*. **Knowledge and Process Management**; v. 9, n. 3; p.162-171, jul./sep. 2002.

FRAGOSO FILHO, C. **Universidade e sociedade**. Campina Grande: Edições Grafset, 1984.

FREIRE, P. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez, 1993.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo**: técnicas complementares, sequências e recorrentes para análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx-Sagra (distrib.). 2000.

GALBRAITH, J. R. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**: Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

GARVIN, D. *Building a learning organization. Harvard Business Review. Boston*, v. 71, 1993.

GERSTEIN, M. S. Das burocracias mecânicas às organizações em rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, David. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução Waltensir. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

GOULART, E.; ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**. Edição Especial. v. 1, n. 2, p.59-83, jul. 2009.

GRAMIGNA. Informações gerais sobre a montagem de bancos de talentos nas organizações. **RHevista**, dez. 2008.

GUILLÉN, M. F. *Models of management: work, authority and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

HAIR Jr., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Boston: HBRP, 1994.

HANVANICH, S. et al. *The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 4, p. 600-612, Fal. 2006.

HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

HENRIQUE; L. C. J.; BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 10 n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2005.

HIBBARD, J. *Knowing what we know. Information Week, October, 1997*.

HILDRETH, P. M.; KIMBLE, C. *Information Research. The duality of knowledge*. v. 8, n. 1, Oct. 2002.

HOPE, J.; HOPE, T. *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

JANNE, H. A universidade e as necessidades da sociedade contemporânea. In: JUNG, C. G. **A prática da Psicoterapia**: contribuições ao problema da psicoterapia e à psicologia da transferência. Trad. Maria Luiza Appy. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. (Obras completas de C.G. Jung; v. 16).

JANOTTI, A. **Origens da Universidade**. São Paulo: EdUSP, 1992.

JU, T. L. *Representing organizational memory for computer-aided utilization*. *Journal of Information Science*, v. 32, n. 5, p. 420-433, 2006.

KANTER, R. M. **Classe Mundial**: Uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades. Rio de Janeiro: Ed. Traduzida, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KELLER, J. M. *Development and use of the ARCS model of motivational design*. Enschede, The Netherlands: Toegepaste Onderwijskunde, Technische Hogeschool Twente, 1983.

KERR, C. **Os usos da universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

KILMANN, R. H. Desenhando organizações colaterais. In: STARKEY, K. (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEHRICH, H. **Administração**: fundamentos da teoria e da ciência. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

KOTLER, P.; MURPHY, P. E. Planejamento estratégico para o ensino superior. *Journal of Higher Education, Ohio State University*, 52(5), set./out. 1981.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**, São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LE BOTERF, G. *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'organisation, 1997.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W. *KMPI: measuring knowledge management performance*. *Information & Management*. v. 42, n. 3, p. 469, 2005.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 3-26, Rio de Janeiro, out./dez., 1985.

LEITE, E. S. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras**: relações entre estratégia empresarial, Gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2004.

LEITE, E.; SILVA, J. F. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 18, p. 24-30, Rio de Janeiro, jan./fev./mar. 2004.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ci. Inf.** [online]. v. 36, n. 1, p. 92-107, 2007.

LEUCH, V. **Práticas de Gestão do Conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2006.

LINS, S. **Transferindo o conhecimento tácito**: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: e-papers, 2003.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, ano 54, n. 2, p.7-33, abr./jun., 2003.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Ed. EPU, 1986

LYTRAS, M. D.; POULOU DI, A. *Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective*. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, 2006.

MACCARI, E. A.; RODRIGUES, L. C. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. **Revista de Negócios**. v. 8, n. 2, 2003.

MACEDO, A. R.; TREVISAN, L. M. V.; TREVISAN, P.; MACEDO, C. E. Educação superior no século XXI e a reforma universitária brasileira. **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 13, n. 47, p.127-148, abr./jun. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 09-45, 2006.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: Um olhar estratégico sobre a organização, 2006.

MARCOVITH, J. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. **Introdução a administração**. 3. ed., São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MAYO, E. [1933]. *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*. Routledge, 2001.

McGREGOR, D. **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

_____. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1946.

MEC. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 25 fev. 2009.

MEDEIROS, J. B. **Redação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBEKC, J. (Eds.). *Knowledge management: best practices in Europe*. Berlin: Springer, 2001.

MEYER JR., V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. (Org.) **Universidade**: Organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC, 1988.

MEYER JR., V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: Um Guia Prático para o Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MILANI, C. O meio ambiente e a regulação da ordem ambiental. In: **Contexto Internacional**, v. 20, n. 2, p. 303-347, jul./dez., 1998.

MILES, R. H. *Macro organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORESI, E. A. D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 30, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORHY, L. Brasil: universidade e educação superior. In MORHY, Lauro (org.). **Universidade no mundo**: universidade em questão. v. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MORIN, E. **Complexidade e transdisciplinaridade**: a reforma da universidade e do ensino fundamental. Natal, RN: EDUFRN, 2000.

MURRAY, P. *Knowledge management as a sustained competitive advantage*. *Ivey Business Journal*, London, 2002, 8 p. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 25 mai. 2008.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In SOARES, M. S. A. (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Brasília: Capes, 2002, p. 43-106.

NEVO, D.; WAND, Y. *Organizational memory information systems: a transitive memory approach*. *Decision Support Systems*, v. 39, p. 549-562, 2005.

NÓBREGA, C. Taylor superstar. **Revista EXAME**, Edição 645, de 24 set. 1997.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. 2. ed. (*Harvard Business Review*). Rio de Janeiro: Campus 2001.

NONAKA, I.; KONNO, N. *The concept "ba": building a foundation for knowledge management*. *California Management Review*, v. 30, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, N. **Avaliação da eficiência produtiva de departamentos universitários**: uma aplicação de Análise Envoltória de Dados. (Dissertação de Mestrado), UFSC Florianópolis, 1998.

NUSSENZVEIG, H. M. (Org.). **Repensando a universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/COPEA, 2004.

OECD. *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*. *Internal working document*, 2006.

OLIVE, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Brasília: Capes, 2002.

OLIVEIRA JUNIOR, Z. G.; CASTRO, D. S. P. Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORGANISATION ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Education at a glance: OCDE indicators**. Paris: OCDE, 2003. Disponível em: <www.oecd.org/edu/eag2004>. Acesso em: 20 set. 2008.

PAIVA, M. G. U. B.; OSTERNE, M. S. F. **Gestão do conhecimento na sociedade contemporânea**. Disponível em: <<http://www.seplag.ce.gov.br/categoria2/gestao-do-conhecimento/AGESTA83O%20DO%20CONHECIMENTO.pdf>>. Acesso em: set. 2009.

PDE - **Plano de Desenvolvimento da Educação**. Disponível em: <<http://pde.mec.gov.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

PENA, C. R. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Rev. adm. contemp.** [online]., v.12, n.1, p. 83-106. Paris: ESF, 1999.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. (trad.) Patrícia Chittoni Ramos. P. Alegre: Artmed, 2000.

PETRASH, G. *Dow's journey to a knowledge value management culture*. **European Management Journal**, v.14, n. 4, p. 365-373, 1996.

PIMENTA, S. G.; GARRIDO, E.; MOURA, M. O. A pesquisa colaborativa na escola como abordagem facilitadora para o desenvolvimento da profissão do professor. In: MARIN, A. J. (org.), **Educação continuada**. Campinas: Papirus, 2000.

PIRSCH, J. et al. *A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study*. **Journal of Business Ethics**, v. 70, n. 2, p. 125-140, jan. 2007.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge e Kegan Paul, 1966.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAARD, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.

QUINN, J. B. *Managing innovation: controlled chaos. The McKinsey Quarterly, Spring 1986*, p. 2-21.

_____. *Intelligent Enterprise. New York: Free Press, 1992.*

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS JUNIOR, H. S. **A função da universidade na sociedade do conhecimento**. Observatório: Democracia Digital e Governo Eletrônico, universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <<http://observatoriodoegov.blogspot.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RÊGO, A. R. Comunicação corporativa, Marketing cultural e política pública de cultura-Brasil e Espanha. **Anais do 5º Colóquio Brasil**. Espanha Brasília, de 28 a 30 de agosto de 2008.

RIBEIRO, M. L. S. **História da educação brasileira: a organização escolar**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise do nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

SALM, J. F. **Transição organizacional e racionalidade**: declínio e restauração da razão no espaço de produção. Florianópolis, 1996 (trabalho apresentado para professor titular) – UFSC, 1996.

SAMPAIO, H. **Evolução do ensino superior brasileiro**. Documento de trabalho 8/95, São Paulo, NUPES/USP, 1991.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas. **RAE electron**, v. 7, n. 1, jan./jun, 2008.

SANTOS, L. A. **Subchefe de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil da Presidência da República**, Novembro de 2006.

SANTOS, N. **Organizações Intensivas em Conhecimento**. Anotações de Aula da Disciplina Organizações Intensivas em Conhecimento. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC/UFSC, 2007.

SCHENKEL, M. B. C. **Compartilhamento do conhecimento científico em instituição estadual de ensino superior**. Dissertação de mestrado apresentada à Banca, Florianópolis, 2008.

SCHOMMER, P. C. Articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade: potencialidades, limites e desafios. In: Encontro da Associação Simões, Jorge Manuel Marques. Transferência do conhecimento no ensino superior público em Portugal. **Revista Universo Contábil**, Blumenau. v. 4, n. 1, p. 95-113, jan./mar. 2008.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, ano 56, n. 3, p. 259-276, jul-set, 2005.

SECHREST, L.; SIDANI, S. *Quantitative and qualitative methods: is there an alternative? Evaluation and Program Planning*, v. 18, n. 1, p. 77-87, 1995.

SENGE, P. M. **A dança das Mudanças**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

SILVA, P. P. A. **Metrologia nas normas, normas na metrologia**, 2003. 476p. Dissertação (Mestrado em Metrologia) - Programa de Pós-Graduação em Metrologia para a Qualidade industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PósMQI/PUC-Rio), Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.lambda.ele.pucRio>>. Acesso em: 20 set. 2008.

SILVEIRA, M. J. A evolução da concepção de universidade no Brasil. In TUBINO, M. J. G. (org). **A universidade ontem e hoje**. São Paulo: IBRASA, 1984.

SOARES, T. C.; MAZON, G. Comparação Internacional Entre Instituições Universitárias. In: IV Colóquio Internacional de gestão universitária, 2006, Blumenau. **Anais... IV Colóquio Internacional de gestão universitária**, 2006.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada no conhecimento. Projeto de Qualificação de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. PPEGC/UFSC, Florianópolis, 2008.

SOUZA, I. M.; FRANZONI, A. M. B. Gestão Universitária: identificação de práticas de gestão do conhecimento na UFSC. In: VII Colóquio de Gestion Universitária da América Del Sur, 2007, Mar Del Plata (Argentina). **Anais do VII Colóquio de Gestion Universitaria da América Del Sur**. v. 1. p. 125-137. Florianópolis: INPEAU, 2007.

SPEK, V. D. R.; SPIJKERVET, A. **Knowledge Management: dealing intelligently with knowledge**. In: Liebowitz, J. & Wilcox, L. eds. *Knowledge Management and its Integrative Elements*. NY: CRC Press, 1997.

STEPHENS, R; BOSTON, J. *Financing teartiry Education: An evaluation of the Todd Report, New Zeland Annual rewiew of education*, 4. 7:38. 1994.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A riqueza do conhecimento**. Rio de janeiro: Editora Campus, 2002.

STOLLENWERK, M. L. Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos. In: SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Gestão do conhecimento**: as lições dos pioneiros. Global Brands – Sveiby, Associados, 2001.

TAVARES, E.; COSTA, I. O papel dos valores individuais na interação entre indivíduos e Tecnologia de Informação. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 2008

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Habra, 1991.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial. 1. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: Editora UNB, 1999.

TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, Rio de Janeiro: CIPEDDES, 2000.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**: transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre, 2004.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em Serviços no paradigma da economia do aprendizado: A pertinência de uma dimensão espacial da abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 10, n. 1, p. 139-159, jan./mar. 2006.

VASCONCELOS, E. ; ALPERSTEDT, G. D.; MORAES, M. C. B. Gestão Estratégica da Imagem e da Identidade Organizacional em Instituições de Ensino Superior. In: **VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. 2006, Blumenau – SC, 2006. p. 1-14.

VERGER, J. **As universidades na Idade Média**. São Paulo: UNESP, 1990.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais: Conflito em tempos de mudança. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, n. 2, abr./jun. 2004.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WAQUED, C. A. **Benchmarking como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais**. Florianópolis, 2002. UFSC, Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9391.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2006.

WEINBERGER, H. et al. *Ontology-based evaluation of organizational memory*. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 9, p. 1454-1468, jul. 2008.

WHYTE, W. F. *Relações Humanas: um relatório sobre o progresso*. In: ETZIONI, A. **Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.

WIIG, K. M. *Knowledge Management Foundations - Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Arlington: Schema, 1993.

WREN, D. *Principles of Management: process and behavior*. New York: J. Wiley, 1976.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBON, A. P.; FERREIRA, A. L. B.; CANÊO, L. C. *Gestão de pessoas por competência*. In: MANFRINATO, J. W. S.; CANÊO, L. C.; SALGADO, M. H. **Trabalho & Gestão de Pessoas: Reflexões e Experiências**. Bauru: Joarte, 2006.

ZARIFIAN, P. *Produtividade e novo modelo de organização*. In: FORTES, J. A. S.; SOARES, R. M. S. M. (orgs.) **Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial**. Brasília: UNB, 1996.

ZEVE, C. M. D. et al. **Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior**. São Paulo: Zahar, 2008.

GLOSSÁRIO

ALTA ADMINISTRAÇÃO – Administradores estratégicos responsáveis por toda a organização.

ATIVOS – Valores dos diversos recursos que uma organização possui.

ATIVOS INTANGÍVEIS – Recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração.

ATIVOS TANGÍVEIS – Ativos tradicionais já consagrados nos modelos contábeis.

AUDITORIA EXTERNA – Avaliação conduzida por uma organização/instituição externa, especializada e reconhecida.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Processo pelo qual as organizações avaliam o seu próprio desempenho e, também, o das pessoas que a integram.

AVALIAÇÃO EXTERNA DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR – De acordo a Lei nº 10.861/2004, a avaliação externa busca desenvolver cultura da qualidade, ensejada por processos avaliativos abertos, públicos e confiáveis.

BANCO DE COMPETÊNCIAS – Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.

BANCO DE CONHECIMENTOS – Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na Organização e, principalmente, fontes de consulta e equipes/pessoas detentoras de determinado conhecimento.

BANCO DE DADOS – Genericamente, é qualquer coleção de informações, de tal forma que seja possível localizar itens escolhidos.

BENCHMARKING – Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.

BIBLIOTECA DIGITAL – Acervo constituído por peças digitalizadas (armazenadas em mídia eletrônica).

BIBLIOTECA VIRTUAL – Acervo aglutinado, a partir de *links* de acesso a material digitalizado.

BUSINESS INTELLIGENCE - Pode ser traduzida como inteligência para negócios e refere-se ao olhar capaz de perceber como transformar coisas, situações e oportunidades em produtos e serviços.

CAPITAL ESTRUTURAL - Descreve o conhecimento capturado e institucionalizado no processo de estruturação e aculturação, incluindo patentes e marcas.

CAPITAL HUMANO – Refere-se ao valor atribuído ao conhecimento e à competência, necessários para desenvolver as soluções requeridas.

CAPITAL INTELECTUAL – Parte dos ativos intangíveis, o capital intelectual pode incluir conhecimentos sobre o estágio de desenvolvimento da organização, dados e informações sobre processos, *experts*, produtos, e a propriedade intelectual sobre as patentes e licenças.

CAPITAL SOCIAL – Conceito inovador nas análises e propostas de desenvolvimento refere-se à capacidade de relacionamento do indivíduo, sua rede de contatos sociais, baseados em expectativas de reciprocidade e comportamento confiáveis que, no conjunto, melhoram a eficiência individual e no coletivo, ajudam a manter a coesão social.

COACHING – Processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento; que oferece *feedback*, alinhado às diretrizes e à visão de futuro da organização. Dentre os benefícios deste processo, destaca-se o estímulo, a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

COGNIÇÃO – Habilidade para sintetizar diversos tipos de informação e construir modelos mentais para aplicação do conhecimento.

COMPETÊNCIA – Capacidade de utilização do acervo cultural e de conhecimentos mediante o emprego das habilidades requeridas para sua aplicação.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – Processo de comunicação desenvolvido no ambiente organizacional com dois componentes básicos. Um de natureza formal que consiste nos fluxos de comunicação derivados da estrutura hierárquica e o outro de natureza informal estabelecido a partir dos relacionamentos pessoais.

CONTROLE BUROCRÁTICO – Utilização de regras, de regulamentos e de autoridade para guiar o desempenho.

CULTURA ORGANIZACIONAL – Pode ser definida como um modo específico de perceber, pensar e sentir a organização, a cristalização de valores e a transmissão desta visão entre seus membros.

DATA WAREHOUSE – Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo grande versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

DELEGAÇÃO – Atribuição de responsabilidades novas ou adicionais a um subordinado.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO – Divisão de pessoas e funções dentro de uma organização em unidades lógicas como divisões, subdivisões, seções etc..

DESCENTRALIZAÇÃO – Consequência da delegação de autoridade para níveis mais baixos da organização.

GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS – Prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle de emissão e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

GOVERNO ELETRÔNICO – Conjunto de iniciativas para articulação e integração das bases de dados disponíveis no setor público, com vistas à melhoria da oferta de serviços públicos.

KNOW-HOW – Conhecimento de técnicas ou detalhes práticos que permite mais eficiência e melhores resultados em uma operação ou processo.

PROCESSO DECISÓRIO – Diversos estágios de administração que fixam objetivos, definem as políticas ou diretrizes, criam estratégias, preparam os planos operacionais e seus procedimentos para a tomada de decisões.

REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTOS – O repositório é um modelo que especifica como o conhecimento explícito deve ser armazenado.

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES) – O SINAES foi instituído pela Lei nº 10.861/2004. A idéia desse sistema é realizar de forma integrada, a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

SOCIEDADE DO CONHECIMENTO – Refere-se à busca de novas políticas para o uso racional dos recursos naturais e financeiros, baseados na educação, em valores locais e práticas sustentáveis e no acesso ao conhecimento para todos os seres humanos.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Síntese das Entrevistas

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: POLÍTICAS, ESTRATÉGIA E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>O entrevistado Reitor–A1 assim manifesta-se sobre o tema. “A universidade não tem um hábito de planejar, avaliar, cumprir metas. Estamos trabalhando para termos um planejamento estratégico e para que toda a comunidade universitária conheça as nossas metas”. Por outro lado, o entrevistado Ex-reitor–A3 afirma: “Tivemos uma boa experiência de planejamento estratégico participativo, no período de 1992 a 1996, aproveitando inclusive experiências de gestões anteriores. Tal experiência foi confirmada pelo entrevistado Diretor –A1, afirmando que a UFSC já passou, de fato, por duas modalidades de planejamento. Ele relembra que tivemos uma a experiência de planejamento estratégico feito coletivamente pela comunidade universitária e de outro planejamento mais centralizado na reitoria, sendo que nenhum dos dois teve continuidade e complementa: “A universidade ficou muito tempo sem um planejamento estratégico, e agora está estudando um novo planejamento”. Para o entrevistado Pró-Reitor _A5, o ponto positivo desse planejamento estratégico é que o mesmo está sendo implementado com envolvimento do líder maior da universidade, o reitor. Reforça esse pensamento o entrevistado Pró-Reitor A-6, afirmando que é fundamental no planejamento o acompanhamento e a cobrança do que foi planejado. Ele atesta: Há preocupação do reitor em busca de um caminho para esse planejamento”.</p> <p>Sobre o processo de implementação do planejamento estratégico, o entrevistado Pró-Reitor - C5 relata que quando entrou o novo reitor, foi desencadeado um processo que deu uma visão geral da universidade de uma forma integrada e articulada. Diz o entrevistado: “Acho que isso está sendo muito positivo para nós, gestores da educação superior, e a gente sabe que isso vai melhorar a dinâmica da universidade, beneficiando inclusive a comunidade externa de RH. Começamos a discutir sobre o que nós queremos da universidade daqui a 20 anos, em seguida reuniram-se os outros escalões da universidade que acrescentaram uma série de sugestões, e num terceiro momento o grupo da administração superior rediscutiu o primeiro documento já com as sugestões e críticas apresentadas.” O entrevistado ressalta ainda que esse planejamento vai ser divulgado à comunidade universitária para após discussões sair um planejamento definitivo. Nessa direção, complementa o entrevistado Pró-Reitor C2: “Agora já estamos consolidando o planejamento estratégico final em que vem sendo solicitadas sugestões, tudo aberto para quem quiser participar. A gente convoca, estimula, convida, vai junto, telefona, passa e-mail, para que as pessoas venham participar, existe aquele compromisso maior de todos, que já estão mais perto da gestão”.</p> <p>Entendem alguns entrevistados que a estrutura colegiada da universidade e a forma como ocorre o processo decisório substitui o processo tradicional de planejamento estratégico. Assim se manifesta o entrevistado Reitor B: “Nós temos o PDI feito periodicamente, sendo que o nosso último foi aprovado em 2007, em função do REUNI. Para nós a universidade não é uma empresa em que você planeja e cada um faz o que foi planejado. A universidade é mais fluida, mas requer certos direcionamento em áreas consideradas estratégicas na promoção da pesquisa e um planejamento mais informal, que vai acontecendo de acordo com determinados pontos que a universidade considera como prioridade em determinado momento. O REUNI constitui-se hoje como uma de nossas prioridades. Temos também como diretriz permanente a internacionalização da instituição”. Da mesma forma manifesta-se o entrevistado Pró-Reitor B6: “Não temos planejamento estratégico formal. Entendemos que os manuais do planejamento estratégico de uma empresa não se aplicam diretamente à universidade. O PDI, que não é planejamento estratégico, mas é o plano de desenvolvimento da instituição e que mostra o “norte” (rumo) da universidade.” O entrevistado alega que quando o REUNI chegou acabou com o PDI que estava em vigor, e que hoje o PDI está basicamente...</p>
---	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...seguindo o REUNI. Igualmente manifesta-se o entrevistado Pró-Reitor B3, informando que a estratégia da universidade segue o pensamento dos órgãos colegiados que definem as principais diretrizes da instituição e dessa maneira há um planejamento estratégico formal.</p> <p>Em relação a planejamento na universidade, CUN B1 declara que consegue ver "...uma disposição de planejamento séria e relativamente escrupulosa". No entendimento de Pró-Reitor B7, o planejamento na universidade é feito pela equipe do reitor, com a participação das pró-reitorias, constituindo-se basicamente no PDI. Nesse sentido, o entrevistado Diretor B4 assim se manifesta: "O que nós temos é um Plano Estratégico em que o reitor se reúne sua equipe semanalmente e as principais questões vão sendo colocadas, vão sendo divulgadas, vão sendo, digamos, compartilhadas, e ali se tem um espaço pra que as pessoas conversem e debatam sobre esse assunto. Essas decisões são sistematizadas por um núcleo específico de planejamento". A esse respeito, Diretor B2 se posiciona da seguinte maneira: "...acho que funciona melhor se tivermos um planejamento mais central e o planejamento das unidades buscando atender esse planejamento central, acho que assim funciona melhor do que tentar fazer um planejamento de cada unidade e tentar agrupar tudo isso". E Diretor B3 conclui: "O que procuramos fazer cumprir as rotinas necessárias manter as atividades fim".</p>
<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>De acordo com as pesquisas desenvolvidas, observa-se que muitos gestores não assumiram ainda uma cultura de planejamento estratégico. Nesse sentido, assim se manifesta o entrevistado Coordenador B1: "Nós temos na nossa universidade uma falta de experiência, falta o costume de planejamento estratégico. Nós ficamos apagando fogo o tempo todo, os problemas são muitos e temos que fazer isso o tempo todo. A gestão acadêmica é pouco valorizada na universidade".</p> <p>Ratifica essa constatação o entrevistado Pró-Reitor A3, ao afirmar "Ainda estamos começando, ou recomeçando, esse processo de planejamento da universidade. O entrevistado Diretor A3 entende que o planejamento estratégico na universidade é muito deficiente. No entendimento do entrevistado praticamente não existe o planejamento estratégico na universidade. "isso porque, pelo próprio fato da autonomia intelectual do professor, ele pretende sempre fazer as coisas do jeito que quer, fato que ocorre no próprio planejamento das disciplinas, onde mesmo tendo um plano de ensino o professor não o segue", diz o entrevistado. Para Diretor A3, deve ter uma decisão institucional que estabeleça uma linha mestra, orientadora dos destinos da universidade. O entrevistado Coordenador A1 complementa: "Entendo que a maior dificuldade atual é que não possuímos lideranças acadêmicas fortes pensando a educação superior a longo prazo, como tínhamos, por exemplo, Darci Ribeiro, Anísio Teixeira". Já o entrevistado Bebeto observa: "O planejamento estratégico não é aproveitado na universidade porque não existe linha de continuidade". E complementa: "...como isso não é feito, é o Governo Federal que decide as políticas da universidade, tirando assim sua autonomia". Na mesma direção o entrevistado Diretor B1 argumenta: "Não há motivo para planejar porque não existe autonomia". Diógenes atenta para o fato de que as discussões sobre o planejamento são geralmente pautadas como critérios na eficiência e na excelência a partir da produção de artigos de acordo com critérios quantitativos da CAPES e do CNPQ, gerando uma produção intensa e medíocre de artigos e medíocre de patentes, quantidade de alunos formados e muito pouco sobre reflexões do verdadeiro papel da universidade. Na mesma direção, Diretor C2 declara: "É uma dificuldade trabalhar com planejamento na universidade porque não temos um orçamento garantido e também porque não há uma cultura de planejamento dentro da instituição". Já o entrevistado CUN A4 destaca que a representação estudantil tem interesse, mas ainda não conseguiu participar do planejamento estratégico. De acordo com Ex-Reitor A2, o planejamento...</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>depende muito do Governo Federal, que sempre exerce influências nesse processo. Tal percepção vai ao encontro do que coloca o entrevistado Pró-Reitor A7: "... no Brasil, as universidades dependem ainda muito de uma política centralizada, de modo que um dos motivos que dificulta o planejamento na universidade é a dependência da política do Governo Federal". Nesse sentido, Pró-Reitor C1 observa: "As coisas na universidade geralmente vêm de fora. O próprio REUNI muda nossa rotina. A universidade deveria ter um planejamento para o futuro, para daqui a 10, 20, 50, 100 anos". Nesse sentido, também se manifesta o entrevistado Pró-Reitor B1: "Nosso planejamento foi totalmente alterado com o advento do REUNI".</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor B5 assim se manifesta a esse respeito: "A gente observa que troca o reitor e vem lá alguém implantar o planejamento estratégico, mas falta uma cultura de planejar e uma estrutura que garanta esse planejamento". Tal percepção vai ao encontro do que relata Diretor A4 : "Em relação a isso, muitas vezes seguem-se modismos, mas não há realmente uma política permanente de planejamento nas instituições federais de ensino no Brasil, assim como no serviço público em geral". Já o entrevistado Coordenador C1 manifesta a seguinte percepção: "O pessoal não tem sido ouvido, a gente não tem um envolvimento mais efetivo". De acordo com Coordenador B2, a cada gestão que se inicia, surge essa intenção de um planejamento estratégico, mas no decorrer do tempo, com as acomodações políticas isso não é colocado em prática. Nesse sentido, CUN C1 relata: "... só existe um momento em que o reitor participa da comunidade universitária, discute com todo mundo apresenta proposta para ser cobrado por aquilo que colocou como objetivo de trabalho, como meta. Isso acontece antes da eleição para reitor e deveria continuar acontecendo no planejamento estratégico". Em relação à gestão desse processo desse processo de implementação de um planejamento estratégico, CUN B1 observa: "Quando a gente se move na direção de grandes prioridades estratégicas é comum haver um certo preço político. E eu tenho a impressão de que o nosso maior problema reside no enquadramento jurídico geral da universidade, que ao nos deixar como funcionários públicos, simplesmente com todas as características de funcionários públicos torna toda a gestão muito complicada". Segundo o entrevistado Ex-Reitor A3, As dificuldades para implementação de um planejamento estratégico ocorreram em função da abrangência que realmente tem a universidade. O entrevistado critica a estrutura pesada da universidade, afirmando que tal estrutura, de fato, dificultou a operacionalização das decisões de nível estratégico. Observa-se também, que gestores não possuem um opinião formada sobre como deveria ser o planejamento estratégico nas universidades, conforme verifica-se na manifestação do entrevistado Pró-Reitor A2 "Não sei se deveria ser construído de cima para baixo ou de baixo para cima..."</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>A pesquisa mostra que os gestores percebem que as características das instituições universitárias exigem uma metodologia diferenciada de planejamento estratégico para as universidades, principalmente em se tratando de universidades públicas federais. Nessa direção, observa o entrevistado Pró-Reitor C3 que existe uma diferença fundamental entre uma empresa privada e uma instituição universitária. O entrevistado complementa: "...dentro da universidade as culturas são muito diferentes. Você olha o centro de tecnologias e olha centro de humanas, por exemplo, são distintas as formas de abordar o mesmo problema. Assim, delineando um planejamento de linhas gerais, não muito detalhadas, consegue-se mais facilmente respeitar a cultura de cada setor da universidade". O que se observa é que as principais lideranças das universidades concordam com a prática de planejamento estratégico. Para Diretor A1, "A importância do planejamento participativo é que as pessoas se comprometem mais com o que foi planejado, e o seu sucesso depende muito de uma equipe que se dedique a acompanhar todo o processo do planejamento, principalmente sua execução". Nesse sentido, de acordo com o entrevistado Pró-Reitor A1, "O planejamento estratégico é importante para reavaliar a própria estrutura da universidade, visando um trabalho conjunto com os demais sistemas educacionais do Estado. Na definição de metas é importante focar nossas atividades e objetivos institucionais para não ficar a serviço de algumas tendências que vão aparecendo no meio do caminho". Nesse sentido, o entrevistado...</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Coordenador A1 entende que o planejamento estratégico de longo prazo permite para clarificar os objetivos da universidade, sendo importante que comissões avaliem permanentemente a execução do que foi planejado, pois não tem sentido planejar sem avaliar. O entrevistado Diretor A2, ressalta que estamos recomeçando, sendo que um dos aspectos positivos do planejamento estratégico é a possibilidade de espaço para discussão a favor de uma visão global da universidade. Em função disso, segundo o entrevistado, pode-se criar uma política estado, permanente, que propicie uma continuidade administrativa, independentemente dos reitores que estejam nos cargos”. Tão afirmação vai ao encontro do que o entrevistado Pró-Reitor A2 coloca: “... é fundamental que seja feito, pois tem tanto probleminha que surge no dia-a-dia que se não tivermos um planejamento a longo prazo, a gente não evolui nada e fica fazendo sempre as mesmas coisas” Manifesta-se também favorável ao planejamento estratégico, o entrevistado Pró-Reitor A7, ao sugerir que deveria ser feito o planejamento, com discussões com pró-reitores e diretores de centro, elaborado para um período de 10 anos. Na mesma direção, o entrevistado Chefe C1 concorda que é muito importante o planejamento para a instituição e destaca que pessoas que já têm essa cultura, que foram chefes, têm mais facilidade para planejar e entender a relevância dessa prática de gestão.</p> <p>Alertando que as pessoas precisam estar abertas para entender a conjuntura, e que implantação desse projeto de forma eficiente requer tempo, clareza e participação, Pró-Reitor B2 adverte: “São muitos órgãos de decisão, o que gera a lentidão pois precisamos de tempo para discutir questões importantes. É importante ter nortes claros, metas claras, mas quando vem algum planejamento estratégico imposto, a comunidade universitária rejeita. A conjugação de esforços é que permite construir um projeto planejamento estratégico eficiente”. A ideia agora, segundo Pró-Reitor A8, é repensar o planejamento da universidade para médio e longo prazo em cima de objetivos concretos, definidos pela administração superior da universidade.</p> <p>O entrevistado Coordenador C2 apresenta pistas sobre como poderia ser iniciado o planejamento estratégico nas universidades: “Talvez um dos processos mais interessantes seja a montagem dos projetos políticos pedagógicos das universidades. Nós detemos uma cultura arraigada de que feito uma vez o projeto ele está pronto e assim a questão do conhecimento não é considerada. São questões que independem de uma postura de administração, é mais uma visão de mundo onde os empecilhos, os embaraços são ligados a maneira como nós compreendemos essas transformações epistemológicas”. Já o entrevistado Reitor C esclarece: “A ideia é que a partir do arcabouço de planejamento da alta administração que deve ser o fundamento, a peça base, para que as unidades se manifestem, esse documento terá uma formatação escrita e vai para a nossa página na internet”.</p> <p>Ex-Reitor A2, pondera que nas universidades é fundamental a utilização da metodologia do “planejamento estratégico participativo”. Afirma o entrevistado: “Não se consegue fazer nada nas universidades sem a participação dos professores por intermédio dos departamentos, centros e setores administrativos. Alerta ainda: “Não podemos perder de vista a missão da universidade, conciliando a missão e os interesse da instituição e da comunidade externa. Precisamos de acompanhamento e de reajustes permanentes”.</p>
---	---

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>De acordo com Reitor C, o cenário aponta para mudança. “Nós não mudávamos porque não tinha pessoal, não tinha recursos, não tinha estrutura”, diz o entrevistado, o qual considera que existem os problemas de cultura na instituição, mas que está havendo uma renovação muito grande. O entrevistado acrescenta: “...aqui nessa universidade, nenhuma unidade nova criada no âmbito do REUNI tem a estrutura atual”. O entrevistado Pró-Reitor A8 assim se manifesta: “... Nós estamos reativando agora um comitê de uso racional de recursos na instituição. A ideia é fomentar as equipes de trabalho”. O entrevistado Pró-Reitor C1 observa: “...outra parte que a gente está de fato inovando é a gestão de projetos”. De acordo com o entrevistado Ex-reitor A3, no dia a dia há uma necessidade permanente de articulação de diversos interesses para fazer convergir na direção de algum conjunto de princípios de objetivos bem determinados. “...a solução nesta linha nós procuramos resolver com a reforma da estrutura da universidade: a Estatuinte, que avançou até justamente o ponto que foi confrontar com os interesses localizados ao longo da Universidade”, complementa. O entrevistado Pró-Reitor A3 faz a seguinte observação: “... A gente vem trabalhando, visando as secretarias conjuntas, porque você não tem como ter uma secretaria para cada programa, cada curso, mas ter secretarias que atendam de modo mais amplo e mais racional. Porque não tem como ter uma estrutura administrativa desse tipo, ter uma coordenação para cada coordenação não tem como sustentar isso medida que os programas vão crescendo. Então a gente precisa mexer nessa forma... eu acredito que as secretarias integradas podem funcionar bem”.</p> <p>A esse respeito, Diretor C2 coloca: “...a gente tem diretorias adjuntas, nós criamos aqui uma diretoria de ensino, pesquisa, extensão e de relações inter institucionais”. Já Pró-Reitor B3 se manifesta da seguinte maneira: “...o que nos temos feito é procurar avaliar os pontos mais frágeis e os fortes, e atuar no sentido de fortalecer onde tem que ser fortalecido, e em todas as áreas do conhecimento”. Para Reitor B, a universidade está caminhando bem, reitores que se sucedem vem em uma linha de respeito ao anterior, de crescer, de continuar o projeto. O entrevistado Coordenador A2 destaca que os currículos LATES são uma das melhores invenções dos últimos tempos. Diz o entrevistado: “...isso nos favorece muito, do ponto de vista organizacional”. Para Coordenador A1, algumas experiências podem ser feitas e são feitas. Já Pró-Reitor B6 entende que a universidade é tradicional,”... mas não é o tradicional do mercado de trabalho normal, é o tradicional da academia”, observa o entrevistado. O entrevistado Diretor C2 demonstra a seguinte percepção a esse respeito: “...hoje a universidade dá uma liberdade muito grande de você trabalhar sozinho, eu posso fazer uma captação de recursos independentemente do reitor então, por exemplo, hoje eu posso dentro da universidade trabalhar e ter recursos para os meus projetos independente da reitoria”. Nesse sentido, o entrevistado Diretor B6 declara: “...eu acho o ambiente favorável à mudança, ao crescimento, a evolução, qualidade, à melhoraria na qualidade”.</p> <p>Já o entrevistado Pró-Reitor B5 manifesta o seguinte entendimento: “...o que eu considero que é uma das fortalezas da nossa universidade é uma colaboração interna muito grande entre os professores de áreas diferentes”. O entrevistado acredita que haverá uma mudança na estrutura de departamentos, de modo que grandes áreas de conhecimento agrupariam as pessoas. Acrescenta o entrevistado: “...Tecnologia da Informação, nosso curso aqui, é dessa forma, ele está situado em três, quatro áreas...nós temos agora um desses institutos profissionais de ciência e tecnologia, são redes, são grupos de pesquisadores...Então eu pertença a um Instituto que tem gente da Bioquímica, da Fisiologia, da Química, da Farmácia, da Medicina...” e completa: “...nós tentamos disseminar dentro da universidade essa cultura da inovação tecnológica, falar com os professores da necessidade que tem de proteção do conhecimento. Isso tem dado bons frutos”.</p>
---	---

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>No entendimento do entrevistado Ex-reitor A3, a inércia e a ineficiência são decorrentes da estrutura tradicional da universidade. Declara o entrevistado: "...uma dificuldade é como lidar com o interesse corporativista dos professores e servidores". Para CUN A1, o Conselho de Curadores deveria acompanhar, por exemplo, os orçamentos da universidade. "...trata-se de um conselho fraco, pouco transparente, burocrático, formal, legitimador, que não tem transparência, não tem nem uma página, não tem uma assessoria técnica para julgar. Tem lá professores que na maioria das vezes são eleitos não se sabe por quem, não tem formação para estar lá dentro...e quem define a política universitária é o reitor". Para o entrevistado Coordenador C2 já não faz mais sentido falarmos em departamento. O entrevistado Diretor A1 adverte que ninguém assume a liderança, e quando aparece alguém querendo assumir a liderança, é mal visto. "...quando é para decidir ou estabelecer uma política, é o colegiado que faz, e aí a liderança não acontece", alega o entrevistado. E complementa: "...é cada um no seu canto, ninguém quer sabe do outro...só se conversa quando há necessidade de um trabalho, convocação para uma reunião, não há integração". Para Pró-Reitor B7, a estrutura atual depende de órgãos externos, principalmente CNPQ, FAPEMIG e outros órgãos, para recursos e compra de equipamentos. Diz o entrevistado: "...A universidade administrativamente ela é muito mais tradicional e burocrática, e academicamente ela é inovadora", e acrescenta: "A estrutura departamental é muito lesiva à universidade".</p> <p>A esse respeito, CUN A4 assim se manifesta: "...A universidade está em uma forma que os colegiados não tem espaço para a gente, a gente só está lá para legitimar o processo". De acordo com o entrevistado, ter estudante no colegiado não faz a menor diferença em termo de influenciar nos rumos da universidade. Diz o entrevistado: "...A decisão na universidade, ela é lenta ou rápida, de acordo com os interesses", e completa: "A discussão no conselho universitário é só para homologar, só para legitimar, nada mais". O entrevistado Pró-Reitor A2 faz a seguinte consideração: "...como a gente saiu de uma ditadura há não muito tempo atrás, as pessoas, nesse momento, ainda não estão preparadas para agir de forma democrática". Já, para Coordenador B1, "...às vezes alguns pagam por decisões mais políticas do que acadêmicas". A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor C1 declara: "Nós temos uma série de normas que têm que ser seguidas pelo serviço público, isso às vezes torna os processos de execução das ações um pouco lento". Para Coordenador A3, há necessidade de reestruturação do conselho universitário, os temas que tem a prioridade da administração central conseguem ser aprovados rapidamente, e isso é um problema porque muitas vezes sem a discussão necessária. "O REUNI, por exemplo, foi aprovado sem um estudo financeiro", observa o entrevistado. Para Coordenador A3, é necessária a reformulação de certos órgãos colegiados. E acrescenta: "...no conselho universitário como também nos colegiados de curso, muitas vezes pela necessidade de aprovação rápida, acaba-se aprovando coisas sem a discussão prévia".</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor B5 entende que a universidade é uma estrutura muito difícil de se mexer, e acrescenta: "...minha preocupação é que pessoas, digamos assim, não qualificadas venham a assumir postos, porque ninguém quer". Na mesma linha, coloca o entrevistado Pró-Reitor C1: "... por mais que a gente tente fazer um trabalho interdisciplinar, coisa e tal, envolvendo outras pró-reitorias, outras áreas, departamentos, sempre a gente vai esbarrar na história da autonomia desses órgãos", e complementa: "...as vezes há dificuldades de casar ações com outras pró-reitorias". Para o entrevistado Coordenador A1, é difícil trabalhar em uma equipe que envolva alunos e servidores. Isso porque os alunos têm um tempo curto aqui dentro, os servidores não sabem importância deles no exercício da função. Há uma dificuldade de relacionamento entre as categorias, o que penaliza mais o estudante, que é mais inexperiente". O entrevistado considera que as universidades brasileiras como um todo são muito frágeis. Já o entrevistado Pró-Reitor A8 observa: "...na gestão, a universidade é um pouco mais lenta talvez pelos grupos corporativos que nós temos". Para o entrevistado Pró-Reitor A1, há objetivos finais próximos, mas a condução dos objetivos ocorre de forma muito diferente e às vezes muito equivocada. Por outro lado, Ex-reitor A3 destaca que as...</p>
--	---

Continua...

Continuação...

Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa	...dificuldades decorrem da abrangência que tem realmente a universidade, um conjunto muito grande de cursos, de funções, de pessoas, que abrangem diversas áreas do conhecimento. Observa o entrevistado Pró-Reitor B1: "...nós temos uma estrutura de administração que é pesada" E completa: "...o modelo de fora já entra aqui assim com as pessoas olhando pra eles enviesado, então não tem jeito". Diz o entrevistado Pró-Reitor B5: "...nós temos ainda, um problema nosso, é que nós somos um país cartorial." Já, para CUN B1, a maneira como a gente importa o procedimento da democracia eleitoral, a gente traz também, importa, os vícios, e o que a gente produz é uma troca de favores entre as pessoas, de uma maneira muito negativa para o coesão institucional a longo prazo, e como um preço preliminar gravíssimo..."
Proposições favoráveis identificadas na pesquisa	<p>Do ponto de vista estrutural e administrativo, segundo Reitor A1, precisamos simplificar nossos processos de tomada de decisão, acompanhamento de procedimento, e trazer as grandes e modernas técnicas de administração. O entrevistado entende que devemos oferecer alternativas para todo o segmento da universidade e harmonizar</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor B5 entende que a universidade tem uma dinâmica própria, sendo que a hierarquia deve ceder lugar ao conhecimento. Diz o entrevistado: "...Precisamos se mais flexíveis. A estrutura só existe para ampliar o ensino, a pesquisa e a extensão. Quando ela está atrapalhando, tem que retirar". Nesse sentido, o entrevistado Ex-Reitor A2 alega que as estruturas universitárias devem facilitar as iniciativas, não criar impasse aos projetos, às propostas. Para Pró-Reitor A8, se tiver um bom canal de comunicação, a informação acaba atingindo todos os níveis e permitindo que as pessoas participem também. Diz o entrevistado: "...é claro que não é somente criar equipes de trabalho. Nós também deveríamos focar na capacitação das pessoas que vão atuar em equipe pra ter um foco". Esse entrevistado entende que deve haver flexibilidade acadêmica e administrativa e incentivo à iniciativa dos professores para captação de recursos financeiros através de projetos de extensão". A esse respeito, o entrevistado Ex-Reitor A3 assim se manifesta: "... temos que avançar, temos que fazer a reforma, valorizar a questão do mérito, da competência, da responsabilidade social, na intenção de que realmente os recursos fluam para as atividades da organização fim. Ser uma universidade cada vez mais aberta, uma organização pública de gratuidade de todos os serviços. Uma série de questões que se resumem em duas palavras: reforma universitária. A estrutura está aí desequilibrada, precisamos equilibrar. O mundo mudou, temos que mudar também. Há inovações não apenas em termos de tecnologia, mas em termos de gestão universitária".</p> <p>Já, o entrevistado Pró-Reitor B6 observa: "...o trabalho em equipe deve ser a maneira própria de funcionar a instituição, com comitê, comissão, colegiado." Também o entrevistado CUN A4 manifesta-se nessa direção: "... defendo a co gestão do estudante influenciando os rumos da universidade, ela é primordial, ela orienta toda a nossa política". Para Pró-Reitor B1, a instituição tem dificuldades com conflitos. "... e às vezes o conflito é pra ser resolvido mesmo pelo voto", complementa. O entrevistado Pró-Reitor A1 relata: "Eu acho que cada país tem sua ideologia de universidade e nós temos uma visão de universidade mais social, que foge muito do modelo europeu e americano". Para o entrevistado CUN A1, há necessidade de se rever a estrutura da universidade e fazer com que a universidade se projete e afirme como instituição que avança o conhecimento e forma as pessoas. O entrevistado Diretor D4 entende que os conselhos de ensino e pesquisa de extensão e conselho universitário têm que ter mais agilidade decisória e que a universidade precisa ter um sistema de conversa com seus representantes nos órgãos colegiados superiores.</p> <p>No entendimento do entrevistado Coordenador A2, quando várias cabeças pensam, o processo decisório pode ser lento, mas no final a decisão é melhor. Nesse sentido, o entrevistado Coordenador B1 observa: "...talvez demore um pouco mais para conseguir as coisas, mas essa liberdade de pensamento eu acho que é aquilo que vale". Tal depoimento vai ao encontro da declaração do entrevistado Pró-Reitor A7, que destaca:...</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>“A democracia demanda um certo tempo”. Também nessa direção, o entrevistado Pró-Reitor B5 ressalta: “...uma coisa mais pensada faz com que as decisões tenham um suporte maior, sejam mais sólidas”.</p> <p>Já o entrevistado Diretor A4 declara: “...acho que o mais eficiente seria uma reforma que fosse comandada pela alta administração da universidade”, e complementa: “Você tem que ver no líder vontade de tocar o projeto”. O entrevistado Coordenador A2 faz a seguinte declaração: “...eu entendo que o curso de graduação será um tanto melhor quanto melhor for a sua pós graduação. Desde que haja uma conexão entre as partes. Essa conexão não é um arranjo político...” Esse entrevistado entende que a política universitária deveria aliar-se às orientações acadêmicas. O entrevistado de Diretor C2 manifesta o seguinte entendimento: “...se tivesse o processo de descentralização e se criasse uma estrutura administrativa maior nas unidades acadêmicas, que desse mais condições de você trabalhar mais, e mais autonomia para o diretor, eu acredito que a universidade fluiria melhor”. Para Pró-Reitor B1, os órgãos colegiados deveriam discutir questões estratégicas e o grande desafio é construir um novo modelo. O entrevistado Coordenador C2 observa: “...uma visão fragmentada desse conjunto não ajuda a pensar em funções integradores. Então é preciso uma mudança epistemológica nesse sentido”. Tais mudanças se dão, segundo Ex-Reitor A2, “...interagindo o próprio corpo docente desde que esteja bem atualizado olhando inclusive em outras instituições, e organizações como melhorar a sua gestão”. diferentes interesses.</p>
--	---

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: SISTEMA DE GESTÃO FUNDAMENTADO NAS COMPETÊNCIAS

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p><i>Em relação a um sistema de gestão fundamentado nas competências, para Pró-Reitor C5, o objetivo da administração da universidade é colocar pessoas certas no lugar certo. Nesse sentido, na visão do entrevistado Pró-Reitor C3, percebe-se a tendência de a universidade exigir que funcionários busquem melhor capacitação profissional. No entendimento do entrevistado Pró-Reitor A1, inicia-se na universidade o processo de reconhecimento de competências. Tal processo na universidade vai ao encontro do que coloca o entrevistado Pró-Reitor B7: “São escolhidas pessoas que tenham competência para assumir determinado setor.”. Também nesse sentido o entrevistado Pró-Reitor A6 afirma : “Os servidores classificados no concurso estão sendo entrevistados para serem colocados na área que mais se encaixa com seu perfil”. Para o entrevistado Pró-Reitor C1, a universidade está passando por um processo grande de reformulação. O entrevistado relata: “Está sendo realizado um planejamento estratégico para de fato direcionar o restante da administração. Desejamos fomentar de fato essa ideia de planejamento e de investimento associado a resultado. De certa forma a gestão por projetos atende um pouco mais a questão da gestão por competência. Na área acadêmica, de professor, eu acho que isso é inerente à própria carreira. A carreira em si, oferece condições pra que você possa progredir e participar cada vez mais do ambiente acadêmico. O que não ocorre na área administrativa, na gestão”.</i></p> <p>Já o entrevistado Pró-Reitor B6 observa que na parte acadêmica há gestão por competência, e que na questão organizacional se está sempre discutindo se a organização não está atrapalhando mecanismos de interação, que são necessários cada vez mais à criação de conhecimento. Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor B1 afirma que se procura identificar as competências necessárias para desenvolver os trabalhos na coordenação de cursos, bem como competências das pessoas que irão desempenhá-las. Segundo o entrevistado, existe a possibilidade de se identificar as competências de acordo com as necessidades. O entrevistado Pró-Reitor C6 assim se manifesta a esse respeito: “Nós aqui da UFC temos uma publicação que se chama guia de fontes. Pois bem, nela a gente tenta divulgar para o grande público quais são as competências ou algumas das competências, então lá tem o nome, tem o que a pessoal é capaz de fazer, a sua área de competência, e tem como entrar em contato. Eu diria até que avançamos um pouco mais; tanto quando acontece algum problema na sociedade, ou incêndio, ou o insucesso em uma barragem ou numa construção civil, a imprensa vem atrás da gente e a gente conduz: ‘procura o professor tal, o professor tal...’”.</p> <p>De acordo com o entrevistado Pró-Reitor B7, em relação ao técnico administrativo a criação do incentivo a qualificação está fazendo com que as competências na área de qualificação sejam mais confiáveis porque à medida em que se gera incentivo a pessoas estão tendo mais interesse no que é registrado. O entrevistado completa: “ As competências são vistas para subir nos cargos pela capacidade do gestor de enxergá-las. Entendo que mesmo através da eleição é possível conciliar a escolha da pessoa certa e competente para determinada função”. A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor B2 assim se manifesta: Nós temos dois movimentos. Nós temos o movimento em que a gente busca as competências e nós temos o movimento que a competência aparece. Eu acho que a competência aparece nos momentos de conflito e nos momentos em que surgem demandas, e nós buscamos quando a gente está compondo a equipe em função das nossas metas”.</p>
---	---

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>O entrevistado Ex-Reitor A2 constata que faltam pessoas capacitadas para gestão e que não há investimento nos projetos e ações quando se muda a gestão. No entendimento de Pró-Reitor A3, existe lentidão no processo jurídico e falta pessoal capacitado para trabalhar no setor de importação. Pró-Reitor A7 observa que o atributo de competências para os cargos na universidade é intuitivo. Esse entrevistado adverte: “Não existe avaliação formal por competência”. Nesse sentido, Pró-Reitor B4 alerta que falta pessoal para acompanhar o desenvolvimento da instituição e que a dificuldade de a universidade adotar um sistema por competência decorre tanto da quantidade quanto da qualidade quadro de pessoal. Diz o entrevistado: “Falta investir em treinamento, ainda acho que isso é acanhado”. Pró-Reitor B5 também denuncia o grande déficit de funcionários, principalmente técnicos de laboratório. Segundo o entrevistado, existem possibilidades de qualificação profissional dentro da universidade, mas a dificuldade está em trazer essas competências para dentro da universidade, e muitas vezes funcionários embora qualificados despertam preocupação quanto à satisfação profissional.</p> <p>O entrevistado CUN A1 atribui três causas da falta de competências na universidade: vulnerabilidade do poder, falta de reconhecimento profissional e falta de motivação principalmente por parte das pessoas mais antigas na instituição. O entrevistado CUN A2 também concorda que muitas dificuldades ocorrem devido a funcionários acomodados com seus cargos/funções devido ao tempo de trabalho no mesmo setor. Nesse processo, são também considerados como elementos dificultadores, a lentidão no processo de aquisição de materiais, na visão de MTM; inversões de salário e mérito, segundo Ex-Reitor A3; cargo de conveniência e não por excelência, segundo CUN A3 e Diretor A2, problemas de ordem política, segundo Diretor A3, Pró-Reitor C7 e Pró-Reitor B2. Já no entendimento de Coordenador A1, “A universidade não é livre, não gera conhecimento”. Para o entrevistado esse problema é consequência da burocracia e da departamentalização, onde cada departamento detém parcela do conhecimento.</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor A2 alerta para o fato de que não são colocados profissionais capacitados para funções de gestão. A esse respeito também se manifesta o entrevistado Pró-Reitor B1: “eu acho que nós temos um problema com a gestão”. Para Pró-Reitor B6, há o problema de falta de autonomia, o que, de certo modo vai ao encontro do que afirma Reitor B sobre a o apoio da universidade à gestão fundamentada nas competências: “ela valoriza, mas você tem um problema sério aí no instrumento de gestão, você não pode remunerar”. Também demonstra essa ausência de gestão fundamentada nas competências o entrevistado Pró-Reitor B6, que declara: “ Na parte administrativa, as atividades meio, eu acho que não, não tem essa cultura, acredito que esteja longe de se implantar, o problema é a falta de autonomia”.</p> <p>Um outro elemento dificultador, para o entrevistado CUN B2 é o fato de se ter uma estrutura de recursos humanos pequena em relação ao tamanho da universidade. Tal afirmação em parte vai ao encontro do que declara o entrevistado Diretor B4: “Há dificuldade de encontrar a competência nas pessoas devido a sobrecarga de trabalho, e algumas vezes devido a oposição política”. Também para Pró-Reitor B3, o maior problema para se colocar em prática as competências é que a demanda de trabalho é muito grande e têm-se poucos funcionários. O entrevistado Pró-Reitor C2 observa que surgem oportunidades fora da instituição para as pessoas competentes, e isso impede que se comprometam com a universidade. No entendimento de Pró-Reitor B7, o difícil é encontrar essas pessoas, pois às vezes elas têm competência, mas não se interessam pelo cargo. Essa falta de interesse também é abordada por Pró-Reitor C6. Segundo esse entrevistado, as pessoas não querem se comprometer com a administração da universidade pois muitas vezes estão acomodadas com suas funções. Não estão dispostas a enfrentar os possíveis problemas durante a gestão. Tal dificuldade vai ao encontro do que coloca CUN C1: “ Às vezes você escolhe as pessoas que já estão já no nível de capacitação máximo, mas nem sempre aquele que tem a maior qualificação,</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>titulação, é o mais competente pra aquela determinada função, ou tem aquela habilidade de gestor”. Nessa direção o entrevistado Pró-Reitor C3 observa que mesmo tendo qualificação não significa que a pessoa será uma boa gestora. “Um gestor, ele tem que ter outras características além da competência, então às vezes em uma extensão privada a competência técnica é levada até um extremo em função até as vezes de relacionamento”, observa o entrevistado</p> <p>Em relação à questão política, segundo o entrevistado Pró-Reitor B7, a maioria dos cargos são conquistados por processo eleitoral. Completa o entrevistado: “Existe uma grande dificuldade em conciliar a democracia com, digamos assim, a competência”. Nesse sentido, o entrevistado Reitor C também aborda a composição de equipe devido a um viés político, dos apoios que foram dados e observa: “ Tem pessoas boas, que a gente inclusive gostaria que tivesse na equipe, mas sabemos que pela formação política dessas pessoas, pelo perfil, não vão”. O entrevistado CUN C2 alerta: “ Se você não faz parte daquele grupo, se você não assina a cartilha daquele grupo, fica difícil você ter acesso a qualquer cargo de chefia.”Tal depoimento está de acordo com o que coloca CUN C1 “ Eu acho que ainda tem muito aquela coisa de, assim, de você chamar quem é do seu grupo, que você conhece, ainda pela amizade”. Segundo Pró-Reitor C7 “Talvez a dificuldade em valorizar as competências seja um dos motivos pelos quais não exista uma motivação para criar esse grande banco de competências”. Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor C1, se manifesta: “ Para os servidores técnico-administrativos, o único incentivo que a gente tem aqui são as funções gratificadas e cargos de direção. Não tem, não existe uma política de mobilidade dentro da instituição, o que gera conflitos até institucionais”. Já o entrevistado CUN C2 declara: “Recentemente a gente tinha uma coordenação que era um técnico administrativo e foi substituído por um professor, e o professor não tem conhecimento nenhum dessa área. Se é um cargo que tem uma remuneraçãozinha melhor, ou então um cargo que tenha destaque, assim, na comunidade universitária, eles tiram o técnico e botam um professor”. Por outro lado, Coordenador B1 alerta para o fato de que como não há valorização dos professores, a administração é quase uma fuga para as pessoas que não se deram bem em outras áreas. Pró-Reitor C4 concorda com a necessidade de se valorizar mais as pessoas que têm competência. Nesse sentido o entrevistado Pró-Reitor C4 observa que problema é a limitação financeira da universidade, e complementa: “Por maior que seja a dedicação de alguém, tem que haver uma compensação”.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p><i>De acordo com</i> Pró-Reitor B6, a universidade poderia ter um banco de competências, no caso, com as competências que a universidade exige, para procurar alocar pessoas de acordo com a necessidade de cada área. <i>Como coloca o entrevistado</i> Reitor A1, cabe à instituição profissionalizar o servidor, oferecer um plano de carreira. O entrevistado ressalta que as alterações na estrutura administrativa devem ser ocorrer não em função da eleição, mas sim por mérito. Essa ideia é reforçada por Reitor C, que complementa: “A universidade dentro da sua própria característica tem que conseguir identificar as competências, e dar oportunidade a essas competências”. Nesse sentido, o entrevistado CUN B2 observa que para “as indicações de cargos serem feitas por competência, teria que ter um acompanhamento desses servidores, uma avaliação que não fosse essa avaliação burocrática”. Na mesma direção, o entrevistado Ex-Reitor A3 enfatiza a necessidade da gestão por competência com clareza no objetivo da universidade que é o conhecimento e mais comprometimento das pessoas. Para Pró-Reitor C7, poderia se fazer politicamente uma negociação, para que nos postos fossem colocadas pessoas que tivessem mais identificação com determinadas áreas e se possibilitasse maior rotatividade de cargos para que surjam novas ideias. Tal sugestão, de certo modo, vai ao encontro do que sugere Pró-Reitor C1: “Trazer um funcionário que está dentro de uma unidade menor para dentro da pró-reitoria, para o funcionário vai ser uma ascensão profissional. Ele vai estar participando mais diretamente da administração, tomando decisões estratégicas, acompanhando, vendo resultado”.</p> <p>O entrevistado Ex-Reitor A2 destaca a necessidade de aperfeiçoamento na qualificação pessoal. A habilidade de gestão, a capacidade de se trabalhar em equipe. E observa:...</p>

Continua...

Continuação...

<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...“Precisamos de iniciativas em que considere as características da universidade”. Para o entrevistado CUN A3, nesse processo é de fundamental importância a democratização da universidade, com participação efetiva dos estudantes. O entrevistado entende que o aprofundamento da excelência da gestão só se dá por participação dos técnicos, estudantes e professores. Nesse sentido, Pró-Reitor A9 complementa: “Eu acho que a universidade aproveita muito melhor as competências nos seus programas de mestrado e doutorado quando ela, dentro dos seus cursos, descobre que o professor tem a grande habilidade em orientar em tal área”. Esse entrevistado entende que falta explorar mais o potencial das pessoas e que um staff, uma rede de apoio, facilitaria essas atividades de gestão. Segundo Pró-Reitor A4, isso seria favorável para a instituição, e esse trabalho poderia ser Pró-Reitor A8, ações que busquem as competências nas pessoas não devem ser determinadas apenas por questões políticas, ideológicas ou afinidades. Também o entrevistado Pró-Reitor C2, é favorável a que em alguns casos seja feito um remanejamento setorial para aproveitar melhor a potencialidade das pessoas. Pró-Reitor A4 alerta para a necessidade de se desvincular esse remanejamento da questão política, o que vai ao encontro das ideias defendidas por Pró-Reitor B1 no que diz respeito a construir uma estrutura burocrática estável, institucionalizando as competências. Para Pró-Reitor B2, é um grande desafio conduzir o equilíbrio entre competência e alinhamento político. Não o alinhamento dentro de certa esfera política. O entrevistado declara: “O grande desafio do gestor então seria conciliar, digamos assim, o apoio político com a competência ideal para o cargo depois de ser eleito, depois de ter sido empoçado no cargo”.</p> <p>O entrevistado Diretor B4 entende que o processo por competência é uma busca até dar certo. Nesse sentido, Reitor C observa: “O país amadureceu, eu acho que a democracia está plenamente estabelecida... Precisamos discutir honestamente, sem saudosismo, sem viés ideológico, digamos assim, partidários e doutrinários, o que a universidade precisa”. Esse entrevistado entende que se conquistou uma falsa democracia que na verdade não representa muito, mas influencia na montagem da equipe, sendo que essa situação que deve ser pensada inclusive do ponto de vista ético. O mesmo complementa: “I... eu fui diretor do centro de tecnologia e por uma compreensão, imagine que eu, por uma questão de confiança, de competência e de experiência, quisesse trazer pra minha equipe três pró reitores do meu Centro. Isso seria um escândalo dentro da universidade, certamente iria gerar uma reação muito grande. Por que não fazer isso? Só porque essas três pessoas são do mesmo centro?”</p> <p>Nesse processo de gestão fundamentada nas competências, o entrevistado Diretor A2 defende a valorização das pessoas pelas suas ações, o entrevistado Reitor B destaca a necessidade de maior remuneração para quem se dedica mais a universidade, e o entrevistado Pró-Reitor A1 ressalta a importância do remanejamento de funcionários de acordo com suas competências, possibilitando-se o surgimento de ideias novas, novas oportunidades de aprendizado e inovação na forma de dar aula. O entrevistado CUN C1 complementa: “Eu acho que teria que ter uma escola, uma escola, entre aspas, de formar gestores e você formar mesmo aquelas pessoas que seriam a base da administração da universidade. As pessoas que já passaram por vários cargos administrativos, que tem um conhecimento, uma habilidade, adquirem essa competência para lidar com a administração. Eu acho que talvez fosse mais por aí”. Nessa direção, Diretor A3 destaca a importância da comunicação e Pró-Reitor B4 defende recursos maiores projeto de pesquisa nessa área. Também no entendimento de Pró-Reitor A6, essa iniciativa requer maior investimento para capacitação dos profissionais por parte da instituição.</p>
--	---

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DE CONHECIMENTO

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p><i>Em relação a sistemas de informação e de conhecimento, para Pró-Reitor B3, existe a preocupação de a universidade ter um sistema integral. “... há uma equipe constituída pelo reitor, que durante o ano, e semestre passado, trabalhou todos os setores da reitoria para estabelecer um sistema acadêmico único que envolve todas as pró-reitorias e setores da administração e que conversaria de modo homogêneo com todas essas questões administrativas e acadêmicas”, diz entrevistado. A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor C5 assim se manifesta: “Dentro da história do planejamento estratégico, um dos pontos-chave que foi colocado é que vamos definir um sistema integrado de tecnologia da informação”. Nesse sentido, observa o entrevistado Pró-Reitor B5: “...uma das coisas que estamos fazendo é colocar telas de vídeo-conferência em dez unidades que vão permitir defesas de teses não presenciais”. Na mesma direção, observa o entrevistado Diretor B3: “...nós temos um sistema, a rede é muito bem formada, tem pontos bem distribuídos, a gestão central dela apesar de ter alguns problemas, ela é profissional, ele é eficiente”. O entrevistado acrescenta: “...também existe por parte da instituição uma preocupação permanente com os avanços da informática, porém em diferentes graus, dependendo da área”. Nesse sentido, destaca o entrevistado Pró-Reitor B5: “...nós temos um sistema que se chama INA onde são colocados os dados de toda a produção do pesquisador no ano.” O entrevistado Diretor A2 observa: “ A página informatizada dá visibilidade a muitas questões, deu transparência”.</i></p> <p>Já, o entrevistado Pró-Reitor A9 apresenta a seguinte percepção: “...na questão da gestão, quando eu falo em tecnologia, penso na tecnologia utilizada não só da máquina mas de como você pode agregar força”. O entrevistado Pró-Reitor A1 declara: “...nós temos visto que tem várias iniciativas isoladas só que ainda não se institucionalizaram.” O entrevistado CUN A3 considera o sistema satisfatório, comparando-o, por exemplo, ao da a universidade de Buenos Aires, onde “... ainda a matrícula é feita em um guichzinho”, complementa. Declara o entrevistado Pró-Reitor A1: “...já avançamos na área administrativa e tal, e estamos trabalhando sentido de aprimorar, mas tem que ter equipamentos também para o pessoal trabalhar”. No que diz respeito à tecnologia disponível e capacidade profissional para criar um sistema de informação e conhecimento, o entrevistado Pró-Reitor B5 ressalta: “...professores daqui criaram uma empresa que tornou-se centro de pesquisas da Google na América Latina”.</p>
<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Em relação às dificuldades dos sistemas de informação e de conhecimento nas universidades o entrevistado Reitor A1 observa: “Onde as pessoas têm autonomia sobre seus laboratórios, elas conseguem desenvolver este tipo sistema. Nós temos este vínculo muito forte com o Ministério de Educação, mas o Ministério de Planejamento nos impõe determinada prática, determinada regra, e isso dificulta”. A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor A7 demonstra a seguinte percepção: “...nós temos dificuldades, por exemplo, com relação a paginas na internet, eu, por exemplo, não tenho pessoas específicas no meu espaço que entendam essa parte. Eu não sei se tem potencial, eu não sei que tem pessoas capacitadas, eu não sei se tem realmente funcionários específicos dispostos a fazer e o número que nós precisamos. Como eu gostaria de fazer catálogos para as pessoas que fazem arte na universidade, e isso não seria muito difícil de fazer pela internet, pela página dá para fazer isso”. Declara o entrevistado Diretor A1: “...nesse aspecto nós ainda estamos muito embrionários, à reboque. Nós professores e servidores técnico-administrativos mais antigos somos iniciantes nisso”.</p> <p>No entendimento do entrevistado Coordenador A1, as pessoas não são bem treinadas, cotidianamente as pessoas improvisam. O entrevistado complementa: “...pelo número de funcionários que temos, poderíamos estar funcionando melhor”. Nesse sentido, o entrevistado CUN A4 assim se manifesta: “...hoje em dia, com o software livre, wikipedia... só pode ser incompetência.E tem um outro elemento aí: muitas vezes a universidade dá toda a estrutura, só que não tem direito de uso nenhum sobre o uso do que criou”. Na visão de Diretor A2, falta que se proponham objetivos. “... quando não...”</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>...há uma emissão oficial, parece que há um segredo que envolve determinadas decisões, então é isso que gera em alguns momentos conflitos, medos, tensões...” Acrescenta o entrevistado: “...muitas as pessoas não estão fazendo bom aproveitamento do que tem atualmente. Existe todo um sistema de comunicação mas não existe muitas vezes uma prática”. Para Diretor A2, dependemos muito da administração central e de licitações, o que gera demora. A esse respeito, o entrevistado Coordenador A2 entende que não há um sistema de gestão de informações, que a informação está aqui, o que falta é administrar”.</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor A2 constata: “...a gente erra quando acaba contratando alguém para fazer uma coisinha aqui, uma coisinha ali, essa coisinha acaba não conversando e as informações ficam fragmentadas”. E acrescenta: “...temos problema sério em relação ao salário do pessoal da informática. Porque as pessoas que trabalham nessa área no mercado ganham muito bem”. Para o entrevistado Pró-Reitor A9, nós temos conhecimento e temos tecnologia, falta conseguir mobilizar o potencial humano. Já o entrevistado Diretor A4 alerta: “...de uma maneira geral há um bom conhecimento dessas tecnologias, mas temos aqui na universidade um conjunto de pequenas ilhas”. O entrevistado</p> <p>Coordenador A2 faz a seguinte colocação: “...eu acho que poderíamos estabelecer um paralelo com a própria fragmentação que é a estrutura da universidade...se nós temos estruturas de poder e de mando difusas, sobrepostas, muitas vezes, o sistema de informação reproduz isso”. Para Coordenador A2, falta pensar em fluxo de informações, quem precisa de informações, aonde, de quem, com que frequência, quem é que tem que saber o quê dentro dessa estrutura. Diz o entrevistado: “...a dificuldade começa exatamente no desconhecimento dos fluxos internos.” O entrevistado Diretor B1 alega: “...na verdade, não existe uma política de informática que atenda, digamos assim, a academia, as necessidades da pesquisa”. O entrevistado destaca que Diretor B2 a universidade poderia estar se mostrando muito mais através da internet. Para o entrevistado Pró-Reitor B1, a maior dificuldade é fazer sistemas que funcionem competentemente, que sejam inteligentes, que atendam às necessidades de cada área. O entrevistado Pró-Reitor B1 alerta para a existência de problemas sérios de manutenção que nós não resolvemos. Já o entrevistado CUN B2 entende que as coisas na universidade são muito arcaicas. Para Coordenador B1, nos espaços mais íntimos de trabalho não chega uma tecnologia mais avançada, a não ser essa tecnologia básica e de consumo que todos têm que é o computador, internet etc.</p> <p>No entendimento do entrevistado Chefe C1, há problemas em relação à contratação de profissionais para trabalhar nessa área. O entrevistado Pró-Reitor C5 entende que está faltando uma cultura de a gente introduzir modernidade dentro da universidade.”...a gente ainda fica apelando aos mesmos paradigmas”, complementa. O entrevistado Pró-Reitor C7 faz a seguinte observação: “...temos uma força de trabalho super qualificada, mas que não tem tempo. Não é que não se queira, mas não dá certo”. E complementa: “...a gente tem sempre essa dificuldade, existem as melhores cabeças dentro da universidade, mas quando a coisa é para o desenvolvimento interno, projeto, sistemas, a coisa não funciona”. Já o entrevistado Pró-Reitor C2 coloca que existem pessoas que têm competência, às vezes exercendo outra função. Por outro lado, Pró-Reitor C2 observa que os técnicos competentes têm mais oportunidade lá fora, então, mesmo abrindo concurso, às vezes nem vão se inscrever”. Tal afirmação vai ao encontro do que coloca CUN C2 : “...a gente olha pra administração, reconhece a qualificação do professorado, dos técnicos, e, no entanto, essa mão-de-obra, essa qualificação, ela não é utilizada dentro da universidade”. O entrevistado Pró-Reitor C1 assim se manifesta: “...o momento que se chegou mais próximo de um sistema integrado mesmo de informação, foi quando a universidade contratou uma empresa e ela desenvolveu “. E acrescenta: “...não temos agilidade o bastante para estar mantendo profissionais extremamente capacitados... não temos estrutura pra isso. A gente tem o Departamento de Computação, mas você não vai desenvolver um sistema desse contando apenas com...</p>
--	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...trabalho de professor e aluno. É o que a gente tem mais ou menos hoje, um desenvolvimento que utiliza como força de trabalho, em sua grande maioria, alunos de pós-graduação, você tem estudante em tempo parcial, você tem estudante cuja prioridade no final do semestre é a disciplina e não o sistema...”</p> <p>Para Diretor C2, muitas vezes o pessoal acha que é desnecessário fazer investimento em um sistema de informação. O entrevistado acrescenta: “...quando você faz internamente, faz com bolsista. Bolsista é uma pessoa que está aqui hoje e não está amanhã, vai se formar, arrumou outro estágio, é temporário...” Tal informação vai ao encontro do que relata Pró-Reitor C4: “...quando chega um outro bolsista novo, tem que começar tudo de novo, o que foi feito fica perdido”. Para Diretor C2, na universidade as especificidades são muito grandes. Diz o entrevistado: “...você vai para um curso... não sei quantas habilitações, os professores trabalham de um jeito num curso, trabalham de outro jeito em outro, então eu acho também muito complicado, é um trabalho de você tentar abarcar todas essas especificidades, o que eu considero um complicador dentro de um sistema...Os professores têm uma liberdade muito grande... pela própria formação, eles não têm muito um horário a quem prestar conta, eles têm autonomia na atividade... no momento que eu crio um sistema, ou as pessoas irão ter que se adaptar a esse sistema, ter uma disciplina, e vai haver uma reação muito grande, qualquer sistema de informação que vá ser criado tem limitações, senão não consigo impor um certo controle pronto, e isso vai ser um dificultador também do processo”. O entrevistado CUN C1 observa: “...embora a telecomunicação tenha desenvolvido muito todas essas coisas, a comunicação é muito pequena ainda... Às vezes a gente faz coisas aqui que o outro vizinho não sabe, dentro do nosso próprio departamento, cada colega está fazendo uma coisa. Existe aquela cultura do individualismo ainda, que é muito presente...”</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>De acordo com o entrevistado Pró-Reitor A8, precisamos de um banco de dados que atenda a necessidade de armazenamento da instituição, um sistema de informação que capture as informações nesse banco de dados e que as coloque à disposição da comunidade universitária. Diz o entrevistado: “...o objetivo é que nós consigamos identificar os processos, mapear o espaço, verificar também se não há alguns fossos que esses processos acabam parando ou não deveriam passar por ali. Construir manuais de procedimentos, instruções de trabalho. Colocar o fluxo de cada processo, identificando quem são os responsáveis de cada área”. A esse respeito, Diretor A3 entende que deveria haver uma ação em nível federal, desenvolver um sistema em nível de Brasil, e até criar uma força tarefa para tal. Observa Pró-Reitor A4: “... precisamos de tecnologias adequadas para facilitar a troca de informação, montar sistemas novos pra atender à gestão, mas não só ao gestor”. O entrevistado Coordenador A2 assim se posiciona: “...se nós unificarmos e buscarmos mais convergência em algumas coisas, começaremos a ter facilidades nesse processo”.</p> <p>Na área acadêmica, para o entrevistado Pró-Reitor A1 é importante que exista um sistema em que a gente link por exemplo um professor e conheça quem é esse professor. O entrevistado entende que os alunos têm que ter nas páginas de seus respectivos departamentos todos os planos de ensino e as atividades correspondentes e que “...deve-se aperfeiçoar aquilo a que o aluno dever ter acesso, como a parte de registro das coisas, um sistema que permita que eles estudem mais sozinhos...” diz entrevistado. O entrevistado Coordenador A1 destaca: “...ser professor é estar cotidianamente por dentro das coisas que estão acontecendo. E também os servidores precisam de mais treinamento, mais intimidade com os sistemas de informação, para que as informações sejam repassadas mais rapidamente”. Já, no entendimento de Diretor A2, precisamos de capacitações mais específicas para os setores, e não misturar tudo.</p> <p>Para Pró-Reitor B1, a universidade precisa ter condições de contratar pessoas por tempo determinado para essa finalidade. Já, Coordenador B1 coloca que para avançar na Tecnologia na Informação, temos que compreender que as universidades têm uma complexidade muito grande, você não tem como deliberar as coisas individualmente.</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Constata o entrevistado Diretor C1, “...tem situações novas que sempre vão surgindo, aí, por conta disso devemos ter um sistema mais organizado e mais atualizado”. O entrevistado Chefe C1 faz a seguinte observação: “...uma coisa desse tipo envolve muito mais do que você conhecer só a parte da tecnologia de computação e informática, tem que ser um sistema que englobe tudo: os processos administrativos e os problemas técnicos das secretarias”, e complementa: “...acho que as universidades poderiam ter funcionários que não fossem necessariamente da universidade”. Para Pró-Reitor C6, o processo é extremamente dinâmico. “... aluno se transfere, aluno tranca matrícula, aluno desiste em todos os casos a movimentação é impressionante de manhã você tem um número de alunos, à tarde você tem outro número, a noite outro número de alunos quer dizer isso tem que estar registrado de alguma forma”. O entrevistado Pró-Reitor C2 declara: “...a questão é ampliar o número de técnicos, fazer concurso para aquela área, e deixar, ampliar o setor do NPD que não está dando conta”. Já, o entrevistado Pró-Reitor C1 alega: “...precisamos oferecer salário compatível com o mercado, alguma estabilidade responsabilidade na manutenção e participação no lucro. Então, se você hoje viabiliza a contratação de vinte analistas de TI, com um projeto sério de formação, até seria possível fazer isso”. Por outro lado, Pró-Reitor B2, afirma: “ As pessoas têm que ter vontade pelo trabalho, porque sem vontade as pessoas não saem do lugar”.</p> <p>O entrevistado Coordenador C2 considera: “...é uma questão de atitude com relação ao conhecimento e aos instrumentos.” Sobre o assunto, assim se manifestou o entrevistado Pró-Reitor A3 “Existe um NPD que tem que dar um suporte de desenvolver os programas por que eu não acho inconcebível que a UFSC que tem um sistema de controle acadêmico tão bom de graduação não possa ter o mesmo de pós-graduação. O NPD já desenvolveu um sistema de controle financeiro para a PRPG. Temos ainda que desenvolver um sistema específico para a Especialização. Porque atualmente a especialização é o maior pepino. Todas as questões de auditoria, é tudo em cima da especialização, porque tem coisas sobre as quais não temos. ‘A gente quer que a especialização também esteja dentro do CAPG, então eles vão ter que trabalhar para adaptar o programa. O entrevistado Diretor B1 ressalta: “...ao invés de, não vai funcionar, vamos funcionar junto”.</p>
---	--

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>A comunicação institucional na universidade, de acordo com Pró-Reitor A8, está partindo para uma melhoria em relação à forma que vinha sendo executada. O entrevistado constata que algumas ações estão sendo desenvolvidas nesse sentido e complementa “...é interessante a ideia de criar um ambiente, meio dia por semana, ou por mês, de um contato direto da alta direção com quem quiser chegar, conversar e bater um papo”. O entrevistado Pró-Reitor A7 assim se manifesta a respeito: “...temos uma reunião semanal na qual falamos sobre o que aconteceu de mais importante naquela semana. Existe essa comunicação. Uma reunião semanal é o ideal, tanto nos departamentos quanto nas pró-reitorias”. Para o entrevistado Chefe C1, nesse sentido o departamento está muito bom, há uma comunicação muito boa entre os funcionários e os professores. Já o entrevistado Pró-Reitor B3 considera que está muito boa, embora possa melhorar em termos de tecnologia. O entrevistado Diretor A1 declara: “ Eu acho que funciona razoavelmente bem”. E, nesse sentido, acrescenta: “...na verdade, a parte acadêmica hoje tem bons espaços”. O entrevistado Pró-Reitor A9 atesta: “Eu acho que a informação horizontal da universidade está bem”. Já, o entrevistado Pró-Reitor B7 assim se manifesta: “A informação é veiculada, mas como fazer que as pessoas se interessem pela informação? Temos concessão da rádio, a rádio funciona, com excelente qualidade de músicas, informações, já ganhou vários prêmios, inclusive O boletim da universidade, a revista, a página, são excelentes mecanismos e formas de comunicação que possuímos”.</p> <p>A esse respeito, assim se manifesta o entrevistado Pró-Reitor B5 “...tentamos sempre melhorar a página da universidade, que divulga as atividades da universidade, tem jornal da Universidade, rádio da Universidade, TV da Universidade também, além de todos os trâmites normais que nós temos aqui dentro. Eu sinto um pouco de dificuldade de comunicação, mas porque são dois mil professores, quer dizer, a gente se comunica por e-mail, funciona realmente bem”. O entrevistado Diretor B4 declara: “A comunicação institucional tem melhorado, mas eu ainda acho que ela podia ser mais eficiente”. Tal afirmação vai ao encontro do que afirma o entrevistado Diretor B1: “Acho até que melhorou e que precisamos investir mais nisso”. Sobre esse assunto, Pró-Reitor B1 observa: “A comunicação aqui, ela melhorou muito nos últimos tempos, mas ela ainda tem lacunas importantes. A universidade tem um boletim que funciona semanalmente, exceto em períodos de férias escolares. Essa universidade não tem uma TV universitária, mas ela compartilha um canal de televisão com outras instituições universitárias do Estado. O que está funcionando melhor na nossa comunicação é exatamente a comunicação via web, mas ainda é insuficiente. Todo nosso estudante tem o seu IP e se quiser ele dispara uma comunicação, uma mala direta que atinge a todos os membros da comunidade acadêmica”. Para CUN C2, no geral ela é boa: “...televisão, jornal, rádio, comunicação interna já melhorou bastante, tem um sistema hoje que facilita bem a vida da gente”, observa o entrevistado. Já o entrevistado Coordenador C1 manifesta-se da seguinte maneira: “... a comunicação, eu até acho que ela até certo ponto é meio anárquica, até favorável, aqui se comunica muito com as pessoas, aqui mesmo para tirar uma dúvida liga-se direto para a pró-reitoria, não precisa falar com o pró-reitor de graduação, fala direto com uma pessoa lá da área, ou mesmo alguém do secretariado de lá dá informações, eu acho que isso aí tem fluído bem, o único problema às vezes é não ter a autoridade para tomar a decisão”. O entrevistado Coordenador B1 observa: “A comunicação entre os órgãos de administração superior e os colegiados, as unidades e departamentos, isso funciona perfeitamente, porque é do o ofício nosso, damos atenção a isso”.</p> <p>Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor C2 declara “ Nós temos a Rádio Universitária, que é muito ouvida em nossa cidade, muito mesmo, e a cada dia a gente tem visto que o acesso à página está sendo incrível. A Universidade tem tido uma postura democrática, tem tido maior abertura e tem tentado escutar os segmentos acadêmicos. Com a criação da coordenadoria de comunicação e marketing, tem sido feita uma divulgação maior, tem uma revista periódica muito abrangente, e há articulação com a comunicação...”</p>
---	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...externa, com os jornais de circulação e rádio, existe uma comunicação muito efetiva”. Relata o entrevistado Diretor C2: “ Hoje eu tenho aqui no Centro de Tecnologia um bolsista do curso de jornalismo pago pela fundação para fazer exatamente isso, esse processo de comunicação interna. E nós estamos começando a preparar a comunicação externa, para outras unidades”. Para o entrevistado Pró-Reitor C5, há um canal bastante aberto entre reitor e pró-reitores, bastante frequente também com as unidades e departamentos. “Talvez ainda não se tenha esse canal bastante aberto com o lado acadêmico”, alega o entrevistado. O Chefe C1 assim se manifesta a esse respeito: “...temos reuniões quinzenais no centro de ciências, reuniões de todos os departamentos, e aí tem representante também: chefes, subchefes, coordenadores. E as discussões sobre as problemáticas de cada departamento, de cada coordenação. Pelo menos uma vez por ano a gente faz uma reunião com o reitor, aí sim, uma reunião séria em que se leva todos os problemas. E os últimos reitores têm nos recebido bem”.</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor C3 destaca que pela primeira vez a universidade fez concursos e colocou pessoal no setor de divulgação. Tal depoimento vai ao encontro do que afirma o entrevistado Pró-Reitor C4: “A gente procura investir na comunicação, estamos com uma equipe muito boa, estamos contratando quatro terceirizados pra completar a equipe e vamos receber pelo menos três funcionários do último concurso”.</p>
<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>As dificuldades na comunicação institucional na universidade são abordadas por Diretor A4 da seguinte maneira: “Eu vejo a comunicação também como um fruto da falta de planejamento. Por exemplo, hoje, na universidade, eu sempre me coloco na posição em que estou, na direção do centro. Você vê aqui que nós temos ilhas que são quase que independentes”. O entrevistado Pró-Reitor A5 observa: “Nós temos algumas coisas que podemos melhorar. A comunicação institucional tem que ser pedagógica”. Para o entrevistado CUN A1, muitas vezes se age por compromissos políticos externos estranhos à universidade. Um não conhece o outro. O professor não sabe o que o aluno está fazendo, o aluno não sabe o que o professor está fazendo, a sociedade tem dificuldade de saber o que nós fazemos. O entrevistado CUN A4 entende que o tema comunicação também é um problema entre os estudantes e que por parte da gestão universitária, falta um espaço mais claro. No entendimento de CUN A3, os centros acadêmicos acabam cumprindo a função política, burocrática, informativa de transmitir as informações sobre o que está acontecendo na universidade. O entrevistado Coordenador A1 alega que a comunicação na graduação não é boa e complementa: “...na pós já é um pouquinho melhor porque os alunos têm um nível mais próximo do professor”. O entrevistado Pró-Reitor C1 assim se manifesta a respeito: “... ainda é muito deficiente porque, muito embora a gente tenha infra-estrutura de informática permeando toda a instituição, a gente utiliza muito pouco. Então a forma de comunicação ainda é muito baseada no papel, em processos, e nisso a gente tem que obedecer algumas regras no serviço público. Poderia ser algo muito mais ágil, se a gente não tivesse que estar mantendo documentos e tramitando documentos. Então, eu acho que tem condição de se tornar o processo mais efetivo, porém, há de se mudar um pouco essa forma de lidar com os documentos, com a parte legal da instituição. Eu acho que esse é o grande limitador. As principais dificuldades que a gente tem, por incrível que pareça, é o relacionamento com, coordenadores de curso de graduação, e chefes de departamento no tocante ao atendimento às normas do nosso regimento. Há também problemas de relacionamento no atendimento às demandas dos alunos dentro desse ambiente onde tem o professor vinculado ao departamento, que é vinculado à unidade acadêmica, que é Pró-Reitor C7 a comunicação na universidade é centralizada. O entrevistado exemplifica: “...um documento que sai de uma coordenação de um curso ou de um chefe de departamento tem de passar pela direção do centro e tem de voltar pela direção do centro. É totalmente verticalizada, como na unidade administrativa, o chefe de departamento tem que mandar para o coordenador que manda pro pró-reitor e aí vem o processo inverso...” O entrevistado Pró-Reitor A4 assim se manifesta: “Eu penso que precisa melhorar um pouco no sentido de ser um pouco mais institucional. Às vezes a comunicação acaba acontecendo, mas de forma natural, sem nenhuma institucionalização”. No entendimento de CUN B1, temos um centro de comunicação...</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>...que trabalha bem, e um nível de recursos eletrônicos que é relativamente eficaz mas que poderia ser mais eficiente em alguns aspectos: A universidade não tem imprensa interna que não seja oficial, a comunicação institucional responde diretamente à reitoria. “Acho que são problemas, sobretudo em um contexto onde a gente tem eleição direta para preenchimento de cargos, diretor, reitor, etc., é extremamente problemático, porque a cobertura do processo é conduzida por quem tem mais poder de comunicação”, acrescenta o entrevistado. Já, para Pró-Reitor B7, isso tem a ver um pouco com a questão do poder, questão política interna, há pessoas que eventualmente se apegam a comportamentos e hábitos tradicionais como uma forma de se protegerem e até na sua própria funcionalidade. “... em secretarias de nível intermediário isso se vê com muita clareza. Para um funcionário de nível intermediário, ele morre ciúme do arquivo dele, arquivo físico, não gosta que ninguém mexa, se alguém mexer ele descobre, ele tem um segredo qualquer para descobrir que alguém tirou uma pasta, é uma questão meio de apego a essa materialidade do lugar”, complementa o entrevistado. O entrevistado Pró-Reitor A9 observa: “Eu penso num servidor que é menos esclarecido, que está num cargo “inferior”, inferior sob o ponto de vista inclusive do seu nível intelectual, ele nem fica sabendo do que está acontecendo na universidade”.</p> <p>A esse respeito, Pró-Reitor B1 observa que o discente acaba não prestando atenção naquilo que lhe diz respeito diretamente naquele momento específico e perde informação. E coloca, por exemplo que a universidade atualmente tem uma rádio que tem um problema de potência que não depende de uma questão técnica para resolver, é uma questão legal, pois para aumentar os transmissores depende de questões legais. Já Coordenador B1 assim se manifesta: “ A comunicação perde força e perde importância justamente pelo fato de as pessoas se envolverem muito com as suas questões individuais. As pessoas não se ocupam de buscar informações, a não ser em coisas muito específicas da sua área. Outros tipos de comunicação, outras ações voltadas para a comunidade, informações diferentes da universidade que tem como objeto de comunicação outras ações fora da universidade, isso não tem um impacto grande, não tem uma ressonância boa ainda. A principal dificuldade é de relacionamento pessoal. As pessoas normalmente não conhecem seus direitos e deveres, não lêem, não procuram se inteirar da administração”. O entrevistado Diretor B4 ressalta que pessoas esclarecidas da comunidade universitária ainda ignoram muitas coisas que acontecem dentro da universidade.</p> <p>O entrevistado CUN B2 observa que as pessoas ainda não têm o hábito de ler e-mail, e complementa: “...as pessoas têm dificuldades de usar as novas tecnologias de modo adequado”. Nesse sentido, Pró-Reitor C2 declara: “Ainda não temos a cultura de estar lendo fatos que chegam, de estar ouvindo, visitando a página, os próprios funcionários e técnicos e professores não visitam a página, mas já melhoramos nossa comunicação”. O entrevistado CUN C1 assim se manifesta: “Eu acho que ainda tem muitas falhas em que a gente precisa trabalhar muito ainda. Às vezes tem aquela coisa que fica muito no burocrático, e há uma tendência de afastamento digamos pela própria cultura do cargo. Hoje já temos os encontros universitários e tudo, mas a própria cultura do professor é também de ficar no seu cantinho, de não participar das atividades. É uma das coisas que a gente tem dificuldade de atingir. Não descobrimos ainda como atingir esse público”. O entrevistado Diretor C1 observa: “Você tem uma questão numa unidade acadêmica, você passa para os assessores do reitor, que são os pró-reitores, mas isso não está fluindo com naturalidade. Essa comunicação não está acontecendo da melhor maneira possível, ou da forma que se espera. Tem que ter uma maior rapidez nessa troca, na solicitação de demandas e retornos com a administração. Sobre o assunto, o entrevistado Coordenador C2 relata: “...todas as informações relevantes, todos os formulários estão tudo na página. Aí a pessoa diz ‘Ah, mas eu não estou sabendo, eu não abri o meu email...’. Se uma parte está entrando com essas tecnologias de informação e a outra não está, necessitamos de uma mudança cultural mesmo, profunda. Se você não tem o hábito de abrir o e-mail, tem que criar esse hábito. Já o entrevistado Diretor C2 ressalta: “Nós temos ainda uma dificuldade muito grande de comunicação tanto internamente ...</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>...como externamente. A universidade não tem tradição de fazer isso, os meios de comunicação não têm esse interesse tão grande e internamente também há muitas falhas de comunicação. Por falta desse sistema de informação você não sabe o que está acontecendo, as pessoas muitas vezes não lêem o que você manda. Onde as unidades acadêmicas são muito grandes, um diretor e um vice-diretor estão assoberbados de trabalho e não têm, por exemplo, um profissional de comunicação”.</p>
<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Sobre a questão da comunicação institucional, assim se manifesta o entrevistado CUN A1: “Precisamos de espaço onde os temas centrais da universidade a gente não tenha medo de tocar. Nós estamos numa universidade onde o conhecimento, a verdade, tem que vir à tona, mas a verdade não é monolítica, ela é plural”. O entrevistado Pró-Reitor C3 entende que a assessoria de imprensa é para conversar com a comunidade. O entrevistado complementa: “...a comunicação interna da universidade é uma realidade que a gente está debatendo hoje para ver como melhorar. Hoje, com a comunicação eletrônica, para a gente é uma realidade muito diferente”. Para melhorar essa questão, o entrevistado Diretor A4 entende que seria necessário uma reforma no organograma da universidade. Sobre a comunicação institucional, o entrevistado Coordenador A1 observa: “... é mais fácil no mesmo plano, no mesmo nível, no nível do professor na sala de aula”. Já o entrevistado CUN C1 coloca: “... talvez pudéssemos usar mais os próprios veículos, que a universidade tem: a rádio universitária, a TV, a página, o próprio curso de comunicação social. Ter uma visibilidade maior, um papel maior, uma ação maior dentro da própria universidade. Existe um setor de comunicação social dentro da própria universidade, talvez pudesse ser mais dinâmico, mais visível. Talvez pudesse haver mais eventos para juntar as pessoas”.</p>

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>No que diz respeito a implantação de uma memória organizacional na universidade, constata o entrevistado Pró-Reitor C3: “ Na verdade a gente tem essa preocupação de valorizar o conhecimento das pessoas”. Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor A1 relata que embora não tenha encontrado uma memória organizacional quando chegou na universidade, considera esse um instrumento de grande importância para a organização. Observa o entrevistado: “Eu não encontrei essa memória organizacional ao chegar aqui, mas o que considero uma coisa muito positiva é que estou tendo pouca resistência para buscar informações na pró-reitoria. O entrevistado CUN B1 destaca que embora tenha encontrado algumas práticas nesse sentido, ainda há muito a melhorar. “Alguma memória tem, mas menos do que se poderia esperar”, informa o entrevistado. No entendimento de CUN C2, já existem algumas iniciativas nesse sentido, o que ele considera de grande importância. O entrevistado assim se manifesta: “Eu acho isso aí importante, ocorre dentro da universidade em alguns setores esse tipo de ideia, se forma um documento, há toda uma preparação pra que aquela pessoa que chegou, o substituto, tenha uma estrutura equipada”.</p> <p>De acordo com o entrevistado Pró-Reitor B7, o reitor estava com uma proposta de desenvolver um sistema de informática que agregasse todas as áreas da universidade com informações de todas essas áreas. O entrevistado complementa: “... nós inclusive fizemos um trabalho com o pessoal de suporte e foi longo, uns dois meses e meio mais ou menos, e a ideia era de pelo menos o máximo possível de informações nesse sistema, tanto informações quantitativas quanto qualitativas da administração da universidade, e também sobre o acompanhamento de processos e de informações sobre esses processos...” Para Pró-Reitor B7, o que existe hoje na universidade é um pouco fragmentado. O entrevistado acrescenta: “... na parte de RH, alguma coisa sobre isso na página da própria pró-reitoria, departamento de administração pessoal, procedimentos, normas, regras da CPPD e tudo mais, mas a ideia era congrega tudo em um sistema, e aí também a graduação, a pós-graduação, a pesquisa, administração, todas as áreas.” No entendimento do entrevistado Pró-Reitor C7, existem isoladamente experiências exitosas, copiadas, pelo menos tiradas como modelo, com algumas alterações. Observa o entrevistado: “... você não tem isso como uma memória na organização”. A esse respeito, se manifesta o entrevistado Pró-Reitor C6 da seguinte maneira: “...quando, por exemplo, o próximo pró-reitor vier para cá, ele terá um manual que, aliás, não precisa ficar no papel, minha intenção é que fique em meio magnético. Assim como o currículo LATES, essas coisas fazem a diferença. É possível, agora tem que ter aquela pessoa que cuida disso, que faz”. Nesse sentido, ressalta o entrevistado Coordenador C2: O LATES é um referencial, isso é uma mudança.</p>
<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>De acordo com o entrevistado Diretor F1, não existe memória organizacional na universidade. “Não tem memória organizacional, do centro ou do departamento para passar experiências, não existe tal prática”. O entrevistado Pró-Reitor B4 assim se manifesta: “...às vezes não tem, ou tem pouco esse costume de deixar registrado, você tem que buscar diretamente com as pessoas... Essas coisas consomem tempo...” O entrevistado “Diretor B2 observa: “Não possuímos ainda essa memória. A gente chega ao absurdo de contratar novos funcionários e mandar para a unidade simplesmente sem nenhum treinamento”. O entrevistado Coordenador A2 assim exemplifica: “... devido à minha experiência, estou deixando aqui quatro regras: regras de credenciamento e descredenciamento, regras de concessão de bolsa, regra de admissão de bolsa pros alunos, regra de eventos... É importante que a gente tenha registradas essas referências... mas é difícil dizer como fazer isso para toda a organização... é um ajuntado de coisas...”. Tal situação vai ao encontro do que relata o entrevistado Diretor A2: “...se nós não tivermos conhecimento sobre ela, como vamos propor soluções para transformá-la? Aí vamos propor soluções fragmentadas que não atendem a todos. Ou você tem uma visão do todo e pensa sobre esse todo, quais são as estratégias que vão ser adotadas, ou você vai estar sempre apagando incêndio”. Nesse sentido Pró-Reitor A8 complementa: “...hoje, o maior problema que nós encontramos no campo da auditoria, é justamente que 60 por cento do...</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...que é feito nas organizações não está escrito em lugar nenhum, está na cabeça das pessoas. Com a saída delas, seja por uma mudança de posição, ou por uma saída da instituição, acaba-se perdendo esse conhecimento”. Tal observação vai ao encontro do que coloca o entrevistado Pró-Reitor A5: “ Nós temos que ter um registro. No futuro podemos ter problemas devido a essa falta de registro”.</p> <p>No entendimento de Pró-Reitor A8, um elemento dificultador para a implementação de uma memória organizacional na universidade é a falta de pessoal. O entrevistado observa: “...deveria haver pessoal contratado para esse fim, não tem profissional qualificado nessa área”. Também entende dessa maneira, o entrevistado Pró-Reitor B6, que destaca: “Nós não temos pessoal qualificado para isso”. A esse respeito, assim se manifesta o entrevistado CUN A2 “Isso não ocorre pela própria política de ocupação das funções administrativas na universidade, muitas vagas ocupadas por professores deveriam ser ocupadas por servidores técnico-administrativos. Quando o professor sai da função, limpa sua mesa e volta a dar aulas, impossibilitando a continuidade administrativa e a criação de uma memória organizacional”. O entrevistado acrescenta: “Outra dificuldade é que esses cargos são muito efêmeros, dois anos, três anos... e devido a essa falta de registro muitas funções administrativas acabam sempre iniciando do zero”.</p> <p>A esse respeito, o entrevistado UNIVERSIDAD Pró-Reitor C5. Assim se manifesta: “Acho que a parte mais difícil é essa questão de lidar com as pessoas. E também dos processos, os procedimentos, dessa coisa assim. E você vai fazendo, e assim, a gente também não tem o costume dessa memória. Às vezes até quando eles mudam o gestor, aí o outro vem e não vê o que o outro fez. A dificuldade está, eu acho, na coisa que parece que é natural, que você pode fazer e você vai fazer do seu jeito que você sabe bem e falta essa gestão universitária. Faltam modelos que você vá adaptando de acordo com a sua prática”. O entrevistado Pró-Reitor C3 destaca: “...muita gente se aposentou e deixou tudo isso que é importante sem registro... Agora que está começando a chegar funcionários há essa falta de experiências e de informações. Às vezes uma só pessoa tem o conhecimento do setor e isso dificulta muito... O responsável pelo setor de matrículas aqui da pós-graduação vai ser transferido e estou com dificuldade na substituição dessa pessoa. Se essa cultura existisse, provavelmente eu teria uma transição muito mais fácil a pouquíssimo tempo...” Para entrevistado Pró-Reitor C2, isso vem de uma cultura antiga, essa memória inexistente. Ele acrescenta: “...Aqui eu tento resgatar, formulários anteriores, e quando a gente vê não está mais ali. Não existe esse cuidado com a memória. E a memória tem a ver também com a preocupação em estar produzindo rotinas de trabalho”. Para o entrevistado, a universidade deveria se preocupar mais, por ser uma instituição de ensino, e ser um exemplo para dar aos outros serviços públicos. Diz o entrevistado: “...aonde quer que você vá, dificilmente você encontra as rotinas do dia a dia, ali, pra passar pra um funcionário novo”. Nessa direção acrescenta entrevistado Pró-Reitor C7: “Isoladamente as unidades procuram exemplo, em outras instituições tanto públicas quanto privadas, mas você não tem ainda essa memória, você tem um modelo que você aplica na sua unidade administrativa, sem com que universidade como um todo aproveitasse essa experiência com uma diretriz”. O entrevistado CUN B1 assim se manifesta a esse respeito: “A gestão direta da universidade não acontece, os centros de pesquisa, salvo as exceções de praxe, tipicamente começam do zero, e tipicamente não tem departamento e tem uma secretária, aí se aposenta, zera tudo, e começa tudo de novo. E no centro de pesquisa então, você cria, dura dez anos, as pessoas saem, e fecha... Isso tem a ver com dinheiro e com o nosso enquadramento jurídico”.</p> <p>No entendimento do entrevistado CUN B2, não existe essa cultura na universidade. “... nós estamos em 2009, agora que a educação à distância esta dentro da universidade, mesmo assim a gente não tem uma estrutura legal, então as coisas dentro da universidade são muito lentas”, alega entrevistado. Tal depoimento vai ao encontro do que alega Pró-Reitor C1: “...infelizmente, não temos ainda uma cultura de estar registrando processos institucionais...O grande problema é que nós não temos uma política de formação de gestores. Eu acho que também é agravado por isso, então a universidade não tem... Muito...</p>
--	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...embora tenha conhecimento, know-how, e todos os equipamentos necessários, a gente não tem essa política de formação de gestores.;</p> <p>Para CUN C1 , a pessoa tem até interesse, mas na hora de executar falta aquele corpo de apoio e pessoas que pudessem estar realimentando a todo tempo esse sistema. O entrevistado Reitor C ao declarar que não temos uma memória organizacional, adverte: “. Eu acho que na nossa universidade daqui há dez anos, por exemplo, essa geração de técnico estará toda aposentada. Vai ser uma loucura, não deixar essa memória aí é o caos”. O entrevistado Diretor C2 assim manifesta a respeito: “Nós perdemos muita informação aqui dentro, muito conhecimento, muitas vezes você não sabe o que o colega aqui do lado está fazendo”. E completa: “Por estar em um cargo você acaba conhecendo um pouquinho mais mas, mesmo assim, às vezes você se surpreende. Esse conhecimento, nada fica registrado... o problema é as pessoas não terem noção do que elas ganhariam com isso. A universidade é um ambiente de liberdade... qualquer implantação aqui é muito lenta e com muita negociação”. Nesse sentido, alerta o entrevistado Pró-Reitor C4: “ Eu tenho funcionários que tem um conhecimento fantástico de seu trabalho. Quem vai substituir essas pessoas que estão todas na época de aposentadoria? Por que a gente não coloca esse conhecimento em um banco de dados? É difícil, as pessoas têm pouco tempo”. Para o entrevistado Pró-Reitor A4, a dificuldade está na tecnologia da informação, seja na memória, seja em boas práticas de socializar informações. Já o entrevistado Coordenador C2 entende que a própria democracia é um elemento dificultador para a implementação de uma memória organizacional. Diz o entrevistado: “As eleições têm um papel de provocar umas cisões, assim, fantásticas... Enquanto esse for o processo, a questão da memória está comprometida”.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p><i>Para o entrevistado CUN C1 , deveríamos ter uma memória organizacional com esse aprendizado para socializar para as pessoas que estão chegando. E assim se manifesta o entrevistado Coordenador C2: “...tem uma coisa ai que é interessante nesse sentido de aproveitar essa cultura do passado pra gente transformar o futuro. E a partir de um ponto de vista diferente. Tem uma coisa que se chama guia de fontes, que é do setor de comunicação. É um caminho, porque ele lista todos os professores da universidade, ele manda o convitezinho, e as pessoas mandam o que você faz, qual a sua área, por exemplo, se no jornal ta precisando de alguém que fale sobre a economia no país, vai lá e já sabe que é aquela pessoa... É mais um mapeamento para servir a quem tem interesse e pesquisa lá nesse guia. Nesse sentido, assim se manifesta o entrevistado Pró-Reitor C3: “A ideia é incentivar as pessoas a ter esse conhecimento para repassar para outras pessoas e criar a memória organizacional, ter um bom sistema de tecnologia da informação para fazer com que a universidade, que é a casa do conhecimento, que ela também se preocupe com o conhecimento dessa gestão do setor administrativo. Nessa direção, o entrevistado Reitor C observa: “E é simples, muito simples fazer isso. Então é um problema cultural. Nós temos fotos, espetáculos virtuais. Temos as páginas, todos os desenvolvimentos tecnológicos, a intranet. Nós estamos investindo nos nossos sistemas, investindo na nossa universidade virtual e quem sabe a gente consegue mudar a cultura”.</i></p> <p>No entendimento do entrevistado Diretor A2, nós precisamos encontrar caminhos, e esses caminhos passam pela organização do conhecimento sobre a universidade. O entrevistado Pró-Reitor A3 defende que sejam contratadas pessoas para a efetivação de uma memória organizacional da universidade. Nesse sentido, o entrevistado Diretor C1 assim se manifesta: “...se você tem um pró-reitor de planejamento e ele é imbuído de toda essa formação, todo esse conhecimento, com esse entendimento que você colocou aí, evidentemente, ele gera um novo formato para a universidade. A universidade precisa ter políticas definidas para todas essas coisas”. A esse respeito, Pró-Reitor A2: “ Eu acho interessante, mas eu acho que antes temos que evoluir em outras coisas. Por exemplo, primeiro você tem que ter uma boa infra-estrutura”. Assim se manifesta o entrevistado Pró-Reitor A9: “A universidade deve planejar. Por exemplo: nesse ano a gente vai atingir tal meta, no ano que vem tal meta e daqui há 5 anos a gente tem que estar em tal patamar...construir um banco de dados onde essas experiências todas ficassem registradas”. O entrevistado Pró-Reitor B1 observa: “... eu tenho certeza que isso inclusive</p>

Continua...

Continuação...

<i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i>	...poderia ser feito com um custo bem pequeno porque as pessoas têm uma ligação muito forte com a instituição... Se as pessoas que saem forem convidadas pra dar uma colaboração específica, dentro de um contexto que elas se sentem confortáveis, eu não tenho dúvida que muitas virão”. Nesse sentido, o entrevistado Chefe C1 declara: “...é uma cultura oral. Você não tem uma cultura escrita... Agora, como melhorar isso?... acho que com esse sistema de gestão”. Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor A8 complementa: “Eu vejo que a universidade precisaria aproveitar o conhecimento prático que as pessoas têm. Registrá-lo para que as pessoas possam aproveitar”.
--	--

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: CULTURA DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>No entendimento de Pró-Reitor A1 quanto à avaliação institucional na universidade, tem se tentado inseri-la no processo de planejamento. O entrevistado acrescenta: "... mas eu acho que ainda há muito que ser feito. Nós temos um setor específico que tem sob a sua responsabilidade a avaliação institucional... O grande desafio da gente é inserir a avaliação como parte do processo de planejamento e gestão. Na pós-graduação, a gente tem tentado, ainda sem sucesso, ter essa visão de avaliação e supervisão, bem planejada. Por isso que a gente criou uma coordenadoria, no final do ano passado, pra implementar isso. Então talvez a gente precise de outra estrutura burocrática, mas essa foi a solução que encontramos para tentar inserir a avaliação dentro do nosso dia a dia da administração". Em relação à metodologia e envolvimento do pessoal na avaliação institucional, Reitor C declara: "Nós estamos também utilizando uma estratégia de convencimento da importância disso ao trazer as pessoas pra contribuírem com a metodologia para que a gente possa aplicá-la". Nesse sentido, o Pró-Reitor A6 observa: " Eu acho que a gente está avançando na avaliação. Recentemente, nós tivemos aqui a equipe de docentes de várias universidades e a impressão que eles tiveram foi muito boa da nossa instituição... A gente já avançou bastante nesse sentido. A avaliação interna foi muito trabalhada nesses últimos anos e eu acho que a gente está colhendo os resultados agora. O serviço público vem mudando ao longo do tempo".</p> <p>Já, o entrevistado Pró-Reitor A2 relata: "... a auto avaliação institucional, eu sei que teve um esforço da gestão passada para fazer. Eu lembro que eu tentei entrar uma vez no sistema e desisti, mas eu acho que era importante". Para Pró-Reitor A3, a pós graduação brasileira é o que é hoje graças a avaliação, e principalmente à associação entre fomento e avaliação. Diz o entrevistado: "...a avaliação tem que ser pensada num consenso global para que possa também a médio prazo mudar uma cultura. Eu acho que isso a CAPES fez, ela formou um conceito do que é um professor de pós graduação, mudou o perfil dos cursos, o perfil da pós graduação brasileira, deu diretrizes que são estabelecidas dentro de cada área, embora sempre exista aquela queda de braço quando uma área quer impor os seus critérios para a outra, bem ou mal ainda se respeita, e sempre procurando levantar um patamar de qualificação". O entrevistado Pró-Reitor B3 destaca: "Nós temos avaliação da pós graduação em si que é feita pela CAPES, e também pela própria universidade, que avalia independentemente da CAPES. A avaliação da CAPES é considerada, mais uma avaliação na instituição como um todo".</p> <p>O entrevistado Diretor B3 constata que a avaliação institucional tem sido feita de pouco tempo pra cá, que é um processo novo na universidade, e que na primeira que foi feita, houve uma tentativa grande de mobilizar todas as pessoas envolvidas. "... ela foi, parece, que exitosa nessa tarefa", considera o entrevistado. Nesse sentido, o entrevistado Diretor B4 faz a seguinte observação: Aqui tem uma diretoria específica de avaliação institucional, e é um trabalho muito grande, gigantesco. Dado o tamanho da universidade e a diversidade dos saberes dos pesquisadores, dos conhecimentos que aqui existem, é um trabalho gigantesco mesmo. Mas existe uma diretoria fazendo um esforço grande, essa diretoria conseguiu, por mais difícil que pudesse parecer, e por mais óbvio que pudesse ser, por mais necessário, até um pouco atrasado, construir um plano de desenvolvimento institucional, ele tem uma avaliação interessante, da universidade, inclusive contendo plano estratégico, dos próximos cinco anos. Isso foi publicado no final de 2007, ou começo de 2008".</p> <p>Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor B5 assim se manifesta: "...projetos políticos pedagógicos todos os cursos agora têm e foram aprovados quase todos. Nós temos que ter um PDI também E isso nós estamos começando a fazer; existe um documento básico, mas se você olhar esse documento, 50% dele hoje já pode ser aproveitado". Já o entrevistado Pró-Reitor B5 faz a seguinte colocação: "... Nós temos avaliação interna e avaliação externa, quer dizer, externa são essas da CAPES, SINAIS e essas coisas todas.</p>
---	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Agora, também nós temos avaliação interna, mas não sei se o resultado é muito implementado e discutido eficientemente, quer dizer, eu sempre fui professor os alunos todo final de semestre fazem a avaliação dos professores, mas sem aquelas fichas todas, então acho que os resultados não são bem utilizados e explorados no potencial pela universidade”. O entrevistado Pró-Reitor C5 coloca: “ Nós temos inclusive a Secretaria de Desenvolvimento Institucional, ela foi criada há um ano e meio exatamente para reforçar a avaliação institucional. Acho que é uma questão de cultura mesmo, e aos pouquinhos a gente vai conseguir mudar”. Na mesma direção, o entrevistado Pró-Reitor B1 se manifesta: “...tivemos vários momentos de avaliação institucional. Eu acho que a universidade está mais facilmente se incorporando e se adaptando às avaliações externas, às avaliações que vêm de fora. Então, toda a questão da pós-graduação tem já uma tradição em avaliação da CAPES de anos e se transforma em algo muito concreto pelos incentivos, ou pela falta de incentivos que essa avaliação acarreta. Com todas as dificuldades e problemas, ela foi ao longo dos anos incorporando novos elementos, e ainda que eventualmente as pessoas reclamam de uma ou outra coisa, elas estão integradas nesse processo de avaliação...” O entrevistado complementa: “...então existe uma mudança permanente de política de avaliação: o ENADE, a política do governo anterior, o provão. Quando a gente fala de avaliação do governo anterior a gente fala do provão porque a força estava no provão. Quando se propôs o sistema nacional de avaliação, o ENADE, em que o exame seria apenas um elemento, houve extrema dificuldade de implementar o novo instrumento de avaliação, pela sua complexidade, pelo tamanho do número de cursos, pelo custo elevado, pela própria cultura da universidade”.</p> <p>A esse respeito, destaca o entrevistado Reitor C: “Nós criamos nessa gestão a secretaria de desenvolvimento de estudo institucional, o responsável é o ex pró reitor de planejamento, uma das missões dessa secretaria é desenvolver um sistema de avaliação integrado, que começa na avaliação do professor pelo aluno e termina na avaliação do reitor pela comunidade. O primeiro módulo está sendo trabalhado, que é a questão da avaliação do docente pelo discente, que inclui várias dimensões de tudo e está sendo trabalhada para ser feita de forma integrada e fornecer vários relatórios. Mas é o outro item muito polêmico na instituição”. Já, o entrevistado Coordenador C2 observa: “Eu sei que algumas universidades optaram fazer avaliação, contratam uma consultoria externa pra vir fazer. Eu pessoalmente faço um trabalho, a cada mês e a partir dele eu mudo quantas vezes for necessário”. O entrevistado Diretor C2 ressalta: “Essa universidade criou faz uns três ou quatro anos uma matriz de distribuição de vagas para professor. Antigamente o reitor dizia ‘rapaz eu tenho oito vagas para o setor de tecnologia, resolva lá’, hoje não, a vaga nem passa mais por nós, vai direto para o departamento porque tem os indicadores...”</p>
<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p><i>As dificuldade para se criar uma cultura de avaliação institucional são apontadas por vários dos entrevistados, como observa Chefe C1: “É difícil criar uma cultura de avaliação. É muito difícil”. No entendimento de Pró-Reitor A3, o problema da avaliação é um problema cultural. O entrevistado observa que a pós graduação tem uma cultura de avaliação definida pela CAPES há uns trinta anos, e complementa: “...desde começamos a fazer auto-avaliação institucional dos programas de Pós graduação seguindo o modelo da CAPES, o olhar ficou muito voltado para a graduação e para a avaliação do professor com o aluno”. O entrevistado Pró-Reitor A5 declara: “...acho que tem que avaliar. Esse espaço da CPA, Comissão Própria da Avaliação, o pessoal trabalhou muito, mas as vezes falta uma política, uma tradição, uma cultura de avaliação. O que ocorre é que todo mundo tem medo de ser avaliado”. Nesse sentido, relata o entrevistado Pró-Reitor C5: “...parece que a gente não quer dizer o que está acontecendo de negativo, de positivo. Mas, enfim, essa questão da avaliação institucional, como passa a ser exigência, então a gente já começa a fazer, mas tem dificuldades. Eu não sei se estaria na pessoa que não quer informar os dados com receio de mostrar fragilidades...”. Já o entrevistado Chefe A1 assim se manifesta sobre o assunto: “...as comissões de avaliação setorial e as comissões de avaliação do centro eu acho que morreram. Não vejo, não foi pra frente, eu era presidente da comissão do centro e o nosso centro não quis participar, tinham seis, sete pessoas que se manifestaram que não quiseram participar, no final tava eu sozinha lá na reunião: participação zero. Já fui à direção do centro e comuniquei que eu não quero mais ser ...</i></p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...presidente. Talvez os meus colegas tinham razão, porque também eu ia lá cinco, seis reuniões e era sempre a mesma coisa, a mesma tela, mesma discussão. Então eu também não fui mais nas reuniões e o CFM tem participação nula no sistema de avaliação institucional”. O entrevistado CUN C1 relembra que teve uma época em que estava mais efervescente essa questão da avaliação. E complementa: “...eu já fui chefe de departamento e quando chega aquele momento de você avaliar o funcionário, é muito, assim, desagradável, desconfortável, porque nem todo mundo aceita aquela coisa que você avaliar... Antigamente a gente reunia todo mundo, tinha aqueles formulários e eu sempre fazia a minha e pedia pra que eles fizessem uma auto-avaliação, então eu comparava mais ou menos e dava uma nota. E hoje, a do professor, a gente ainda está com esse sistema antigo que faz aqueles questionários e leva pra sala de aula e os alunos respondem. E às vezes o aluno por certas coisas, por notas, por não sei o quê, não avalia de forma correta o professor, e tudo acaba caindo na burocracia mesmo”.</p> <p>No entendimento de CUN A1, nós temos múltiplos sistemas avaliativos. O entrevistado observa: “...eu acho que a universidade precisa ser avaliada pela sociedade. Ela é avaliada hoje pelos próprios pares, e essa avaliação fica bastante suspeita. Uma avaliação institucional de fato nós não conseguimos ainda”. O entrevistado CUN A4 faz as seguintes considerações: “...a gente acha importante justificar o que se faz aqui dentro com o dinheiro público, mas, a avaliação, como acontece hoje, serve muito mais para criar um ranking entre universidades em determinados critérios que são discutíveis se são esses os prioritários ou não, do que em avaliar a eficiência da universidade, a qualidade das sala de aula, a qualidade das bibliotecas, qual que é a contrapartida, o que que a comunidade acha da universidade. Dá para ver que a preocupação é com outras coisas que não são questões essenciais”. A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor A2 coloca: “...internamente eu não estou vendo acontecer. Então, eu tenho algumas percepções sobre comissão interna e tal, me parece que é mais uma questão de cumprimento de uma obrigação. Nós temos uma dificuldade natural, professores dessa universidade pelo caráter difuso de suas atividades, isso é nossa obrigação, nós temos que fazer extensão, pesquisa e ensino na graduação e na pós graduação, nós estamos, muitas vezes, sendo solicitados em vários momentos ao mesmo tempo. Então, existe uma dificuldade de liga entre os próprios professores de um departamento ou de um curso e isso também se reflete sobre a dificuldade do que fazer, de encontrar as opiniões, de auto avaliar-se e de avaliar as coisas que acontecem num curso. Não sei bem qual é a solução, mas vejo pontos fracos”. Sobre o resultado da avaliação institucional, entrevistado Pró-Reitor A6 manifesta-se da seguinte maneira: “... os resultados para mim ficaram ainda um pouco obscuros, não que houvesse intenção de esconder nada, mas eu não consegui perceber qual foi o resultado da nossa avaliação institucional vamos dizer assim, não consegui perceber a real dimensão do que estava em questão, porque toda avaliação no fundo ela visa avaliar perspectivas e sanar problemas, melhorar os problemas. Eu não consegui ver os resultados concretos dessa avaliação, mas talvez possa ter sido um erro meu, pra mim eu não consegui me inteirar dos relatórios”. Coordenador B1, a coisa mais difícil de se fazer numa universidade é a avaliação. “...porque nós não temos o costume de fazer a avaliação, não temos essa tradição, há políticas punitivas porque as pessoas não gostam de ser avaliadas, não têm essa cultura, não querem reconhecer os seus problemas. A avaliação é sempre um momento de checagem da sua competência, da sua capacidade de realizar bem aquilo que você faz, e as pessoas têm medo, não querem ser avaliadas porque têm receio de perceber os seus defeitos, isso vai contra a vaidade das pessoas, isso é um aspecto individual e coletivo. Em um sistema de avaliação de impacto nacional, de grande cobertura nacional, se sabe, quanto mais se amplia o universo, mais difícil a avaliação, porque ela tem que ser mais geral, ter indicadores mais gerais, e indicadores muito gerais não pegam a especificidade da realidade de cada universidade, de cada povo, de cada região do país... Você cai agora na mesma coisa, se repete a política anterior, quase como ela era, então as avaliações daqui do nosso curso simplesmente não foram feitas, criaram um indicador totalmente novo, tirado não se sabe bem de onde, que nega tudo o que foi proposto, cria um outro indicador e desconsidera toda a discussão”, diz o entrevistado. Nesse sentido, o entrevistado Coordenador C1. Observa: Agora vem a avaliação por amostragem, vai ser...</p>
--	---

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>...mesmo por universo, o setor muda e vai ter que ser avaliado novamente. Não temos uma cultura de avaliação, assim, aqui nós temos alguns pontos de resistência, o curso de administração nunca foi de resistir não, mas no curso de direito e de economia o pessoal resiste muito. No começo ninguém queria, ninguém fazia a prova, agora já melhorou um pouco. Não há uma cultura do pessoal fazer isso naturalmente, sempre há alguma resistência. No nosso caso não há essa resistência não, a gente tem até sido avaliado ao longo dos anos.</p> <p>Ara o entrevistado Coordenador A1, os alunos geralmente já fazem a avaliação do professor no primeiro dia de aula, com as informações que eles têm dos colegas eles já sabem o perfil do professor. A avaliação acadêmica, a avaliação institucional a avaliação do departamento, a avaliação de um modo geral é sempre feita muito precariamente, sem muita seriedade. O entrevistado Pró-Reitor C3 declara: "...no meu modo de ver, ainda está longe do que deveria ser. A universidade não tem cultura de avaliação e eu, particularmente, defendo que a avaliação deva ser externa". No entendimento de Reitor C, nós somos muito ruins no fornecimento de dados. "... é um mal do Brasil. Eu mesmo fui na Pró Reitoria de Planejamento em busca de informações sobre o meu centro, para compará-lo com o de outras universidades e não consegui, as informações que eles têm é da universidade como um todo". O entrevistado acrescenta: "...eu sempre defendi isso: não adianta perder tempo com a avaliação se ela se encerrar nela própria". Alerta o entrevistado Pró-Reitor C1: "...o problema é que muito embora a gente passe boa parte do tempo, enquanto professores, avaliando, nós não temos ainda implementada essa cultura de avaliação permanente. Aí o que acontece é que ela acontece esporadicamente, às vezes de dois em dois anos. E essas avaliações ficam muito longe do dia a dia da universidade; pessoas externas vêm, coletam dados e vão embora; não dá em nada, é mais para cumprir algum regulamento, alguma coisa de normas e, de fato, os resultados não são utilizados". Para o entrevistado Coordenador C2, essa é uma das coisas mais dramáticas com o aluno: a avaliação não é vista como instrumento de planejamento, mas como uma coisa que beira a punição. O entrevistado declara: "...ser avaliado reflete algumas coisas muito ruins da nossa cultura. Primeiro: A CAPES quer ranquear todo mundo. Não sei, eu estou perguntando, qual é a CAPES que disse: 'Olha, no máximo oito pessoas por orientador'. Eu acho que nós não temos a cultura de avaliação, muito menos do planejamento, fundamental para as atividades. Tem uma hora que eu fico com vontade de contatar uma consultoria externa pra fazer a avaliação". Já o entrevistado Coordenador A1 relata: "...no Brasil, em uma época nós passamos por uma avaliação muito burocrática, que foi sendo absorvida no dia a dia. Mas hoje não se faz avaliação. Avaliar significa você reconhecer onde errou e voltar atrás, alimentar o processo, examinar, significa sofrimento; reconhecer que errou, minimizar os pontos fracos e dar uma maximizada nos pontos fortes. Isso não é costume dos brasileiros, nós queremos somente enaltecer os pontos fortes, não queremos expor os nossos pontos fracos, os pontos fracos a gente varre para baixo do tapete".</p>
<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>O entrevistado Pró-Reitor C5 demonstra a seguinte percepção: "... é muito importante a avaliação institucional para o crescimento da universidade, para você identificar as fragilidades, os pontos nevrálgicos, pois você repensar a universidade é de fundamental importância". No entendimento do Diretor C1, primeiro temos que criar uma cultura de avaliação. Observa o entrevistado: "...eu sinto que esses grupos novos que estão na universidade já entram muito sem compromisso. Acho que a palavra de ordem deve ser compromisso. Acho que a pessoa tem que ter um compromisso institucional muito grande, e também a administração das universidades precisa mudar, e muito, exatamente para ter essa conquista". O entrevistado Pró-Reitor A3 ressalta que não é possível pensar uma avaliação sem consequência. "... este foi um desafio que a gente enfrentou na avaliação da pós-graduação. Se não tem consequência, se não tem responsabilidade, se não tem como medir o aluno que avalia mal o professor por que o professor é exigente, hoje menos, na verdade, avaliação é um problema... Esse é o objetivo, não é avaliar por avaliar, mas avaliar visando uma melhoria qualitativa, fazendo um diagnóstico para que seja possível obter transformações. Agora, para isso, tem que se pensar nas consequências que essa avaliação traz", diz o entrevistado.</p>

Continua...

Continuação...

<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Para CUN A3, a avaliação para ser eficiente tem que superar o parâmetro meramente quantitativo, tem que haver participação dos setores, "...coisa que se indicou um avanço a partir do governo Lula. O governo, contudo, tem que garantir recursos financeiros para aquelas deficiências identificadas na avaliação", observa o entrevistado. Já, o entrevistado Pró-Reitor A2 manifesta-se da seguinte maneira: "...aí tem duas coisas. Eu acho que a avaliação externa ajuda a gente a ter uma avaliação interna. Então, o provão para os cursos de graduação e a avaliação que a CAPES faz dos cursos de pós graduação nos ajuda a ter um norte e saber pra onde ir. Eu acho bom esse tipo de avaliação, só que eu penso que ela tem que ser usada com parcimônia. Tudo que é avaliação envolve números e tem que ser delicada, mas ela ajuda. A avaliação interna eu nem sei como é que acontece..." O entrevistado acrescenta: "...outra coisa que falta, que a universidade já teve e que poderia retomar, é a avaliação do professor pelo aluno. Eu acho que essa avaliação tem que ser cuidadosa, porque se você dá uma nota baixa pro aluno, às vezes o aluno desconta na avaliação e isso tem que ser olhando também. Tudo que é avaliação tem que ser usado com parcimônia. As coisas muito gritantes, muito erradas sempre aparecem e você fica com um quadro borrado, mas você fica com um quadro, então eu acho que é uma prática que deveria ser retomada". Para Pró-Reitor A1, precisamos olhar o desempenho dos alunos em algumas disciplinas que estão reprovando muito, há evasão porque tem coisas que estão além do que deveriam estar; se eu penso em uma universidade pública, tenho compromisso social e deveria zelar por ela para que mais tenham acesso à universidade.</p> <p>No entendimento de Pró-Reitor C3, um único sistema nacional de avaliação que é razoável é o da CAPES e o do CNPQ a nível mais individual para um pesquisador e mais funcional. O entrevistado entende que as universidades ainda não partiram realmente para uma avaliação, e observa: "Precisamos criar um indicador interno de avaliação com números, que são parte da avaliação, e colocar agentes externos aqui para acompanhar. Enfim nós ainda estamos muito longe". Já o entrevistado Reitor C questiona: "Avaliar pra quê?" Segundo o entrevistado, temos que ter desdobramentos. O entrevistado acrescenta: "E a comunidade não compreende que avaliar mal não significa dizer que você é ruim, mas estar identificando no que se precisa melhorar, melhorar a estrutura, melhorar os cursos de determinadas áreas, enfim aponta para o que deve ser melhorado... A avaliação é o melhor mecanismo de gestão que existe se ela é bem feita, se ela é feita em cima de base consistente de dados e de uma honestidade de quem está avaliando". Nesse sentido, manifesta-se o entrevistado Diretor C2: "...eu acho que a avaliação para quem está na gestão é fundamental. Não uma avaliação que o pessoal tem que é uma prática de avaliação é punitiva. A avaliação é gerência, ou seja, se tenho algum problema, o que tenho que fazer para corrigir. Se eu tenho um professor que está com dificuldades com os alunos, ele pode ir para a reciclagem; servidor está com deficiência nisso ou naquilo, ele pode ir para uma reciclagem; se os alunos estão querendo algo, a gente percebe nessa avaliação institucional. Esses indicadores são fundamentais".</p>
--	--

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: EDUCAÇÃO COORPORATIVA

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Em relação a educação corporativa, o entrevistado Coordenador C1 assim se manifesta: “Hoje a universidade fez uma coisa muito interessante, dentro dessa questão da capacitação ela criou cursos de especialização próprios para os servidores, treinamento institucional com retorno para a instituição”. Sobre o mesmo assunto, observa o entrevistado Pró-Reitor A6: “Com relação ao foco da capacitação, eu acho que ele é extremamente democrático. Nós apresentamos às unidades, nós encaminhamos às unidades um pedido pra que eles informem quais são as necessidades de capacitação a universidade”. Já o entrevistado Pró-Reitor B6 entende que há uma preocupação de fazer cursos específicos para afetar e melhorar o conhecimento das pessoas.</p>
<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Por outro lado, muitos dos entrevistados não demonstraram uma percepção tão positiva sobre a educação corporativa na universidade. De acordo com CUN A3, há muito despreparo dos professores universitários. Nesse contexto, segundo Pró-Reitor A2, há um esforço de capacitar os servidores, mas ele não chega na ponta porque algumas pessoas tiveram uma ascensão de carreira que não deveriam. Diz a entrevistada: “Aconteceu alguma coisa ali no passado que foi muito ruim” e alerta para o fato de que não se questionar muito, que tem muita gente acomodada esperando o tempo passar para se aposentar. No entendimento do entrevistado Reitor B, na universidade a pessoa normalmente faz o que ela quer e não o que o serviço pediria que ela fizesse. O entrevistado Pró-Reitor B4 complementa: “Há falta de gente para pensar, o pessoal talvez esteja mais velho, mais largado... Temos conhecimento e tecnologias, resolvemos problemas dos outros e não resolvemos os nossos”.</p> <p>A ausência de uma educação continuada é abordada pelo entrevistado Pró-Reitor C5, que ressalta: “Precisaríamos de uma educação continuada, mesmo. Está faltando aquela dinâmica, aquela efervescência que faz parte da universidade”. A esse respeito, o entrevistado Diretor A4 declara: “Nesses últimos três anos eu não me recorde de alguma capacitação para funcionários”. Já, CUN C1 observa: “Eu acho que isso hoje está muito mais de cada departamento, de cada centro, ou do próprio professor individualmente, do que de uma proposta da administração superior”.</p> <p>Ainda, no que diz respeito à capacitação, para o entrevistado Diretor B4, o servidor busca muito mais sua formação pessoal. Já o entrevistado Pró-Reitor B5 alerta: Além da dificuldade de capacitação, temos a dificuldade quantitativa de servidores. E o entrevistado Diretor C1 salienta: “s vezes os programas de capacitação se afastam um pouco das nossas necessidades”.</p> <p>Nas pesquisas constatou-se que determinados docentes e técnico-administrativos, mesmo sendo-lhes oferecidos cursos de capacitação, não demonstram interesse em frequentá-los. Exemplo disso é o depoimento dos entrevistados, como observa o entrevistado Chefe C1: “Nós temos muitos técnicos que não aproveitam as oportunidades”. Tal afirmação é retificada por Pró-Reitor A1: “As pessoas às vezes se acham que são bons pesquisadores e imagine se querem sentar para aprender algumas coisas... A universidade posta aqui é a universidade do manter, estamos sempre fazendo a mesma coisa”. Tal desinteresse é questionado pelo entrevistado CUN A4, que relata: “Chega a admirar a posição de alguém que chega ao nível de doutor não ter a pretensão mínima de por si próprio se desenvolver intelectualmente”.</p> <p>Por outro lado, Pró-Reitor C1 observa que a universidade ofereceu um curso de tecnólogo para os funcionários, que foi considerado pelo MEC como endógeno e que não poderia ser repetido. “... então a instituição detém toda uma tecnologia, tem pessoal, tem uma infra-estrutura, mas não pode formar todos os seus funcionários”, complementa o entrevistado. Já o entrevistado Chefe C1 assim se manifesta sobre o assunto: “Há um tempo atrás, nós tínhamos servidores que não sabiam utilizar o computador: você percebe a diferença de um desses que foi aposentado e um que está entrando agora...”. A esse respeito, CUN B2 adverte que falta dar incentivo a essas pessoas, porque você se forma, você assume um cargo de gestão, mas você só pode ir até certo ponto, então por exemplo, você não pode ser chefe de departamento, você não pode ser vice-diretor.</p>

Continua...

Continuação...

<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>De fato, deveria ocorrer a educação corporativa na universidade. Para Ex-Reitor A3, a principal praga da administração pública é a descontinuidade da gestão, em todos os níveis e a educação corporativa poderia contribuir para minimizar esta situação. Nesse sentido, o entrevistado Coordenador C1 assim se manifesta: “Agora nós temos uma norma federal que está valorizando muito a questão da capacitação: o servidor que se qualifica tem um acréscimo salarial”. Já, Ex-Reitor A2 observa: “Ainda falta muito para nós na gestão da universidade, primeiro na capacitação da pessoa, para aquilo que a pessoa tem que fazer, aí sim, você pode dar estímulos financeiros e outros estímulos.” Nesse sentido, Reitor A1 complementa: “Temos na universidade um grande número de servidores que tem uma preocupação grande pela instituição. Temos que profissionalizar.” Para o entrevistado Pró-Reitor A3, a meta é autenticidade no sentido de detectar onde estão os problemas e fazer uma política de contínua qualificação. Tal meta vai ao encontro do que entende o entrevistado Diretor A2: “É essencial fazer um diagnóstico e ver quais são as defasagens, nesse primeiro momento não misturar pessoas de vários centros, mas, por exemplo, pegar todos os assistentes administrativos de todos os departamentos e fazer um curso para essas pessoas...”</p> <p>O entrevistado Reitor C defende a capacitação vinculada aos objetivos institucionais. Diz o entrevistado: “Nós precisamos capacitar os nossos técnicos por todas as razões, mas a principal, fundamental razão é pra instituição evoluir.” E complementa: “Muitas vezes também o docente vai fazer o mestrado e doutorado naquela área que ele acha que é importante não na área que o departamento necessita”. A esse respeito, Pró-Reitor A8 entende que a capacitação não esteve atendendo os objetivos da necessidade da instituição porque a instituição não tinha objetivos claramente definidos. Para o entrevistado é necessário capacitar as pessoas para desenvolver a organização em cima dos seus objetivos estratégicos. E complementa: “Nós deveríamos pensar, talvez, num mestrado profissional, mas voltado ao desenvolvimento daquele setor em que a pessoas está atuando... Num projeto maior, cada centro dar contribuições efetivas para o crescimento da instituição como um todo”. Nesse sentido, exemplifica o entrevistado Coordenador C2: “o portal de periódico da CAPES é uma ferramenta que eu acho da melhor de qualidade. Mas se você não souber usar, se não tiver alguém pra orientar, não vai funcionar. Assim, a educação corporativa tem que atender a universidade como um todo. Por isso deve ser institucionalizada”. Para o entrevistado Pró-Reitor A4: Os programas de capacitação estão atendendo mais aos servidores propriamente interessados do que a instituição em geral e falta alinhar os interesses da instituição com essa capacitação e um comprometimento institucional na elaboração de projetos. Diretor A3 exemplifica: “ Eu gostaria de fazer um curso de Excel, por exemplo. Mas isso é o que a instituição precisa? Então eu acho que tem ter esse balanceamento. Isso passa justamente por uma definição das competências e da demanda de cada cargo. Além daquilo que a pessoa gostaria de fazer, é ótimo, ela tenha uma proficiência básica relativa àquele cargo. Isso passa inclusive por um sistema uniforme, se cada setor tiver procedimentos totalmente diferentes não em como dar capacitação que atenda a todos”. Tal depoimento vai ao encontro do que destaca Pró-Reitor B7: “ É interessante que as pessoas que estão responsáveis pelos programas de capacitação percebam que aquilo que está sendo feito já não é o que interessa mais à instituição. No quadro técnico-administrativo depende mais do interesse do servidor. Deveria existir formação continuada na área relacionada com as atividades do servidor na universidade. Em relação aos professores, a universidade fica muito mais voltada ao programa de pós-doutorado, envolvendo projetos de pesquisa do que em uma qualificação pedagógica, didática”. Nesse sentido, também o entrevistado Coordenador A2 se manifesta: “Eu entendo que no caso dos professores, essa formação deveria ser coerente com a linha de pesquisa do curso. Nós precisamos adotar certas tecnologias e estratégias de produção; pode ser que tenha algum cursos que se esmere em buscar isso, mas é pouco. Para o entrevistado Bebeto, as titulações dos técnicos devem estar vinculadas à função que eles vão exercer. E em relação à formação continuada dos professores, Bebeto entende que o sistema de ingresso deveria ser revisto para poder tratar das questões pedagógicas. O entrevistado esclarece: “...os professores se tornam professores dentro da universidade. Os professores precisariam ter um processo de formação pedagógica bem mais consistente,</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>avaliativo, estágios probatórios não avaliam esses aspectos, então se cristalizam práticas pedagógicas de professores que trazem sérios problemas na formação de nossos alunos. Não pode mais o professor usar retroprojeter na sala de aula. tem outros instrumentos didáticos que são as mídias e isso requer o quê? o professor ser abandonado? ou precisa acontecer um problema dentro de sala de aula com o aluno para que ele vá atrás sozinho?”</p> <p>O entrevistado CUN A2 entende que a instituição deveria identificar necessidades e criar programas para o servidor entrar e galgar essa carreira para realmente exercer determinadas responsabilidades. Os programas de capacitação deveriam ser bem incisivos em determinados setores. Quando há demanda nova de equipamentos, a instituição tem que dar treinamento adequado antes de ele operar o equipamento. Muitos professores não querem institucionalizar o conhecimento daquele funcionário, porque isso vai lhe dar um poder de fogo, ele vai ter mais alma, conhecimento, mais argumentação, ele pode ser um poder de fogo contrário às decisões, porque ele vai ter conhecimento, ele vai ter a teoria e a prática. Nessa direção, para o entrevistado UFC Pró-Reitor C7, “...a grande dificuldade hoje que estamos enfrentando é exatamente fazer o casamento da necessidade do servidor com a necessidade da instituição. A universidade cresceu junto com a capacitação dos servidores. No treinamento há essa dificuldade, as pessoas querem fazer curso de qualquer forma, de qualquer natureza. Vamos iniciar um projeto de discussão com toda a comunidade, envolver sindicato, inclusive com aproveitamento de aposentados nesse processo”.</p>
---	--

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

<i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i>	<p>De acordo com a entrevista efetuada com Reitor B, percebe-se que há algumas iniciativas internas em que as pessoas extremamente talentosas aprenderam com a própria organização, mas, com o diferencial de agregação de conhecimentos relevantes obtidos em cursos na sua formação acadêmica e profissional, que depois transmitem o que aprenderam aos demais servidores docentes e técnico administrativo. Tal prática é fruto de valorização dos técnicos em determinadas áreas. Essa política está institucionalizada no PROGRIDE, que visa formar as pessoas nas suas atividades. O incentivo é o pagamento para ministrarem cursos para seus pares. Contudo, na opinião do entrevistado Pró-Reitor B5, tais experiências ainda não são muito exitosas, em face da existência de amarras do serviço público, quanto à possibilidade de valorização e premiação financeira condizente com o esforço pessoal desses servidores e a relevância para a universidade de tais inovações. Está de acordo com essa opinião o entrevistado Diretor B4, ao afirmar que esse programa inovador que visa valorizar os próprios funcionários que compartilham conhecimento está sendo prejudicado pela falta de um plano de carreira eficaz para os técnicos administrativos, o que também não estimula essa prática.</p> <p>Em relação aos “Fóruns de Discussão”, praticamente todos os pró-reitores entrevistados relacionaram tal prática de gestão do conhecimento aos fóruns de pró-reitores (presenciais). Os fóruns de pró-reitores são originários da ANDIFES– Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, e constituem-se, de fato, num espaço rico para discussões da gestão das universidades federais, talvez ainda subaproveitado para discussões relevantes sobre os grandes desafios dessas organizações. Esses fóruns são originários da ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor C5 destaca a importância dos tais fóruns de discussão e ressalta que recentemente foi ativado o Fórum de Coordenadores de Cursos de Graduação. No entanto, conclui o entrevistado Pró-Reitor C1, que não conhece iniciativas de fóruns internos no campus.</p> <p>Em relação às “melhores práticas”, o entrevistado Pró-Reitor C3 coloca que a universidade tem se destacado por algumas experiências da pós-graduação que estão sendo aproveitadas inclusive por outras universidades. Para o entrevistado Pró-Reitor A8 isso é importante principalmente para instituições públicas na área da educação, levando práticas que deram certo, influenciando inclusive na área de relacionamento estratégico. Destaca o entrevistado do Pró-Reitor B7 que ninguém reinventa a roda, todos precisam ver como o outro está fazendo. Entende o entrevistado Pró-Reitor B4 que em relação as ‘melhores práticas’, há uma busca, embora tímida. Para o entrevistado Diretor C1, há interesse em saber o que está dando certo em outras instituições e em implementar esse prática na medida do possível aqui, assim como outras instituições às vezes buscam inovações em nossa universidade. O entrevistado Chefe C1 declara perceber essa prática somente em relação à área acadêmica, dizendo que é natural e que até existe cobrança dessa busca de conhecimento. Já para o entrevistado Pró-Reitor C7, há algumas iniciativas individuais de buscar experiências que deram certo em outras universidades, como também outras universidades vêm buscar experiências aqui, sendo que também o entrevistado Pró-Reitor A3 atesta esse aproveitamento das ideias de outras universidades.</p>
<i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i>	<p>Nas entrevistas realizadas com os Pró-Reitores A1 e A9, ambos concordam que a universidade deve ser um ambiente favorável à comunicação, participação das pessoas e organização do conhecimento. Contudo, esses pró-reitores entrevistados afirmam que a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento organizacional na universidade encontram-se bastante insatisfatórios em alguns setores da instituição e que a informação ainda está muito centrada em algumas pessoas, ocorrendo assim perdas de relevantes conhecimentos organizacionais. Esses entrevistados entendem que as pessoas deveriam ...</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...ser estimuladas a socializar seus conhecimentos e alertam para o fato de que em virtude da rigidez burocrática do setor público a universidade enfrenta dificuldades de concessão de estímulos financeiros especiais para as pessoas que se destacam na instituição.</p> <p>Tal necessidade é ratificada pelo entrevistado Diretor A2: “Deve-se socializar para que as informações não se percam com a saída das pessoas da organização”. Também demonstra essa preocupação o entrevistado Pró-Reitor A1, ressaltando os entraves a esse estímulo decorrentes da rotina administrativa. Nesse contexto, afirma o entrevistado Diretor B2: “Raramente há estímulo a essa prática. Falta um planejamento que demonstre preocupação com a aprendizagem organizacional da universidade”. Alerta ainda o entrevistado que um problema é que muitas vezes trazemos pessoas de fora para transmitir conhecimentos organizacionais que normalmente já temos aqui e poderiam ser repassados por pessoas da própria instituição, lembrando que além de valorizar as experiências externas precisamos buscar formas internas de identificação das competências organizacionais e pessoais existentes na instituição.</p> <p>De acordo com o entrevistado Pró-Reitor A9, essa cultura de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento ocorre apenas na área acadêmica. Para o entrevistado Pró-Reitor B6, deveria existir essa prática nas atividades administrativas, assim como ocorre na atividade acadêmica, o qual adverte: “Com efeito, há um desperdício no aproveitamento da competência das pessoas na área administrativa”. O entrevistado CUN C2 complementa que cada departamento trabalha à sua maneira, de acordo com suas particularidades. Na mesma direção, o entrevistado Diretor A4 destaca: “Não há ‘pontes entre as ilhas’. Faltam estímulos através de premiações incentivando ideias inovadoras que acontecem aqui”. É fundamental a troca de conhecimentos entre os setores da universidade, afirma o entrevistado CUN C2, observando que enquanto alguns setores estão bem desenvolvidos, outros estão muito defasados e que falta uma intersecção entre as diferentes áreas do conhecimento. “Cada um tem seu guetozinho, não quer sair dele e não deixa ninguém entrar”, afirma esse entrevistado, que destaca a importância fundamental da troca de informações e de experiências para a universidade.</p> <p>Entende o entrevistado Pró-Reitor A3 que faltam fóruns de discussão sobre a prática de gestão do conhecimento. A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor C5 salienta que em relação aos Fóruns de Chefia de Departamento e de Coordenadores de Pós Graduação, “...parece que não estão funcionando”. Alerta também o entrevistado Pró-Reitor A1 que faltam fóruns de discussões mais específicos, a fim de que o conhecimento adquirido pelos servidores técnico-administrativo seja socializado. De acordo com o entrevistado Diretor A1, devido à inexistência de uma cultura ou de um sistema institucional formal de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, quando o servidor chega ao setor, na verdade ele aprende com o colega ao lado. Da mesma forma, relata o entrevistado Pró-Reitor C7 que o interesse nessa prática é mais pessoal do que institucional. Complementa o entrevistado Pró-Reitor C6 que quando se informa o que acontece informalmente na esfera administrativa, esse conhecimento é passado de forma muito amadorística, sendo que algumas facções dificultam tal compartilhamento. Já o entrevistado CUN A1 afirma que se tivéssemos uma linha de continuidade de gestão universitária esse compartilhamento poderia ser feito, pela definição de estratégias, pela profissionalização da gestão, o que de certo modo está de acordo com as observações feitas pelos entrevistados Pró-Reitor A1 e Coordenador A1 quando dizem que os gestores geralmente partem do zero, ou seja, que não existem informações sistematizadas sobre atividades dos setores.</p> <p>Por outro lado, o entrevistado Diretor A1 ressalta que na universidade o ambiente ainda é muito favorável ao mau exemplo, há muita acomodação, porque não há valorização daquele que se dedica, que é qualificado, que se capacita e se desenvolve pró-ativo, e que às vezes se dificultam as iniciativas dos que se interessam. Vai ao encontro dessa afirmação o entrevistado Ex-Reitor A3, relatando que ao longo do tempo esses problemas que desmotivam as pessoas a aprender e a compartilhar conhecimento foram se...</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...cristalizando, sendo que a estrutura criou tantos meios de proteger o ineficiente, que não se consegue substituí-lo. Nessa direção o entrevistado Coordenador A1 coloca que o assunto agrava-se também em decorrência de muita burocracia e proliferação desnecessária de novos departamentos.</p> <p>O entrevistado CUN A2 lamenta o forte corporativismo existente entre as categorias, chegando-se ao ponto de uma ideia de um técnico administrativo, por exemplo, não ser aceita na área acadêmica, apenas pela origem da ideia não ser de um servidor docente. Reconhece o entrevistado Pró-Reitor A8 que a estrutura e a cultura da academia não facilitaram até hoje a prática de compartilhamento de conhecimento organizacional. O entrevistado Pró-Reitor C1 admite que existe infra-estrutura para isso, a dificuldade é mais cultural. Já, numa crítica mais contundente, o entrevistado CUN A1 adverte que falta o reconhecimento da importância da prática do compartilhamento por parte de quem faz a gestão cotidiana na universidade, o que é reforçado pelo entrevistado Coordenador A1, o qual alega existir inclusive dificuldades para se conseguir usar equipamentos e laboratórios de outros departamentos. Da mesma forma, o entrevistado Pró-Reitor C5 informa que, de fato, internamente não existe essa cultura de troca de ideias. O entrevistado CUN B2 adverte que a limitação maior é do próprio técnico em se dar conta da sua importância e da importância do seu trabalho para a instituição. Finalmente, o entrevistado Coordenador A1 entende que tudo isto acontece porque o servidor docente e o servidor técnico-administrativo, salvo raras exceções, não vive a universidade, e que por esse motivo a maioria dos servidores da universidade não têm consciência da sua importância para a instituição. Admite também o mesmo entrevistado que problemas de relacionamento também dificultam estratégias de compartilhamento do saber. No seu entendimento, tudo isso depende muito da cultura e do modo de ser das pessoas.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Já o entrevistado CUN B2 diz que há uma dificuldade de abertura para esse compartilhamento devido à própria falta de conhecimento, lembrando também que falta valorização à gestão nas universidades e que por isso não há um planejamento para esse fim a médio e a longo prazo. Ressalta também o entrevistado Ex-Reitor A3 que vários programas foram feitos nessa direção e que as pessoas têm capacidade de perceber a chegada de eventos que venham a afetar a vida da organização e trabalhar de modo cooperativo, conscientes da contribuição que elas têm com o exercício da função, sendo o maior problema então a própria estrutura departamental das universidades e as amarras do governo federal.</p> <p>Os Pró-Reitores A8, A1, Coordenador de Curso A1 e Chefe de Departamento A1 constataam a falta de pessoal especializado para criar sistemas específicos, para possibilitar a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento. Esses entrevistados mostram-se preocupados com a dificuldade do compartilhamento do conhecimento organizacional na universidade e alertam inclusive para a necessidade de criação de cargos técnicos específicos, modificando-se inclusive a atual estrutura de cargos dos servidores técnico-administrativos das IFEs, a fim de, através de concurso público, selecionar servidores técnico-administrativos com perfis para criar sistemas específicos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. Dessa forma parece possível o estabelecimento de uma cultura de fóruns de discussão e de identificação interna e externa de boas práticas organizacionais.</p> <p>Já para o entrevistado Coordenador A1, a experiência na gestão é fundamental para a efetivação dessa prática. Segundo o entrevistado, faltam lideranças e definição de objetivos a longo prazo, não havendo repasse de experiências bem sucedidas que minimizariam custos e maximizariam a eficiência dentro da própria universidade para uma aprendizagem na solução dos problemas. Coordenador A1 observa: “Por isso é importante a implementação de um sistema em que sejam disponibilizadas soluções mais adequadas para cada necessidade da organização”.</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor A9 entende que deveríamos criar meios de participação de todos os gestores nos vários momentos de troca de saber. O entrevistado adverte:</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>“Algumas pessoas trocam conhecimento por questão pessoal, não institucional. Falta uma política de registro e destaque das pessoas que inovam e de socialização, para que essas pessoas sejam referendadas institucionalmente”.</p> <p>Declara o entrevistado Diretor A4 “Precisamos conhecer práticas inovadoras que deram certo em outras universidade e implementá-las na nossa instituição, e nem sempre essas iniciativas envolvem muito dinheiro”. Na mesma direção o entrevistado CUN A2 afirma que é fundamental a institucionalização de práticas de compartilhamento do conhecimento na universidade. Complementando, o entrevistado Pró-Reitor B3 defende que os fóruns de pró-reitores poderiam contribuir mais para o desenvolvimento dessa política de socialização do conhecimento. O entrevistado ressalta que em nível de Governo Federal existe a intenção de implementar fóruns de discussão com todas as universidades. Em relação ao REUNI, Pró-Reitor C1 observa: “...a partir da criação de novos campi, os fóruns de discussão com certeza terão que ser implantados”. Também é favorável à ideia de fóruns, o entrevistado Cláudio, concluindo que com mais discussões através de fóruns, o processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento seria mais econômico e ágil.</p> <p>Ressaltam ainda a importância dos fóruns os entrevistados:</p> <p>Pró-Reitor C4 – Estamos aproveitando muito pouco do que se inova em outras instituições</p> <p>Pró-Reitor A2 – Deveria existir essa prática que poderia ser intensificada nos fóruns de pró-reitores. Na área de extensão há iniciativas de trocas de experiências, porém na área administrativa e financeira isso ocorre com menos intensidade.</p> <p>Diretor B3 – Ainda não conseguimos realizar fóruns de discussões como há em outras organizações. O fórum de discussão, assim como o e-mail, às vezes deixa de registrar características da linguagem falada, como, por exemplo, a entonação, um sorriso etc., e isso pode ser aperfeiçoado.</p> <p>Diretor B4 – É importante participar dos debates e contrapondo ideias divergentes, com respeito. Os fóruns de discussão no início até envolvem a participação das pessoas, mas depois geralmente esvaziam. Contudo, poderia haver mais fóruns de discussão, mas falta estrutura de tecnologia de informação, o que é um paradoxo, pois a universidade se destaca academicamente na Tecnologia da Informação.</p> <p>Pró-Reitor B1 – Fóruns de Discussão é questão de uma cultura que ainda está em fase de implementação.</p> <p>Finalmente, o entrevistado Coordenador A1 complementa salientando a importância do estabelecimento de diretrizes que sirvam de base para outros setores, bem como a importância das relações de trabalho objetivando a troca de experiências bem sucedidas.</p>
---	---

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: PLANOS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>O entrevistado Chefe C1 demonstra uma visão positiva sobre o estímulo financeiro ao crescimento ao desenvolvimento do pessoal: “Financeiramente você faz um mestrado, um doutorado, você tem automaticamente um aumento salarial e as gratificações. Você não tem impedimento, não tenho o conhecimento de outros cursos, mas aqui se o cara quer sair pra fazer uma especialização ou um doutorado ninguém vai negar a isso. Na mesma direção, Pró-Reitor A2 entende que em geral as pessoas também estão procurando recursos fora da universidade. Diz o entrevistado: “... eu, por exemplo, não fiquei esperando que a universidade me desse as coisas. Eu acho que é uma questão de geração. Eu acho que geração que veio um pouco antes de mim foi formada, achando que o governo tinha que dar tudo... Eu acho que isso também tem a ver com a formação, eu acho que o pessoal da área de exatas é mais pró ativo, de um modo geral, e na área de humanas isso está começando a acontecer”. Em relação a um sistema de premiação de reconhecimento de pessoas que se destacam, segundo o pesquisado atualmente já há algumas tentativas nesse sentido, enquanto que externamente existe esse reconhecimento. “...sem duvida, porque a gente se destaca assim, a pessoa sobe na carreira de cientista., então é uma meritocracia. Então, quando você consegue alguma coisa, ela no fundo é uma premiação”, conclui o entrevistado. Em linhas gerais, sua conclusão vai na mesma direção à manifestação do entrevistado Reitor A1 ao posicionar-se da seguinte forma em relação ao mesmo tema: “Muitas destas pessoas reclamam que são subaproveitadas. Pode ser que realmente sejam, mas isso depende muito da pessoa. Você tem que desempenhar sua função da melhor forma possível. Servir à instituição. Nunca transferir para o outro suas responsabilidades. A universidade talvez seja uma das instituições onde a ascensão funcional e intelectual seja mais facilitada. Você é livre para fazer uma graduação uma pós-graduação, por exemplo”.</p> <p>No entendimento do entrevistado Pró-Reitor C3 há uma certa autonomia no setor acadêmico que permite esse tipo de iniciativa. O entrevistado relata: “Na graduação eu criei porque tinha um objetivo muito claro, por exemplo, existe uma resolução, não sei se está funcionando hoje direito, para que a universidade premiasse todos os alunos que terminarem o curso com índice lá em cima.” Para o entrevistado Diretor B4 há esse tipo de reconhecimento: “O aluno tem prêmios, a semana de iniciação científica tem prêmios, a semana de extensão de pesquisa... tem a graduação que são os monitores de graduação que são bolsistas ou voluntários, os de iniciação científica, pró-reitoria de pesquisa, de extensão, e então todas essas têm premiação de aluno. A pós-graduação tem a melhor tese, o prêmio tese. Tem o prêmio FUNDEC para os professores, pra técnico-administrativos...” O entrevistado entende que a premiação não é para todos porque isso banalizaria tal reconhecimento e coloca que um eixo de atuação nesse sentido é o fomento: “..., fomentar as atividades que são de iniciativas dos estudantes, a gente premia as iniciativas de estudantes, em realizar encontros, eventos, realizar publicações em revistas, dentro de certos critérios, inclusive também viagens, fomento a estudantes que vão a congressos e querem ir a congressos com recomendação de professores. Existem programas de assistência estudantil, como ajuda a compra de livros, assistência médico-odontológica, ajuda a compra de computadores, enfim, vários programas” diz ele. Nesse sentido, o entrevistado “...esse ano começou FUNDEC ao técnico administrativo que trabalhou no apoio de atividade à pesquisa, e tem o ex-aluno destaque. Nas comemorações dos 80 anos da universidade foi feita uma homenagem centralizada na reitoria que homenageou técnicos e docentes da universidade e cada unidade fez homenagens aos seus técnicos e docentes. Na verdade o critério não foi exatamente mérito, foi tempo de vínculo com a universidade”. O entrevistado Pró-Reitor C5 observa que existem os planos de carreira e apoio às entidades estudantis: “...para os estudantes também temos o programa de bolsas de iniciação Acadêmica”, coloca o entrevistado, o que vai ao encontro do que declara o entrevistado Reitor C: “Nós instituímos uma medalha, que é uma medalha de mérito, que através de uma resolução as unidades escolhem, isso pelo momento exclusivamente para...”</p>
---	--

Continua...

Continuação...

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>..servidores técnico-administrativos, a gente lança o edital e esses servidores são condecorados”. Diretor B3 destaca dois níveis desse tipo de recompensa, sendo um financeiro, que fica atrelado a uma política salarial que nos últimos anos teria melhorado, e outro é relativo à infraestrutura, sobre o qual esclarece o entrevistado: “Eu sempre procuro premiar com infra-estrutura, assim o bom funcionário, aquele que demonstra espírito mais combativo, mais trabalhador, ele tem mais facilidade de acesso a uma máquina nova, a um mobiliário novo, a uma pintura da sala. Como gestor é uma estratégia que eu comecei a adotar para premiar e eventualmente punir, se o indivíduo começa a perceber que o ambiente dele não está recebendo muita inovação é sinal de que ele não está inovando tanto, então eu acho que é o que eu tenho à mão.”</p>
<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p><i>Segundo observa Diretor C1</i>, a universidade não tem essa política. O que vai ao encontro da percepção de Coordenador B1, que declara: “... o que é feito no dia a dia, o arroz com feijão, não é percebido. As práticas mais miúdas de gestão não são valorizadas. Não existe um programa de premiação específica, nem algum tipo de valorização especial, algum prêmio... a não ser nos caso de projetos em que você leva uma bolsa e é liberado de uma carga horária... existe um ‘muito obrigado’ mas não há um reconhecimento institucional. Para Pró-Reitor A2, na universidade, quando não se consegue o que quer, algumas pessoas se sentem desmotivadas, no entanto, apenas reclamam e não tomam a iniciativa de ir atrás de soluções para as dificuldades. O entrevistado entende que os funcionários da área das ciências exatas demonstram mais motivação no trabalho: “...se eu olhar pontualmente, é claro que eu posso achar uma pessoa da área de humanas que faz muito mais do que aquele que faz melhor na área de exatas, mas na média, eu acho que as das áreas de exatas são mais pró ativas... As pessoas das áreas da humanas, até pela característica de a pessoa ler mais, ser mais introspectiva e não trabalhar em laboratório junto com outras pessoas, ter um trabalho mais individualizado, sei lá... Isso percebi também quando eu estudava na USP e a gente via pessoas mais velhas que eram competentíssimas, mas elas não mexiam uma palha pra ir atrás de um financiamento, diziam: ‘...a universidade não me dá, eu não faço’.”</p> <p>O entrevistado Coordenador A1 observa que na universidade o melhor professor não ganha nem uma carta de incentivo, o reitor nem fica sabendo. O reitor não tem poder de ajudar o melhor professor, nem o melhor servidor, nem o melhor aluno, o que é confirmado pelo entrevistado Ex-Reitor A2: “Não existe premiação pecuniária ou outros incentivos especiais”. A esse respeito, Pró-Reitor A7 argumenta: “Não consigo ver muito como a universidade sem recursos pode ter uma política de valorização no sentido de premiação”. Nesse mesmo sentido, completa o entrevistado Pró-Reitor B3 que isso não é resolvido nas instituições federais porque não temos mecanismos para estimular, seja intelectualmente ou financeiramente, os servidores que se destacam. E complementa: “O que temos, especificamente, é um prêmio de teses, a exemplo do programa da CAPES”. Essa falta de mecanismos de estímulos é destacada pelo entrevistado Pró-Reitor B5 que adverte: “Você tem funcionários que tinham que ganhar mais, certo? Merecem ser premiados, mas se você for atrás de recursos para premiar esses funcionários pode criar um problema institucional”. Tal afirmação vai ao encontro do que o entrevistado Pró-Reitor C6 alega: “O Ministério Público tem entrado muito nisso, o que dificulta muito fazer qualquer coisa desse tipo”. Nesse sentido, Pró-Reitor B1 alerta para o fato de que a estrutura do serviço público do Brasil hoje não possibilita premiar o desempenho. “Nós precisaríamos de um sistema em que a gente pudesse ter adequada a retribuição das pessoas de acordo com a dedicação e a qualidade do trabalho”, diz o entrevistado.</p> <p>Para o entrevistado Coordenador B2, mais do que a remuneração, é importante o reconhecimento e a valorização do trabalho que ser faz. O entrevistado declara: “Eu acho que mais do que a remuneração, é importante o reconhecimento do trabalho. Hoje nós temos vários colegas alcoólatras, deprimidos, e mais um monte de coisas, porque as pessoas não tem essa realização. Os professores, os bons técnicos não conseguem ficar na universidade por muito tempo. A nossa carreira, a forma como nos somos engessados, eu acho que o técnico poderia produzir muito mais, ter muito mais vontade, ânimo de fazer as coisas, se ele tivesse oportunidade dentro da carreira de técnico administrativo . Por ...</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...exemplo, mesmo se você estiver cursando um doutorado, qual o significado que isso vai ter na sua carreira? ... a não ser que você faça com o intuito de professor, de você ser valorizado e outras coisas mais, ou então você vai continuar com o mesmo status.”</p> <p>Em relação a algumas iniciativas nesse sentido, relata o entrevistado Chefe C1: “... eu tentei implementar alguma coisa do tipo... na festa do final do ano a gente vai escolher um professor e dar uma medalha, um prêmio pra um professor que mais publicou trabalho... A reação negativa foi maior que a positiva, e com isso eu não consegui. Sobre o reconhecimento através do título de amigos da universidade, o entrevistado CUN A1 ressalva: “Esse negócio de amigos da universidade não é um prêmio institucional. A universidade é uma instituição da sociedade, não do reitor”. Segundo a entrevistada Pró-Reitor A1, as pessoas ainda não distinguem o que é o Amigo da universidade, qual o diferencial que credencia aquela pessoa a ser amiga da universidade. Essa falta de parâmetros fundamentados na competência também é destacada pelo entrevistado Diretor A2: “Na universidade as pessoas são definidas não pela sua capacitação, não pela sua disposição, pelo que você faz aqui dentro e pelo seu conhecimento. Nem sempre as pessoas escolhidas são as que têm mais qualificação para os cargos”. Por outro lado, o entrevistado Diretor C3 entende que falta uma motivação maior para o pessoal realmente voltar a assumir responsabilidade, vestir a camisa de novo, em razão disso, segundo o entrevistado: “... às vezes o pessoal vai meio que se acomodando, meio que se desligando”. Na percepção de Pró-Reitor A9 o que acontece que a universidade não tem recurso para pesquisa. O entrevistado completa: “Então o pesquisador se sente frustrado e diz: ‘só vou dar minha aulinha e vou pra casa, porque nem sala eu tenho para ficar’”.</p> <p>Sobre essa falta de reconhecimento e recompensa, o entrevistado Diretor A4 relata que na universidade, as pessoas que mais se dedicam são sobrecarregadas e as pessoas que se dedicam menos são até premiadas porque não se dá mais atribuições a elas. Diretor B3 enfatiza as dificuldades decorrentes principalmente da falta de instrumentos de gestão tanto para premiar a eficiência quanto para punir a ineficiência. Relata o entrevistado: “A experiência de gestor me fez bastante cético com relação à estabilidade no emprego, tem algumas pessoas, funcionários e docentes que definitivamente não deveriam servir ao público, eles não têm interesse público, eles não interessam com o público, sua capacidade de trabalhado está totalmente zerada por motivos existenciais, motivacionais, por índole, por não sei o quê... Conhecimento é o de menos, porque se a pessoa tem boa vontade, eu tenho funcionários aqui no meu setor, na minha chefia imediata, que têm limitações de conhecimento, tem limitações intelectuais, mas são pessoas que têm aquela perseverança... e tem outros que simplesmente não têm motivação, não têm nada, às vezes até com curso superior completo... com esses eu não tenho nenhum instrumento de gestão, não tenho instrumentos de gestão hoje, eu não tenho como demitir, como bonificar, eu não tenho punir, então fica muito difícil, muito complicado”.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Sobre a importância do reconhecimento, valorização e apoio ao desenvolvimetro de competências, Pró-Reitor A1 declara: “Em primeiro lugar, reconhecendo internamente competências. Diretor A2 Cabe a nós buscar ao máximo aquelas pessoas que têm disposição e que são comprometidas, sempre lhes dar uma palavra de apoio, isso a nível micro...” Na mesma direção, o entrevistado Pró-Reitor C2 coloca: “...deveria de ter um perfil traçado de cada um; eles estão tentando fazer agora um catálogo de competência, sabe, que deveria ser preenchido por todos, o que eu gosto mais de fazer, acho que até pra haver um remanejamento e uma busca dessas competências. Precisamos valorizá-las e colocar no setor em que ela gosta mais de trabalhar.</p> <p>De acordo com o entrevistado Pró-Reitor A4, temos que criar uma cultura de a pessoa se valorizar e a premiação é uma ação que pode contribuir nesse processo. Para o entrevistado, as pessoas precisam perceber que têm ideias que podem e devem ser ampliadas. Nesse sentido, CUN A1 ressalta: “É preciso divulgar o que o professor fez e está fazendo”. Essa ideia é reforçada pelo entrevistado Pró-Reitor A8, que observa: “A gente inicia o processo e a tendência é nós melhorarmos, mas é uma das formas de atuar na motivação externa também. Precisamos transformar essa premiação, pensando na ...</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>...excelência para o desenvolvimento da instituição para que isso venha atuar tanto na motivação interna quanto na motivação externa de todas as pessoas que compõem a organização. Esse é o caminho pra instituição crescer”.</p> <p>O entrevistado Coordenador A2 propõe que a remuneração deve ter um viés com a produção acadêmica, com uma política salarial mais adequada de valorização de todos os setores. O entrevistado entende que o funcionário que se destaca, o professor que se destaca, deve ser uma política não só da pró-reitoria, mas de toda a universidade. Em relação ao estímulo à produtividade do professor, diz o entrevistado: “...o sistema de CNPQ premia a produtividade do professor. Não depende tanto da universidade, depende mais de uma política do MEC, ou do CNPQ. Assim a área acadêmica persegue muito esse objetivo de ter uma bolsa do CNPQ, uma representação salarial” De acordo com Diretor A1 , nós temos tempo ainda de fazer, de criar projetos valorizando os alunos que se destacam, os professores que desenvolvem. Observa o entrevistado: “... a ideia é que a cada ano a gente consiga fazer uma reunião de integração e de valorização das ações que se destacam”.</p> <p>No entendimento de Diretor A4, todo incentivo é importante na tentativa de fazer crescer, de fazer evoluir. O entrevistado complementa: “O Amigo da universidade é um ponta-pé inicial bastante significativo, mas temos que criar prêmios permanentes, estimular o sujeito, analisar seu histórico. Uma ideia é quando o professor sair, fazer uma reunião em homenagem solene a esse professor, de reconhecimento,agradecimento”. Nesse sentido, tais ideias estão de acordo com o que defende CUN C2: É sabido que uma auto-estima equilibrada é um grande motivador para o processo criativo e de aprendizado. Organizações que reconhecem seus colaboradores mais inovadores estão utilizando uma importante alavanca motivacional. Neste sentido, a partir de avaliação objetiva, empresas líderes institucionalizam momentos simbólicos de reconhecimento em público de realizações extraordinárias e de contribuições mais significativas, estimulando empenho, a criatividade e a superação.</p>
---	---

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: ESTÍMULO A PRÁTICAS DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p><i>Em relação ao estímulo a práticas de criatividade e inovação</i>, o entrevistado Pró-Reitor A1 manifestou-se da seguinte forma: “Acho que isso está começando a despertar. Existia uma confusão entre criatividade, empreendedorismo e empresa pública e privada. As gerações novas estão mudando isso aí, acho que o conceito está mudando...” Nesse contexto, segundo o entrevistado Ex-Reitor A2, a nossa universidade é o que é graças a iniciativas de pessoas criativas. O entrevistado entende que se o dirigente da organização não estimula, os projetos inovadores não vão à frente e corre-se o risco de perder iniciativas criativas próprias de uma instituição universitária. E complementa: “Considero a capacitação também um processo de estímulo a práticas de criatividade e de inovação”. A esse respeito, o entrevistado Diretor A2 se manifesta: “Uma ação positiva: Agora, por exemplo, decidimos que os técnicos administrativos vão se reunir bimestralmente para conversar sobre as mais variadas coisas, tudo isso para dar mais motivação”. Nesse sentido, CUN A2 coloca que, a universidade vem avançando, vem incorporando, fazendo inclusão administrativa, inclusão nas atividades acadêmicas. Então o servidor vem se incluindo assim, ele vem se engajando mais dentro da instituição.</p> <p>No que diz respeito à área acadêmica, o entrevistado Bebeto observa que em alguns aspectos os professores têm um ambiente mais livre, mais favorável. O entrevistado exemplifica: “...por exemplo, o professor dentro da sala de aula... do ponto de vista do conhecimento, do que o professor ensina, há uma liberdade grande...” O entrevistado Diretor A3 complementa: “Eu acho que temos um ambiente favorável no sentido básico que se dá liberdade bastante grande para as pessoas que trabalham aqui, sejam professores, sejam pesquisadores, sejam servidores, sejam os próprios alunos. Então o que a gente vê é realmente vontade de desenvolver, se tiver ideias, o ambiente é propício”. Também nessa direção manifestou-se o entrevistado Pró-Reitor A4: “...apresentou o projeto, ele é exequível, recebe apoio pra fazer e tal. Não tem dificuldade”. Nesse sentido, ressalta o entrevistado Pró-Reitor A9 “... é o melhor lugar de todos que eu conheço para a inovação, a criatividade”. O entrevistado Pró-Reitor A6 também entende que “...na universidade tem-se liberdade pra tudo. Obviamente existe a pedra na tua frente que é o orçamento. Nós temos aqui na pró reitoria um banco de talentos, há uma preocupação nesse sentido, o gestor tem que correr atrás e utilizar da melhor maneira o que há disponível”. Já para o entrevistado Pró-Reitor B4 falta participação da comunidade, no entanto a criatividade existe, dentro do possível. Assim se manifesta o entrevistado: “...mas o que falta muito na comunidade é a prática da participação. Este é um local muito bom para trabalho, acho que as pessoas são respeitadas, é claro a gente tem sempre problemas, tem aquelas pessoas que não querem trabalhar”. Continua o entrevistado “o ambiente favorece as pessoas a crescerem, a melhorar, acho que a instituição ela tem esse lado muito bom para as pessoas, às vezes só precisa do esforço de correr atrás”. A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor B7 declarou o seguinte: “eu acho que em relação aos valores das pessoas a universidade é bastante preocupada, valoriza sempre as pessoas e procura sempre contar com as participações delas”. Da mesma forma o entrevistado Pró-Reitor B1 coloca que as pessoas são incentivadas à criatividade, e complementa: “... quem quer ser criativo, está tudo aberto pra ser criativo, mas também todo mundo gostaria de ter o retorno do seu trabalho”. Para Pró-Reitor A3, temos capacidade e técnica, precisamos abrir mais espaços de discussão, resolver muitas coisas discutindo, pois assim estimularemos as atitudes criativas na universidade para que a instituição promova a oportunidade de crescimento de seus membros. Diz o entrevistado: “Eu acho que com a chegada de novos funcionários, com novos concursos, vai ser muito bom. Outra coisa importante é a gratificação por titulação para o funcionário técnico administrativo, acho que vai fazer toda a diferença, porque nós professores já tínhamos esse incentivo. Além de um salário bom para o técnico-administrativo, precisamos capacitar para que nos setores haja abertura à diversidade e à inovação”. Nesse sentido, Pró-Reitor A7 considera que a universidade é um ambiente bastante democrático em que aqui se incentiva o pensamento, a criatividade, ideias novas, ousadas. Continua o entrevistado: “Eu acho que as estruturas permitem que...</p>
---	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...tenhamos uma gestão política para inovar. Nós queremos inovar, buscamos coisas novas, facilitamos, mas se não existir essa vontade política isso não acontece”.</p> <p>No entendimento do entrevistado Diretor A1, a universidade é um espaço privilegiado e o ambiente é muito favorável para as pessoas que têm interesse, que são dinâmicas, pró ativas e buscam espaço propício ao desenvolvimento da criatividade. Diretor A1 destaca que felizmente nós também temos servidores e professores que são altamente comprometidos, que são profissionais, sendo que esses que estão tocando a universidade. De acordo com o entrevistado Pró-Reitor A5 a universidade é um excelente ambiente de valorização de ideias e inovações. Para o CUN B2, na universidade existe a oportunidade de se mostrar o que se sabe. O entrevistado observa: “... pode até não ter como você ser remunerado por isso, ou aproveitado por isso, digamos que fica dependendo da iniciativa de cada pessoa”. Coordenador B1 declara: há as amarras de infraestrutura, mas eu não Diretor C1 “... isso vai depender da formação de cada um”. Coordenador C1 entende que a universidade não é um ambiente de resistência a inovação. E Chefe C1 complementa: “Eu acho que é o local ideal na sociedade em que você tem mais condições de trabalhar esse lado”.</p>
<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p><i>Ao versar sobre fatores que dificultam a prática da inovação e da criatividade na universidade</i>, Pró-Reitor A7 ressalva que sem recursos é difícil desenvolver algum programa, alguma estratégia nesse sentido. O entrevistado CUN A1 concebe que a ciência é movida pelo curiosidade, sendo necessário, portanto, ter interesse e ir além das aparências. Diz o entrevistado: “...a universidade deveria fortalecer esses processos, mas talvez as pessoas estejam sendo criativas não pela beleza do conhecer, de gerar algo novo, mas pela competitividade do sistema capitalista. Um ambiente favorável à criatividade e à curiosidade na universidade até tem, mas para que serve esse interesse e é dirigido a quê? ... A criatividade tem esse olhar crítico sobre os fenômenos sociais?”. Concluindo que são agências externas que exercem determinado controle, o entrevistado avalia: “... por um lado é justo, porque também não se deve financiar qualquer coisa sem nenhum critério, mas por outro, essas agências, têm interesses em financiar determinadas coisas teóricas, críticas e outras não... então esse ambiente na universidade, para o desenvolvimento intelectual, de criatividade científica, acadêmica, não é pleno de liberdade, e isso carece de ser revisto. Há interesses que tem em jogo questões que vão além das questões acadêmicas”. Desses aspectos, resulta que o professor tem uma parte de sua atuação que é um pouco mais livre e tem uma parte que é mais controlada, inibida, dirigida. Na mesma direção, o entrevistado CUN A4 entende que o espaço para divergências favorece a criatividade e que na universidade é difícil encontrar possibilidades de se ter um pensamento próprio, e adverte: “Não é só nessa universidade, eu fui numa discussão mundial, em que supostamente as pessoas seriam mais críticas, pessoas mais dispostas ao diálogo, querendo construir um outro mundo... o que eu vi foi a ausência completa de grandes temas, a ausência completa de ideias divergentes”. Da mesma forma, o entrevistado CUN A3 afirma: “Não existe um ambiente propício à criatividade e à inovação. A gente acaba dentro de alguns cursos tendo setores com áreas de pesquisas amplas e outros setores em que alguns alunos gostariam de ingressar mas não podem porque são obrigados a aceitar uma bolsa pois precisam de dinheiro que não tem na sua área de interesse. Não existe uma discussão respeito dos próprios critérios do CNPQ e da CAPES para garantir a tal liberdade acadêmica”.</p> <p>O entrevistado Coordenador A1 entende que a universidade não é um ambiente favorável para a inovação, para criatividade, porque é um ambiente muito cartorial. “Eu acho que um lugar que fosse favorável à criatividade seria um instituto de criação, de criacionismo, à parte. Se fosse uma estrutura leve, não burocrática, que tivesse independência. Talvez existam em pequenos locais em que talvez se tenha lampejos. Na hora que você botar no papel, você vai colher um monte de coisas, mas vai começar a limitar e aí começa a perder o poder de criação, a burocracia inibe tudo”, observa o entrevistado.</p> <p>Para Diretor A2, há uma desmotivação por parte das pessoas devido à falta de percepção do significado de seu trabalho, de perceber que o que nós temos aqui é uma universidade...</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>...pública mantida pelo povo brasileiro. Nesse sentido o entrevistado CUN A2 declara: “A motivação para a criatividade é inibida porque o fruto do trabalho do funcionário não é mérito pra ele. Ele é muitas vezes usado, como servidor do professor e não da instituição. “A minha luz não me coroa, a luz coroa muitas vezes o meu chefe imediato, a minha chefia...” Segundo o entrevistado, isso faz com que muitos funcionários realmente trabalhem na surdina ou tentem fazer a sua luz brilhar lá fora. Por outro lado, o entrevistado CUN B1 entende que há muito pouco no que diz respeito ao ensino, que é muito rotinizado. O entrevistado Diretor A1 complementa: “As pessoas dedicam grande parte do seu tempo a uma conversa solitária com sua máquina. Conversam muito pouco com seus colegas, só conversam quando há uma necessidade de trabalho, uma reunião tem de ser convocada. Há certa descrença na atividade coletiva e outro aspecto é que a maquininha aqui [computador] resolve tudo”. Em relação a esse tipo de comportamento, o entrevistado adverte: “...não existe nenhuma possibilidade de crescimento, nenhum tipo de vantagem, é um certo nivelamento por baixo.”</p> <p>No que diz respeito a um ambiente favorável à inovação e à criatividade, CUN B2 ressalva que ainda é limitado o espaço dos técnicos, tanto em relação a oportunidade, como em incentivo pra que eles participem. Além disso, há as influências das características pessoais do indivíduo, como observa Pró-Reitor A1 “...eu noto que os novos colocam ideias novas com mais facilidade e que os mais velhos são mais introvertidos, talvez porque não estão acostumados a isso ou têm medo de se expor.” Por outro lado, o entrevistado CUN C2 observa que na universidade há a dificuldade de se identificar as melhores competências para participar da administração. Nesse processo de valorização das competências, o entrevistado afirma: “O professor muitas vezes é considerado como dono do saber dentro da universidade; esquecendo que existem servidores”.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Na busca de propostas de estímulos a práticas inovação, o entrevistado CUN B1 entende que a cultura <i>lates</i> pode ser um instrumento de apoio à gestão na universidade. Ele assim se manifesta: “Vejo com simpatia a cultura <i>Lates</i>; digamos assim, muita gente reclama, diz que é uma maluquice, que um fica olhando o outro, vigiando, que é paranóia, competição...eu acho que isso vem junto, é o preço, mas o que se tem em matéria de visibilidade e prestação pública é superior”. Na percepção do entrevistado, cabe à instituição pegar os indicadores básicos e transformá-los em instrumento de gestão. O entrevistado Diretor C2, por sua vez, relata que a universidade está passando por uma renovação muito grande. “Nós estamos hoje com maioria dos professores do centro de tecnologia com menos de quinze anos de casa, ou seja, menos da metade da carreira, isso é uma coisa favorável porque é o pessoal que vem com gás novo para a questão de inovação”. O entrevistado coloca que a universidade tem pesquisas que podem ser patenteadas e complementa: “... não temos uma cultura disso, quando você fala em patente o pessoal diz: ‘Ah é uma coisa muito difícil...’, falta espírito empreendedor e isso dificulta esse processo”.</p> <p>Essas observações também vão ao encontro das ideias de Diretor A2, que complementa: “Precisamos de espaços para criatividade, para estar pensando em novas estratégias. A gente está querendo criar um sistema de socializar as informações de forma compreensível para todos. eu tenho uma prática de fazer reuniões, que são essenciais, de levantar o que a gente precisa resolver para depois começar a pensar em como a gente precisa resolver. Cabe à direção chamar à discussão e abrir espaço, perceber a possibilidade de uma relação de compromisso e responsabilidade. Pró-Reitor A7 ressalva que além do estímulo salarial, é preciso outros incentivos, como a possibilidade de adquirir mais livros, passagens para participar de eventos etc.</p>

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Em relação à avaliação de competências individuais, o entrevistado Pró-Reitor A2 entende que temos mecanismos para implementá-la. . Nesse sentido, o entrevistado Reitor C relata: “Nós criamos nessa gestão a Secretaria de Desenvolvimento de Estudo Institucional, uma das missões dessa secretaria é desenvolver um sistema de avaliação integrado, que começa na avaliação do professor pelo aluno e termina na avaliação do reitor pela comunidade. O primeiro modo está sendo trabalhado, que é a questão da avaliação do docente pelo discente. Nós estamos também utilizando uma estratégia de convencimento da importância disso. Trazendo as pessoas pra contribuir com a metodologia para que a gente possa aplicar em seguida. A primeira tentativa foi um desastre, aí nós retomamos e estamos trabalhando, mas é uma das coisas mais difíceis o processo de avaliação na universidade”. Já o entrevistado Pró-Reitor B6 assim se manifesta: “No caso dos técnico-administrativo estamos começando agora, recomeçamos a fazer por causa do próprio plano de carreira que exige. Até agora não tinha nada registrado, o cara fazia o que queria, agora não, agora você vai ter um formulário. Você discute com cada funcionário e os dois tem que assinar: avaliador e avaliado. Inclusive recentemente tive conflito com uma das minhas funcionárias que não aceitou a avaliação que eu fiz. E nós conversamos e tal, não foi nem tão ruim, mas ela queria que fosse ótimo. Ai eu falei: ‘ não, ótimo é outra coisa’”. O entrevistado coloca que no caso dos docentes existe a avaliação da CAPES, e tem uma reunião no departamento no começo do ano em que se avalia todos os professores, que é avaliação do ano anterior e a aprovação do plano de trabalho do ano seguinte, e complementa: “A nossa CPPD faz uma avaliação de cada departamento. E aí já aconteceu proposta de fechar departamento”. Nesse sentido, Pró-Reitor B3 observa: “Estamos no segundo ano de avaliação institucional dos servidores. Estabelecemos um novo modelo, os professores avaliando os seus servidores sob responsabilidade direta. Está funcionando muito bem”. Na mesma direção se manifesta Pró-Reitor B7: “A avaliação de técnico-administrativo nós ficamos muitos anos sem fazer, e retomamos no ano passado, ela está sendo adaptada à medida que vai sendo avaliada e tem funcionado razoavelmente bem”. Coordenador A2 observa: “Bom, eu não tenho visto mais aquelas avaliações dos professores em sala de aula, mas existe uma avaliação que é aquele memorial que a gente apresenta quando a gente procura ascensão horizontal. É bom. Porque gera um momento em que você é confrontado com o seu avaliado e é o momento de gerar uma melhoria, é o momento em que você poder ser confrontado que é uma situação de que muitas vezes a gente procura se esquivar”. De acordo com o entrevistado Pró-Reitor B4, o professor é muito avaliado pelo paper que ele publica. e o técnico praticamente não vinha sendo avaliado. O entrevistado acrescenta: “Estamos iniciando, ou reiniciando agora a avaliação do técnico”. Tal depoimento vai ao encontro do que informa Pró-Reitor A6: “Nós temos trabalhado para melhorar isso, estamos com a resolução pronta pra encaminhar ao Conselho Universitário, isso dos técnico-administrativos”. O entrevistado Pró-Reitor B7 declara o seguinte: “Do docente nós temos uma cultura de avaliação, do técnico não, até porque essa avaliação do docente é feita há muitos anos, ela é anual. O docente tem o relatório aprovado ou não aprovado, embora as consequências disso não sejam muito importantes na vida, ou seja, muito graves, o docente que não tem o relatório aprovado ele não vai ter a progressão, vai ter dificuldade para sair e fazer um pós-doutorado, por exemplo”. Em relação à avaliação do professor pelo aluno, CUN B1 assim se manifesta: “Há muitos anos que pra um aluno fazer matrícula ele tem que ter feito a avaliação dos docentes, na hora de fazer matrícula no computador ele entra lá e avalia o professor de cada disciplina que ele teve...”</p> <p>No entendimento de Diretor B3 a universidade tem um política muito correta, de avaliação de desempenho, de estímulo a produtividade, do corpo docente. “... para nós, por exemplo, não é um problema, eu não preciso trabalhar com esse tipo de gestão de RH, eu acho que isso deve ser próprio de quase todas universidades, quer dizer, o professor corre atrás”, avalia o entrevistado. Nesse sentido, Pró-Reitor C6 destaca: “ Nós temos, por exemplo, ao</p>
---	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>final de cada disciplina, a avaliação do professor pelo aluno”. Em relação à área administrativa, o entrevistado Pró-Reitor B5 observa: “... nos últimos dois anos os questionários que respondi a respeito dos funcionários foram bem melhores, mais detalhados, com maior solicitação de informações; antes era muito resumido, você podia fazer pouca avaliação do funcionário”. Na visão do entrevistado Diretor A3, isso é uma questão de como a pessoa encara a sua missão na universidade. “...Tem gente que está preocupada em fazer aquele seu serviço do dia a dia e se puder minimizar, melhor ainda. Agora, têm uns que procuram resolver melhor o seus problemas e procura enxergar melhor a universidade. ...Eu tenho a impressão de que aqui na universidade a gente está um pouco desvinculado dessa cultura de serviço público. Em outras universidades a gente nota essa cultura muito mais impregnada. Eu não sei se pelo fato de ser uma universidade mais nova...Aqui eu sinto que o pessoal realmente é bem mais engajado. Não é aquele servidor público que trabalha por obrigação”, diz o entrevistado.</p>
<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p><i>No entendimento de</i> Pró-Reitor A7, a avaliação dos professores na pós graduação é polemica: o professor de graduação até aceita um pouco ser avaliado, mas o professor de pós não aceita muito. Para Pró-Reitor A5, às vezes falta uma política, uma tradição, uma cultura de avaliação, as pessoas têm medo de serem avaliadas. Já o entrevistado Pró-Reitor A8 assim se manifesta: “ Quando se fazia avaliação, eu mesmo fui avaliado e levei um ano pra receber o feedback da avaliação. Então eu não posso ser avaliado numa disciplina que eu lecionei num semestre, avaliado com pontos, digamos, que eu deveria, precisaria melhorar,e só ter esse feedback após eu ter concluído essa disciplina”.Esse entrevistado complementa: “ A falta de confiança, de certa forma, em algumas pessoas, em alguns gestores é pelo fato de que a gente não tem o feedback. Então você não sabe o que aconteceu com o projeto A, você não teve um feedback, do projeto B. Você não teve um acompanhamento para ter um condutor do desenvolvimento das melhores práticas”. Para Coordenador B1, a avaliação dos professores e dos servidores técnico-administrativos na nossa universidade ficou um pouco de lado. As pessoas acham que ao reconhecer limites em sua avaliação elas estão perdendo alguma coisa. Além-se muito mais no que vão perder ou ganhar do que no desenvolvimento do próprio serviço. “...no caso dos professores, eu acho que a avaliação emperra um pouco na discussão de o que é mais valorizado na universidade. Se for valorizar alguma coisa mais do que outra, de forma desproporcional, é claro que a avaliação também peca”, diz a entrevistada, e acrescenta: “...não é a avaliação em si, mas são os indicadores que são definidos meio externamente ao cotidiano dos docentes, tem órgãos de fomento e de controle fora da universidade”.</p> <p>O entrevistado Chefe A1 alega desconhecer qualquer tipo de avaliação fora do estágio probatório. Nesse sentido Pró-Reitor A4 declara: “Eu não vejo aqui uma cultura de avaliação eficiente. Falta tanto pra quem avalia como pra quem está sendo avaliado o entendimento disso. O entrevistado complementa: “... e a partir da avaliação, melhorar a estrutura. Nós temos péssimos equipamentos pra trabalhar, você não tem condição, senta no computador e não funciona, vai fazer alguma coisa não tem como imprimir”. Já, para CUN A3, precisamos avaliar o aspecto mais pedagógico, pois “... o estudante vem aqui pensando que tudo vai competir para sua formação crítica” diz o entrevistado. No entendimento de CUN A1, quando a universidade foi mais graduação, quando a pesquisa não era tão preponderante na universidade, lá nas décadas de 70 e 80, os conflitos no processo didático apareciam, então o aluno reclamava mais. Observa o entrevistado: “ Existe uma lógica na sociedade que também mudou. Tem que competir, e tem os microsistemas de poder. De um modo geral os alunos querem é se titular, terminar a graduação, e isso vem inclusive de uma imagem que eles tiram do sistema privado, por exemplo, em relação ao professor ‘durão’...os alunos cobram do professor porque tiraram nota baixa, o professor não pode exigir muito. O professor dentro da sua atividade de ensino é pouco avaliado, e isso é um problema sério. Por não termos um sistema de avaliação, nós consolidamos uma cultura do individualismo”. Para a Pró-Reitor A1, falta uma cultura em que nós possamos ser amigos, e que por causa disso não se tenha um diferencial no trabalho. “A pior coisa é você trabalhar com pessoas ineficientes e não ter reconhecida a sua eficiência”, diz a entrevistada.</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>No entendimento do entrevistado Pró-Reitor A6, fazer avaliação individual é uma tarefa difícil. “É complicado, somos pares, é muito complicado... é cortar a própria carne...” diz o entrevistado. Nesse mesmo entendimento, o Pró-Reitor C6 observa: “Isso gera um mal-estar, gera às vezes até uma animosidade porque ...‘está achando que eu não estou trabalhando direito, por que é que está querendo saber o que é que estou fazendo?’ A avaliação do técnico administrativo eu considero dramática, porque é burocrática e outra coisa: a gente fica numa situação difícil porque na realidade deveria ser uma coisa mais sigilosa... gera uma comparação e então se um tirou conceito A e outro tirou conceito B fica uma situação difícil e não traz efeitos positivos”. A esse respeito, o entrevistado CUN C1 assim se manifesta: “No momento de você avaliar o funcionário é muito, assim, desagradável, desconfortável, porque nem todos aceitam o que você avalia. No caso do professor, a gente ainda está com esse sistema antigo que faz aqueles questionários e leva pra sala de aula, os alunos respondem. Às vezes o aluno por certas coisas, por notas, por não sei o quê, acaba dependendo do momento em que ele está, ele não mede muito, não avalia de forma correta o professor”. Em relação à avaliação do corpo docente, o entrevistado Pró-Reitor A2 observa: “Acho que esse mecanismo de avaliação do estudante deve ser mais eficiente”. Nesse sentido, Ex-Reitor A3 adverte: “Ao abandonar o próprio valor acadêmico da competência, do mérito, você destrói o processo de sustentação da própria qualidade da educação”.</p> <p>Em relação à área administrativa, o entrevistado Reitor B coloca: “A avaliação do técnico-administrativo fica assim, digamos, mais ou menos restrita ao que a lei pede”. O entrevistado Pró-Reitor C4 demonstra a mesma percepção: “A avaliação é burocrática, para cumprir uma formalidade”. Nesse sentido, observa Diretor C1: “Nas universidades o pessoal tem um pouco de receio da palavra avaliação. O MEC cobra essa avaliação institucional de uma maneira muito pontual, ou quantitativa e não entra no mérito do trabalho de cada um”. O entrevistado Pró-Reitor C7 argumenta: “... a avaliação é feita infelizmente só visando a progressão funcional do técnico administrativo, e do docente é a mesma coisa... A gente tentou muito discutir isso, desvincular a avaliação de desempenho com a progressão funcional, não tem como, a lei exige e tem que fazer. Nós teríamos condições de fazer duas avaliações, uma para progredir e outra pra retratar a realidade da universidade. Exemplo clássico: um servidor é devolvido de uma unidade administrativa ou acadêmica, o servidor não se adapta à atividade que ele está fazendo, aí eu vou puxar a avaliação de desempenho dele, na avaliação ele é 10, ou seja, na hora de avaliar a pessoa dá 10 pra não prejudicar o servidor, por causa da progressão”. O entrevistado Coordenador C1 assim se manifesta a respeito: “Eu entendo que no sistema de avaliação o servidor faz a avaliação dele o chefe faz a sua e se não está de acordo tá tudo bem, esse negócio não tem excelência, o fato é que as avaliações são boas, dificilmente se tem avaliação ruim, “não temos uma cultura de avaliação em detalhes, mas de acomodação, de ‘panos quentes’”. Nesse sentido, Ex-Reitor A3 adverte: “Há em nossa estrutura uma reação corporativista em que se quer que prevaleça o igual, sem nenhuma percepção de mérito”.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>No entendimento do entrevistado CUN A1, a avaliação deve ser permanente. O entrevistado argumenta: “...isso é educativo para os nossos alunos porque forma para o espírito público. No privado eu faço o que eu quero, no público não, eu faço o que público necessita. E os funcionários devem satisfação ao público, é preciso ter transparência”. Para o entrevistado Ex-Reitor A3, nenhuma organização consegue evoluir e crescer sem avaliação. “Avaliação implica em renovar, adquirir novas energias na organização” diz o entrevistado. Nesse processo, CUN B1 ressalta a importância de se ter clareza: avaliar para quê, avaliar como, e avaliar por que parâmetros. Segundo Reitor C, o melhor mecanismo de gestão que existe é a avaliação. O entrevistado observa: “...assim, a avaliação deve ser bem feita, em cima de base Pró-Reitor A8 destaca: “...temos que atribuir confiança às pessoas que trabalham conosco, mas atribuir também responsabilidade. A partir do momento que nós delegamos competência a essas pessoas, deve haver um feedback”.</p> <p>No entendimento de Pró-Reitor A2, essa prática passa por um conjunto de gestores que tenham isso muito claro, que tenham compromisso de planejar, a questão do diagnóstico...</p>

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>...de dificuldades, do diagnóstico de problemas, de como procurar a melhor solução com transparência, para, conversando, discutir quais são as prioridades institucionais e encontrar um ponto de equilíbrio. Diz o entrevistado: “ Primeiro é você tentar trazer essa pessoas para ter compromisso com a instituição, e aí trazer conhecimentos que possibilitem a essas pessoas perceberem nas suas próprias relações com os companheiros, a sua importância na organização, o que na minha avaliação é vital para a sobrevivência da universidade, pois isso ultrapassa qualquer política de cobrança. Não adianta você instalar cartão ponto que isso não vai resolver uma outra questão que é a qualidade de trabalho, se esse processo todo não for anterior um processo de motivação, de organização do trabalho, de a pessoa saber o que ela faz dentro daquele setor, o quanto importante é a sua função. Talvez isso não atinja quem está saindo e vai se aposentar, mas vai atingir quem está chegando agora. Parodiando Kenedy, ‘não pergunte o que a universidade pode fazer por você, mas o que você pode fazer pela universidade’. Acho que isso é um aprendizado e isso também é muito importante para o fortalecimento da instituição”. Para o entrevistado, o reforço do compromisso com a instituição tem que ser constante e é necessário se organizar de forma a atender ao menos minimamente aquelas demandas necessárias, pois isso geraria certa garantia de que as pessoas estão dentro de uma instituição que pode lhes dar respostas. “É preciso dizer para a universidade o que se produziu”, complementa o entrevistado. Para o entrevistado Pró-Reitor A8, nós temos que ter uma avaliação de desempenho do servidor técnico administrativo também. “...porque a pior coisa que tem é a pessoa não saber se ela está atendendo as expectativas da sua chefia imediata ou atendendo a expectativa do seu cargo, da sua função, no desempenho da sua função”, argumenta o entrevistado.</p> <p>Observa-se que esses entrevistados, apontam como deveria ser o processo de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativo nas universidades. Na verdade a avaliação dos servidores públicos no Brasil é um processo meramente burocrático. Basicamente o processo de avaliação ocorre em dois momentos: Nos primeiros três anos de serviço público, período em que o servidor encontra-se em estágio probatório, o servidor será avaliado. Caso seja avaliado favoravelmente nesse período adquirirá estabilidade no serviço público; Quanto à avaliação a partir de sua estabilidade, mesmo estando previsto na constituição e em lei específica que poderá ocorrer demissão de servidor com estabilidade, por insuficiência de desempenho, praticamente essa avaliação seguinte é normalmente uma formalidade.</p> <p>Com efeito, sucessivos modelos de avaliação de desempenho na Administração Federal foram implantados por dispositivos legais específicos, mas não obtiveram êxito. Tais instrumentos de avaliação dos servidores foram levados ao desuso, em pouco tempo. Nesse contexto, constata-se que as diferenças entre setor público e setor privado são bastante acentuadas. Assim, não será mais um decreto ou uma medida provisória que criar um modelo de avaliação ideal para os servidores docentes e técnico-administrativos das universidades federais, cabe, sim, às universidades criarem um modelo de avaliação que atenda suas próprias especificidades.</p>
---	---

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO EXTERNA

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE/COMUNIDADE

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Nesse sentido, manifesta-se o entrevistado Reitor A1: "...a universidade tem que estar em sintonia com seu entorno, com a sua vizinhança que é o seu município que é seu estado, a serviço da humanidade". Acrescenta o entrevistado que a sociedade em certos momentos tem uma imagem positiva e em outros uma imagem negativa da universidade, sendo que a universidade é pouco entendida pela sociedade, mas que isto é próprio dessa instituição que precisa buscar sintonia com a sociedade mantendo-se à sua frente. Reitor A1 conclui: "Isso pressupõe que nunca haverá este entendimento e esta aceitação total da universidade pela sociedade". Na mesma direção, o entrevistado Ex-Reitor A2 ressalta que capacidade de fazer pesquisa não pode acontecer isoladamente, pois a universidade não pode ficar alheia ao que está acontecendo em relação à qualificação e à melhoria da Educação Básica. Na visão desse entrevistado, temos que manter um bom relacionamento com as escolas e com as Secretarias de Educação. Ex-Reitor A2 complementa: "... há um reconhecimento da instituição como todo, e em relação aos cursos de graduação, eu sempre coloco que o vestibular dessa universidade é procurado mais pela qualidade no ensino do que pela gratuidade".</p>
<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Para o entrevistado Diretor A1, de um modo geral, a sociedade vê a universidade como um colégio de terceiro grau e não como um espaço de cooperação e pesquisa. "Gostaríamos que tivessem uma imagem mais abrangente da universidade", comenta o entrevistado. O entrevistado Diretor A1 entende que a universidade, quando se envolve em projetos de extensão, tem a intenção de mudar alguma coisa, de interferir, quer atuar para modificar e que, no entanto, quem está do outro lado, ou quem detém o poder, na comunidade ou nas instituições nas quais a universidade se envolve, às vezes não aceita essa mudança, o que gera um conflito. "... Não vêem a universidade como uma organização que possa vir a contribuir. Falta um pouco essa venda, eu acho que a universidade vende muito mal a sua imagem...Eu diria assim, que os alunos, quando se dão conta da qualidade que a nossa universidade tem, eles ficam satisfeitos, mas quando eles saem, quando começam a preocupação da prática, eles percebem que a universidade é muito afastada da realidade... É muita visão político-ideológica. Então quando o indivíduo se forma e põe o pé lá na escola, aí ele diz 'que mundo é esse? O que que eu vou fazer aqui? O que que eu aprendi lá que posso aplicar aqui?'".</p> <p>Na visão do entrevistado CUN A1, é preciso restabelecer e envergadura da importância da universidade com o Estado e a atuar mais em relação à agência de fomento à pesquisa do Estado, considerada pelo entrevistado como "uma frente importante de uma atividade em que nós somos fortes". CUN A1 considera praticamente inexistente a relação do sistema de ensino do Estado com a universidade, e completa: "Nós temos relações externas feitas diretamente por um ou outro professor, e funciona, mas funciona no seu limite".</p> <p>Uma crítica mais contundente faz o entrevistado CUN A4, afirmando: "A universidade hoje não está cumprindo outros papéis, ela não serve para melhorar a vida das pessoas". Na mesma direção o entrevistado CUN A3 adverte: "... a universidade deveria estar na vanguarda do país e ser ouvida pelo governo e pela sociedade. Pensar a universidade apenas no campo intra-universitário acaba limitando a atuação em outros espaços. A questão do analfabetismo é um problema que a universidade deveria tratar. Para uma parcela da comunidade, a universidade é uma entidade que serve para privilegiar a classe média no objetivo de ascensão individual".</p>
<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Para Pró-Reitor A1, de fato, a comunidade espera muito da universidade. O entrevistado ressalta: "... nessa gestão melhoramos nossa relação com a rede estadual e municipal, principalmente por causa do nosso ensino a distância". Por outro lado, Coordenador A1, ao abordar a questão do novo sistema vestibular, relata: "Começou no ano passado um experimento de trazer alunos das escolas públicas para cá... a diferença não é grande entre escola pública e escola privada, mas muitos professores não gostariam de trabalhar com alunos da escola pública". O entrevistado demonstra a seguinte percepção sobre a imagem da universidade: "... em geral, nossa imagem para a comunidade é de que somos gente de</p>

Continua...

Continuação...

<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>outro mundo; eles não sabem exatamente o que é que nós estamos fazendo porque o retorno que a gente dá a eles é pequeno... dificilmente você vê uma manifestação no meio externo, a não ser em época de greve”. Outro entrevistado, Diretor A2, afirma: “Eu percebo um grande esforço do centro em intervir junto à sociedade, com propostas de melhorar a situação em que as pessoas vivem. São várias possibilidades de intervenção, e a universidade faz isso sim, mas às vezes falta um pouco essa visão de tudo que a gente poderia estar facilitando”. Já o entrevistado Pró-Reitor A8 adverte: “A instituição deve ter seus atos praticados de forma transparente e cada vez mais interagir com a sociedade. É mediocridade acreditar que uma universidade deva ser uma ilha perante a sociedade. Quanto mais nós dissermos não à interação, menor será a importância nossa perante a sociedade. Precisamos divulgar melhor aquilo que fazemos. Nós temos o reconhecimento de muitas entidades dos trabalhos que a universidade executa, dos produtos que ela gera, dos processos que ela tem melhorado. O que falta talvez é uma divulgação melhor”. O entrevistado CUN A2 destaca: “...até a área tecnológica, ultimamente tem se inserido mais, tem se preocupado mais em se inserir dentro da comunidade, mesmo porque a comunidade tem vindo buscar. A sociedade nos vê como solução para seus problemas mais cruciais, ela ainda acredita muito na instituição. Precisamos levar informações lá pra fora e trazer informações pra que a gente possa então melhorar o comportamento político aqui dentro”. Já o entrevistado Diretor A3 ressalva: “Eu acho que ainda em certos pontos o relacionamento com a sociedade é muito embrionário. A gente tem uma ação muito grande, mas apenas pra uma parcela da comunidade”. O entrevistado Diretor A4, embora reconheça o destaque da universidade em várias áreas da sociedade, acrescenta: “...o que existe de negativo é a imagem do servidor público, que ainda é desfavorável”.</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor A6 observa: “A sociedade conhece a universidade em dois momentos: no vestibular e na formatura. No resto eu acho que a gente tem um distanciamento. Todo o pai tem um orgulho enorme de dizer que o filho passou numa universidade federal”. Tal opinião é ratificada pelo entrevistado Pró-Reitor A9, que acrescenta: “...tem, claro, projetos de extensão que pensam em comunidades carentes, que propõem novos trabalhos, sem retorno financeiro. E obviamente tem um outro momento que a universidade se relaciona muito bem com a comunidade que é quando tem algum recurso financeiro envolvido”. Na visão de Pró-Reitor A9, embora comunidade tenha grande respeito e admiração pela universidade, isso não é aproveitado, pois, segundo o entrevistado “ Há um muro muito alto, muito grande, que separa a universidade da comunidade. Não é a comunidade que tem mecanismos pra superar isso, a universidade que os tem. A universidade é muito boa, mas muito distante, muito longe. A comunidade não consegue se imaginar dentro da Universidade”. O entrevistado Diretor A4 complementa: “Não sabemos mostrar o nosso potencial. A sociedade tem uma imagem positiva da universidade, mas acho que eles pensam que poderíamos fazer muito mais. Nós temos uma elite pensante aqui dentro, gente de vanguarda aqui, mas nós não conseguimos canalizar isso”.</p> <p>Na avaliação do entrevistado Pró-Reitor B4 a parte de extensão da universidade faz esse papel de ponte com a sociedade. O entrevistado constata: “O relacionamento com a comunidade é bom, mas eu acho que falta um pouco de competência nossa na comunicação, na divulgação, em mostrar mais o que é a universidade. Às vezes nem as pessoas que estão aqui conhecem a universidade”. Para Diretor B4, a universidade ainda é elitista por força de uma série histórica de acontecimentos, mas precisa interagir e mostrar que é útil para a sociedade. “Há uma série de coisas acontecendo que podem contribuir em favor dessa interação, por exemplo, os museus dentro da universidade”, destaca o entrevistado. Já o entrevistado CUN B1 manifestou a seguinte preocupação: “Eu acho que ela poderia melhorar muito, ela é meio caricaturada no processo de extensão na forma de uma prestação imediata de serviços que com frequência envolve paternalismo. A gente presta serviço e tem um produto positivo a oferecer à sociedade. Talvez o principal capital institucional da universidade seja os seus alunos de graduação”. Para Coordenador B1, a universidade não é alheia à sociedade, mas tem uma história de conhecimento intelectualizado, e a aproximação que ocorre é no sentido de prestar um serviço, de prestar</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>assistência. O entrevistado entende que universidade tem que buscar novos caminhos, novas interações, se aproximar mais, e complementa: "... Eu acho que a universidade poderá buscar isso, por exemplo, com o REUNI. Eu acho que é importante se valorizar essa abertura de vagas, apoiar, mas também corresponder para que essa abertura seja uma coisa coerente". Coordenador B1 entende que a população em geral não consegue ter um dimensionamento da importância da universidade enquanto espaço também de formação, de crescimento, de pesquisa. "A imprensa é muito sensacionalista, não divulga a universidade. O programa deles é vender: vender revista, vender jornal. E nós da universidade não temos um canal eficiente de comunicação, temos uma TV educativa, por exemplo, que ninguém assiste", constata o entrevistado. Por outro lado, Coordenador C1 observa que há algumas queixas, principalmente das empresas, que reclamam de certo distanciamento. No entanto, na visão do entrevistado: " Para a sociedade em geral a universidade tem prestado boa colaboração, nós temos aqui extensão, temos hospitais, museus, casas de cinema, eventos culturais, entre outros". Já, Pró-Reitor C5 entende que poderíamos ser mais dinâmicos e dar mais assistência a essa comunidade externa. Para Pró-Reitor C6, a universidade não consegue mostrar seu potencial. O entrevistado observa: "A universidade tem que ser instrumento de ajuda nas soluções dos problemas sociais, tem que se preocupar com esse tipo de coisa, ela tem que ir mais ao encontro. Agora é um medo que eu não sei o que é, parece que tem um medo de se expor. A extensão é o retrato da instituição, a gente vê o quanto a universidade está presente, o quanto ela é prestigiada, o quanto ela é acreditada". O entrevistado Reitor C destaca que a universidade "...compreende a sua importância pra atender os movimentos sociais, o que é fundamental, compreende a sua capacidade e importância de atender o setor empresarial privado e o setor público, incluindo aí também os governos, mas ela ainda tem dificuldade de mostrar as suas potencialidades para a comunidade". Nesse contexto, o entrevistado Coordenador C2 observa que há atualmente uma discussão muito ampla sobre os muros entre a Diretor C2: "...a universidade melhorou bastante esse relacionamento, mas em marketing institucional ela é muito deficiente. Precisamos contribuir para a sociedade mais fortemente e mais visivelmente, sair dos muros da universidade e ir para a sociedade".</p> <p>Outros entrevistados consideram positivo o relacionamento da universidade com a comunidade, destacando-se:</p> <p>Reitor B :_ A universidade tem uma presença muitíssimo significativa na sociedade. Considero absolutamente excelente a imagem que a sociedade tem dessa instituição, onde as pessoas trabalham, com um problema aqui e ali, mas com um espírito de corpo muito positivo.</p> <p>Pró-Reitor B6:_ Atualmente é melhor, mas pode melhorar. O canal de comunicação era totalmente emperrado e agora é mais fluido, a comunidade usa, a imprensa procura a universidade quando o assunto é técnico e científico".</p> <p>Pró-Reitor B3:_ A UFMG tem se destacado na interação com a comunidade, que é muito boa.</p> <p>Pró-Reitor B7:_ Existe um bom relacionamento com a sociedade. A comunidade em si muitas vezes não compreende exatamente o que é a universidade, conhecem do noticiário, mas se o noticiário local em relação à universidade é pequeno, o nacional é menor ainda.</p> <p>Pró-Reitor B3:_ Existe uma boa relação com a comunidade</p> <p>Diretor B2:_ A universidade tem a tradição também em bom relacionamento com empresas, professores e com trabalhos de extensão que atendem comunidades carentes. Em termos de publicações de jornais, na mídia, eu acho que a visão é muito boa. Eles têm uma visão de competência. Nas definições também de políticas de governo quando a universidade está a favor, está dando a opinião, a comunidade sempre aceita muito bem. Elas enxergam as competências da universidade. Isso a gente vê em jornais, em televisão, no grande bolo de publicações. Até no lado depreciativo de ser chamado de funcionário público, essa imagem eu acho que tem mudado muito.</p> <p>Pró-Reitor B5:_A nossa universidade, ela tem um reconhecimento muito grande da sociedade.</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Pró-Reitor B2: _ São os estudantes que fazem crescer as nossas ideias na sociedade porque eles atuam e identificam demandas. A Pró-reitoria de Extensão é um espaço de atuação muito amplo, é o coração da universidade. A universidade cria vínculos com a sociedade através dos projetos de extensão. No caso da extensão, não nos limitamos ao corpo docente, mas também ao servidor técnico administrativo</p> <p>CUN B2 :_ É boa, não é excelente mas é boa. A universidade, de uns cinco ou seis anos pra cá, está se abrindo para a comunidade. Qualquer produto que sai, que fala que é da UFMG a sociedade recebe muito bem.</p> <p>Diretor C1:_ A gente sente que a universidade tem um certo respeito pela sociedade. Aqui, fazemos muitas coisas boas, e os Centros de Humanidades então tem uma diversidade de ações com a sociedade, projetos de extensões maravilhosos.</p> <p>Chefe C1: _Existem bastantes programas de extensão. Aqui na Matemática, por exemplo, a ideias das Olimpíadas de Matemática em escola pública surgiu neste departamento. Outro exemplo: no verão oferecemos curso de cálculo para a população.</p> <p>Pró-Reitor C7: _ A gente começou a chamar empresários, pra fazer parcerias, Governo do Estado pra fazer parcerias, prefeituras pra fazer parcerias, a iniciativa privada pra fazer parcerias e foi uma coisa muito positiva, muito rica. Melhorou muito, eu acho que hoje ela está com uma boa imagem, sim.</p> <p>Pró-Reitor C1:_ A universidade tem uma inserção muito grande na sociedade de diversas formas. Ela tem uma série de ações ao entorno com ações que são geridas pela próprias instituição, como por exemplo os serviços hospitalares e apoio jurídico.</p> <p>Pró-Reitor C4:_ O relacionamento aqui é ótimo. Nós temos cursos aqui dos sem-terra, com o MST, e também outra relação muito importante que existe aqui é com a parte comercial e a parte industrial</p> <p>CUN C2:_ A sociedade cearense tem um grande respeito pela instituição e temos formado excelentes profissionais Considero boa nossa relação com a sociedade</p> <p>CUN C1:_ Eu acho que é bom, mas ainda precisa melhorar muito. Têm experiências isoladas que têm sido exitosas, os projetos sociais, comunitários, projetos de extensão, mas eu acho que ainda é pouco. Tem que quebrar essa barreira ainda e alcançar mais.</p>
---	---

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

**SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: APRENDIZAGEM COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES –
BENCHMARKIN**

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Nesse contexto, o entrevistado Pró-Reitor B7 afirma: “Com as outras instituições temos um bom relacionamento, mas podemos melhorar nossa política de comunicação, manter o olhar atento”. Já o entrevistado Diretor B4 destaca: “A universidade não pode achar que é uma ilha isolada de conhecimento e de pesquisa, ela tem que atender às demandas da sociedade, agir com relevância”. Já o entrevistado Reitor A1 entende que a universidade deve criar mecanismos para ampliar as interações que já possui com outras instituições nacionais e internacionais. Na mesma direção o entrevistado Ex-Reitor A2 lembra que interagir com professores que estudam e pesquisam em várias instituições faz parte da característica da universidade e que, dessa forma, também a universidade deve ver em outras instituições como aperfeiçoar a gestão universitária. O entrevistado Pró-Reitor A3, por sua vez lembra que esse relacionamento permite também fazer uma ação compartilhada e “...aí, é claro, deve-se ter uma proposta de avançar em patamares qualitativos mais altos. Na pós-graduação isso implica uma internacionalização mais forte”. De acordo com o mesmo, a reitoria tem feito um trabalho muito forte ao reconstruir a relação com as várias instituições educacionais do Estado. Na mesma direção, o entrevistado Pró-Reitor A6 manifesta-se da seguinte forma sobre tais relações: “Eu acho que é possível, universidade tem feito isso, temos inclusive ajudado no desenvolvimento da sociedade na área tecnológica, na área da Administração, Direito, Ciências da Saúde, entre outras”. Percebe-se assim que o relacionamento da universidade funciona mais na extensão, ou seja, aplicando seus conhecimentos, através, principalmente de seus professores em outras instituições.</p> <p>Na visão do entrevistado Pró-Reitor C2, as parcerias servem para dar mais vida a universidade. “...Com essas parcerias e esses projetos conjuntos, interinstitucionais, eu vejo que a universidade tem crescido muito, na área de celulares nós já temos contribuído muito, na área de informática também. Temos parcerias com a Petrobrás desde o âmbito acadêmico. Os alunos da graduação já têm a interface de um sanduíche, a Petrobrás já está de olho, buscando os que estão graduando”.</p>
<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Para o entrevistado Pró-Reitor A8 “A universidade deveria ter mais representantes da sociedade empresarial, principalmente, nos conselhos. Talvez até formar um conselho empresarial de atuação, pra que a gente tivesse um feedback melhor... temos que acompanhar a evolução do mercado”. Nesse sentido, CUN A2 ressalva: “Há intercâmbios, principalmente com grandes centros de pesquisas, porém restritos a professores e alunos. Não existe intercâmbio da técnico-administrativos... é a cultura do técnico apenas ser apoio. Existe uma secretaria de assuntos internacionais, mas é ela é só pra aluno e professor, não diz respeito ao técnico”. O entrevistado Pró-Reitor A2 entende que embora a universidade esteja aberta para parcerias, faltam mais estímulos principalmente no que diz respeito à tecnologia para indústria, na qual deveria haver melhoras significativas. Coordenador C2 entende que a universidade poderia se abrir mais, melhorar os canais de comunicação, olhar para o que a mídia contemporânea está fazendo, mostrar e receber informações e criar mais parcerias.</p> <p>O entrevistado CUN A3 observa que o sistema universitário brasileiro não é visto como sistema, mas como universidades separadas e que cada universidade parece querer alcançar a excelência sozinha sem perceber que isso é extremamente prejudicial. Para ele, se houvesse um sistema integrado de pensar um sistema universitário nacional, as soluções poderiam vir de forma mais rápida, desde que esse sistema nacional estivesse amparado por uma discussão prévia sobre que universidade, que projeto de universidade. CUN A3 adverte: “Talvez o problema esteja aí, em conceber cada universidade como ente isolado no país”. Parece que a forma como o Sistema Federal de Educação Superior brasileiro é conduzido pelo Ministério da Educação e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão contribui para tal anomalia indicada por esse entrevistado.</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Dessa forma, infere-se que não existe uma preocupação de aprendizagem com o ambiente. Complementa esse entendimento o entrevistado Pró-Reitor C6: “Não temos essa prática de buscar experiências que estão dando certo em outras instituições, a gente sempre tem a tendência de reinventar a roda. No caso específico da universidade pública, qualquer que seja a inovação, assim um pouco mais avançada, que se resolva fazer, aí vem logo aquele jargão de que ‘Estão querendo privatizar’.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>No entendimento do entrevistado Pró-Reitor C2, “A melhor maneira de buscar inovações tecnológicas e o crescimento são as parcerias. E isso se dá no papel maior da universidade que é a extensão, o diálogo da universidade é através das atividades de extensão”. Por outro lado, o entrevistado Pró-Reitor A5 compreende que primeiro a universidade tem que conhecer internamente o que ela é, tem que fazer uma leitura do que ela é hoje e direcionar aonde ela vai chegar para então buscar parcerias em outras universidades e em outros grupos de gestão, das mais variadas formas. “... ir aonde tiver o conhecimento, e isso hoje é fácil. Eu não vejo problema nenhum, mas ela tem que conhecer o que ela quer”, conclui o entrevistado.</p> <p>Na mesma direção, o entrevistado CUN B1 afirma: “Para conseguir aprender com a sociedade, primeiro o docente precisa aprender com o corpo técnico e com o corpo discente. De maneira geral a gente se relaciona muito mal, entendemos autonomia no pior sentido”. Nesse contexto, o entrevistado Pró-Reitor A9 alerta: “A universidade tem que olhar pra fora, tem que buscar parceiros internacionais, tem que se relacionar melhor com a comunidade que a cerca. Incorporar melhor uma visão internacional de Universidade. Aprofundar parcerias. A Universidade precisa fazer uma consultoria pra ela mesma. Talvez tenhamos que perguntar: ‘Como a Harvard faz? Como Stanford faz?’ Eles não ficam passivamente esperando o governo... Vamos ver como uma boa universidade americana, inglesa ou australiana age... nós podemos pegar esses exemplos”. A esse respeito, o entrevistado Pró-Reitor A7 manifesta-se da seguinte forma: “Acho que agente deveria observar muito as outras universidades. A gente deveria pensar muito em como são estruturadas as universidades fora do Brasil. Acho que tem muita coisa que é de uma determinada forma fora e que dá certo daquela maneira, então eu acho que se deveria prestar atenção, talvez a gente deveria fazer mais, incentivar mais intercâmbios organizacionais... um incentivo para as pessoas fazerem estágios de gestão universitária em universidades do exterior seria uma ótima ideia”.</p> <p>Ressalta também o entrevistado Pró-Reitor B5 que “é importante buscar fora práticas que estão dando certo, pensar melhor e ver o melhor caminho, mas em algumas situações você não consegue corrigir porque há uma estrutura que não permite. Finalmente, o entrevistado Coordenador A2 entende que às vezes gera desconforto ver que alguém está fazendo alguma coisa bem melhor do que nós, ou que não estão tendo os problemas que nós temos. O entrevistado destaca que precisamos desenvolver uma metodologia de relacionamento com as instituições nacionais e internacionais, e complementa: “Eu sou extremamente favorável, até por experiência, que houvesse comparações entre as instituições. Você vai ter uma amostra num futuro próximo de várias universidades brasileiras para no momento seguinte segmentar essas universidades por grau de excelência, e aí você pode constantemente alimentar esse processo na medida em que você teria parâmetros de excelência, novas avaliações e compararia com parâmetros de excelência: ‘os bons estão aqui, você está aqui, onde é que estão as diferenças?’” No entendimento do entrevistado, está nos planos do INEP fazer esse tipo de comparação entre as universidades. Em relação às possíveis críticas a esse tipo de comparação, diz Coordenador A2: “Claro que vão dizer que as universidades são muito diferentes, as regiões... mas sempre tem algo que se aproveita muito bem nessas comparações”.</p>

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

**SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: RELACIONAMENTO COM O GOVERNO SINDICATOS,
ENTIDADES ESTUDANTIS E FUNDAÇÕES DE APOIO**

<i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i>	<p>Quanto ao relacionamento com o governo, o entrevistado Pró-Reitor B2 assim se manifesta: “Esse governo está sendo dez. Eu diria pra você o seguinte: eu tive muita sorte, porque se eu tivesse aqui na época do Fernando Henrique eu não faria nada. O Ministro não atendia nem os reitores, Não atendia. Nunca apareceu aqui. Esse ministro, por exemplo, já vi ele aqui várias vezes. Por exemplo, nós, o reitor deu o exemplo da creche, ele veio aqui inaugurar a creche. É uma gestão compartilhada da rede municipal com a universidade. Então, ele valoriza esses formatos novos de gestão”. Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor C5 assim relata: “Tem melhorado bastante, consideravelmente. A gente tem tido muito apoio do próprio Governo Federal. Se a gente liga, a pessoa do MEC que está do outro lado dá o telefone da mesa de trabalho do Ministro, não só da secretária, então há essa facilidade... No entendimento do entrevistado, o governo está sempre próximo, bastante sensível. “Eu acho que é muito importante para as universidades ter o ministro que nós temos hoje”, complementa. Também vai nessa direção as observações de PREG, que assim se manifesta: “Olha, temos um relacionamento muito bom com o Governo Federal. Há uma ideia de parceria de fato, nem sempre nós somos atendidos, isso é natural, todo mundo compreende... mas há hoje o respeito no relacionamento, há isso de que se o reitor quiser, ele consegue falar com o ministro, por telefone, pessoalmente, e o ministro já veio aqui na universidade umas quatro ou cinco vezes, e várias vezes como vai em várias outras...” Para Pró-Reitor C6, estamos vivendo uma época muito boa no atual governo federal, nas universidades federais. Há uma relação de confiança e há uma relação de colaboração. O entrevistado observa: “Com os governos estaduais e municipais a gente sempre teve relação boa. O local é mais tranquilo. O estadual, se ele não ligar pra universidade ele também não atrapalha. Mas no geral eles gostam da universidade, e o atual governo está cheio de professor da universidade, o que é bom de mais. A relação é boa, é claro que há discordância, obviamente sempre haverá...” Nesse sentido, também o entrevistado Pró-Reitor B4 declara: “ Com o governo eu acho que a gente se dá bem. Acho que ela tem o seu lugar, é respeitada, pelos órgãos financiadores, a universidade é respeitada”. Tal declaração é reforçada por Pró-Reitor A4 , que assim se manifesta: “ Com o governo, de uma forma geral, nós nos relacionamos mais diretamente com o MEC. É nosso tutor, eu diria assim. E esse relacionamento é muito bom, não tem grandes problemas, há uma abertura bem acentuada do MEC em aceitar e atender as demandas da Universidade. O entrevistado Pró-Reitor B6 também atesta uma boa relação com o governo e observa: “... a universidade se posiciona bem melhor que no governo anterior. O governo atual tem entendido as situação das universidades e tem procurado a solução em conjunto e muitas vezes atendido à demanda da universidade”. Nessa direção, o entrevistado Pró-Reitor A2 entende que existe um, bom relacionamento com os órgão de fomento, e acrescenta: “...com a CNPQ, com a CAPES, com a FINEP eu diria que há um relacionamento bom. Tem lá os atritos, mas a coisa flui e sempre melhora”. Segundo o entrevistado CUN A2, o governo tem se mostrado mais amigável e aberto à conversação com as universidades federais. Complementa o entrevistado”...Tanto que não se ouve falar em cortes em orçamento, muito pelo contrário, existem volumes cada vez maiores de dinheiro para as instituições federais. Se esse dinheiro está chegando, eu não tenho condições de afirmar, de dizer, mas eu vejo que existem aumentos volumosos de recursos, um ambiente mais favorável, um ambiente mais de conversa, se conversa mais com o governo”. Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor A3 coloca: “ Temos feito um trabalho buscando reconstruir, por exemplo, a relação com a Secretaria da Educação... , um trabalho de aproximação bem forte. Fizemos uma reunião em que vieram vários deputados de partidos diferentes, inclusive o Secretário de Educação, então essas relações tem sido bem intensificadas”. Tal afirmativa é ratificada pelo entrevistado CSE que ressalta “Nós estamos enfrentando um processo muito positivo por parte do governo federal para as universidades públicas federais do Brasil. Não me recorde a curto prazo, um governo que tenha investido e feito tanto pelo ensino superior como o atual governo. Acho que ele está sendo muito feliz”. Nessa direção, conclui o entrevistado Pró-Reitor A5:</p>
--	---

Continua...

Continuação...

<p>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>“Do tempo que estou na universidade foi o melhor período que teve”. E em relação com os órgãos de controle, o entrevistado declara: “... As instituições, ministério publico, controladoria, estão certos. Eu não vi ninguém irregular, roubando”.</p> <p>O relacionamento com atores das entidades estudantis foi apresentado como favorável, conforme manifestação do entrevistado CUN A4, que declara: “ A gente está disposto a abrir o diálogo com eles. Eles sabem que é melhor ter a gente com eles...” O entrevistado coloca que o reitor se mostra aparentemente disposto a acordo, mas que isso só pode ser avaliado de fato quando surgir uma situação de tensão, o que ainda não surgiu. Admite, por outro lado, o entrevistado, a existência de crise no movimento estudantil ao afirmar: “É inegável que existe uma crise de legitimidade por parte do movimento estudantil ... muitas vezes por um descolamento completo de sua base social. Porém é lógico que há um objetivo claro de silenciar qualquer tipo de oposição... O que gente tenta fazer , que é também o que atravessa toda nossa prática política, é tentar entender os estudantes, não tem como representar ninguém sem no mínimo saber quem se está representando, afinal você não está representando a si próprio...” No entendimento de Pró-Reitor A5, “...em grande parte esses alunos que reclamam, que eram de um movimento aí, estão todo dia aqui com a gente. Eles também são fonte de informação...” Para Pró-Reitor C5, existem as insatisfações porque os estudantes querem algumas outras facilidades. O mesmo continua: “... mas no geral, o diálogo com o Diretório Central dos Estudantes aqui está sendo também positivo, tem as dificuldades naturais”. Nesse sentido, Pró-Reitor C3 entende que existe uma boa parte do DCE que pensa no DCE com resultados e que se preocupa em melhorar as condições dos estudantes mesmo as acadêmicas. Já, no entendimento do entrevistado Reitor B, o relacionamento com os sindicatos é um relacionamento respeitoso mas quase sempre divergente, uma divergência natural, que enriquece.</p> <p>Sobre o relacionamento com fundações, o entrevistado Reitor B coloca ter inclusive se antecipado na observação de uma regulamentação para esse fim: “Quando você pega a lei de fundações, muito do que está escrito lá foi feito aqui e foi levado pra lá, a questão por exemplo, do credenciamento de fundações, o MEC começou a fazer esse credenciamento me parece em 2005, nós fazemos desde 2003, e norma, portaria, um decreto que foi feito pelo MEC, foi totalmente baseado no nosso”. Já o entrevistado Pró-Reitor C1 ressalta que nossas fundações cresceram muito em função do investimento público aqui dentro. O entrevistado acrescenta: “... então, ao contrário do que se diz, que as fundações são uma forma de privatizar a sociedade, se for olhar de fato a origem dos recursos, a grande maioria são recursos públicos, e boa parte desses recursos é pra executar algo que se aproxima de certa forma da sociedade, uma pesquisa, ou uma atividade de extensão...”</p>
<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Sobre a forma de relação com o governo, segundo o entrevistado CUN A3, o que se tem observado é que muitas vezes a ANDIFES fica subordinada ao governo, ou simplesmente acata os planos do governo, se limitando a discutir a melhor forma de implementá-los. Sem uma ANDIFES forte, a capacidade de atuação das universidades fica muito restrita, logicamente vai ficar a mercê dos programas governamentais”. O entrevistado CUN A4 entende que a universidade tem cumprido bem o seu papel para o governo federal. “... para o governo federal está bem. O REUNI está aí pra isso, para aumentar o número de vagas, aumentar a base social, isso dá muito voto, com certeza, o primeiro programa em 18 anos... O povo quer ter um lugar para o filho estudar, e tem razão... eu acho que por isso a universidade está andando na direção que o governo quer. Não tem espaço de contestação dentro da universidade, nem pela esquerda, nem pela direita. O atual reitor para ganhar a eleição falou do governo Lula, das várias coisas que ele já fez de bom, até já deu uma informação no jornal mostrando que ele é representante do governo, não representante da universidade. Ninguém é contra a expansão da universidade. O problema é que o REUNI é um projeto de lei feito pelo Governo Federal. Mas quando tu colocas que 90% dos que entram têm que sair, é uma situação forte, muito grave. Não vai se poder reprovar?” Já Chefe A1 coloca que a maior dificuldade no relacionamento da universidade com o governo é em relação a reposição de pessoal. Diz o entrevistado: “Embora tenhamos recebido algumas vagas para 2009, em virtude do REUNI, principalmente e de algumas aposentadorias, contamos ainda com 16 professores</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>substitutos... A maior dificuldade então é a reposição de professores”. CUN A1 critica tal relação, posicionando-se da seguinte maneira: “Acho que a reitoria é de completa subserviência. O reitor não pode ficar na ante-sala de um chefe de divisão dentro do Ministério. Por mais que tenhamos amarras legais dentro da autonomia, há o problema de postura, e isso é inadmissível... Eu acho que aí há um problema de o que seja uma universidade, o papel que ela tem e sua relação com a sociedade e relação com o governo. Se o reitor se sente impotente, ele que chame a comunidade universitária, diga, fale. Aí não pode ser a mesma lógica de um diretor de centro com o reitor. O diretor é eleito porque ele é mais ou menos aliado e sabe agir em relação ao reitor. Aqui se elege o reitor que tem que saber se alinhar ao Governo Federal... Muitas vezes os administradores públicos estão envolvidos em casos de corrupção e por isso há dificuldades de conversar porque isso significaria abrir as próprias entranhas, mostrar os próprios problemas que muitas vezes não são convenientes para eles mostrar”. Nessa relação, Pró-Reitor A8 critica a ausência de uma isonomia salarial. O entrevistado observa: “Se o regime jurídico único fosse bom, nós teríamos, nós, administradores, contadores, economistas, engenheiros, nível médio, docentes, nós teríamos uma isonomia salarial com os três poderes. Por que um contador, um administrador, um economista, um engenheiro das universidades federais ganham um terço ou um quarto do que ganha de um outro poder, poder judiciário ou legislativo, ou dentro do próprio governo federal na área mais de fiscalização. Por que um auditor interno da universidade federal ganha um quarto do que ganha um auditor fiscal do governo federal?”. Já Diretor A3 faz a seguinte constatação: “Alguns professores têm relacionamentos em certas agências no governo, sei, aí a coisa fica, digamos, muito fácil, simplificada, porque não é um relacionamento, digamos, institucional, mas pessoal. Em outros aspectos onde realmente entra um relacionamento institucional, aí depende muito, novamente, de quem são as pessoas que estão no governo e das que estão também na instituição, representando a instituição...”</p> <p>A relação com os sindicatos é criticada pelo entrevistado Pró-Reitor C2, que assim se manifesta: “...eu acho que, por vezes, o sindicato, ele é meio cego”. Tal percepção vai ao encontro do que coloca Diretor A4: “Quanto aos sindicatos, eu acho que temos, mas, assim, não da forma como uma universidade poderia, poderia ser maximizado”. Pró-Reitor C3 relata que os contatos do sindicato são mais diretamente com o reitor. E acrescenta: “...mas, eu vejo nos sindicatos algo muito corporativo às vezes. Mantêm certos chavões, que alguns estão desatualizados, fora de época. Acho que deviam passar por algo mais adequados aos desafios da universidade. Vejo estes defeitos tantos nos sindicatos dos servidores quanto dos professores”. O entrevistado Pró-Reitor B1 constata que há muitas reclamações em relação aos sindicatos e associação e que não há uma boa relação com a administração da universidade. O entrevistado acrescenta: Tem uma coisa que eu escuto de vez em quando que me irrita muito escutar, que é mais ou menos ‘Ah... nem na ditadura isso foi feito!’. Eu fico pensando, essas pessoas não sabem como foi a ditadura...” Já, no que diz respeito à relação com a ANDIFES, CUN A1 faz a seguinte crítica: “A ANDIFES fica com um pires na mão, está na lógica do ‘eu não posso cobrar nada do governo’, a ANDIFES fica recuada, dialoga com a política que o governo estabelece.</p> <p>Em relação ao DCE, o entrevistado Pró-Reitor B4 faz a seguinte crítica: tem um perfil, critica tudo. Se você olhar o que o DCE escreve e fala, está sempre achando que estamos devendo. A turma que realmente precisa, tem moradia de qualidade, tem uma bolsa pra se manter...” Tal observação vai ao encontro do que coloca o entrevistado Pró-Reitor B7, destacando que existe um grupo que normalmente compõe as chapas do DCE que é contra, praticamente, tudo. O entrevistado acrescenta: “... na época do REUNI, que foi uma dificuldade em várias universidades, aqui o DCE conseguiu agregar um número muito pequeno de estudantes para tentar barrar. O entrevistado Pró-Reitor C7 observa: “Não estamos vendo os estudantes debatendo a universidade, existe um grupo muito pequeno, dispersou. A questão partidária, a questão político partidária entre os estudantes dispersou, então está tendo uma dificuldade... você vê assembleia geral de estudantes com 40 estudantes, você vê uma eleição geral do DCE em que votam 15% dos estudantes”.</p>
--	---

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Nesse sentido, Pró-Reitor C3 entende que o DCE tem dificuldade de representar assim digamos de uma forma mais global porque como o viés político diminuiu muito. Para o entrevistado CUN A4, hoje o movimento social está se traindo e ninguém sabe mais o que fazer. "... não é você fazendo greve todo ano que vai ter força, tem que ter um processo de tomada de consciência e tem que ter por base uma compreensão do que se está fazendo...O cara que está sendo representado tem que se sentir representado, ele não pode achar que o DCE é um bando de malucos que ocupa a reitoria porque gosta, se ele não sabe qual é a pauta do DCE, é obvio que ele vai achar isso, por mais justa que seja a reivindicação" diz o entrevistado. Na visão de CUN A1, em termos essenciais, no fundamental, a relação continua de certo distanciamento. Dis o entrevistado: "... se conversa, mas quando se trata de temas essenciais, como o REUNI, a discussão termina por aí, se conversa mas não se encaminham coisas conjuntas, o que necessariamente passaria por a reitoria abrir mão de algumas posições e o DCE em determinados momentos também abrir mão de algumas posições. Mas geralmente não é isso que acontece, inclusive em temas, como, por exemplo, na UNB a corrupção do reitor, os estudantes fizeram assembleia, conversaram com o Conselho Universitário, tiveram que ocupar a reitoria para depois ter uma demanda que depois se concluiu que é justa".</p> <p>No que se refere ao relacionamento com as fundações de apoio e com os órgãos de controle o entrevistado Reitor A declara: "... Hoje dificulta que a universidade possa fazer um planejamento porque hoje ela não tem esta liberdade para fazer estas parcerias dentro de um ordenamento jurídico que não burocratize estas relações". O entrevistado CUN A3 entende que a universidade precisaria ter autonomia que não é garantida hoje pelo próprio orçamento público e que para garantir autonomia tem que estar pressuposto que o governo faça isso. Diz o entrevistado: "Muitas vezes não é à toa que o reitor fala que a fundação garante a autonomia da universidade porque, supostamente, com a fundação a universidade teria a autonomia que o governo não dá. Se na verdade ela quiser fazer sozinha, sem o governo, pode cair nisso. Para mim a autonomia não pode ser locada, assim a qualquer custo, tem que se seguir determinados parâmetros, a universidade não pode ser usada como espaço de que 'ah, nós vamos ter autonomia, nós vamos fazer projetos só para a Veg ou para a Volkswagen'. Pode fazer, se quiser, mas a universidade vai dar prioridade a determinadas coisas. Em relação a esse relacionamento com as fundações, Pró-Reitor C3 observa: "...hoje todas as fundações resolveram não mais contratar bolsistas que têm, por exemplo, um projeto. Ninguém está pagando nenhum professor porque está com medo, porque o TCU pode analisar que você não está fazendo pesquisa..."</p> <p>No que diz respeito ao relacionamento com órgãos de controle, para o entrevistado Pró-Reitor C3, existe um entrave burocrático legalista de não permitir relação com fundações de apoio e nem que professor DE seja coordenador de cursos de especialização. O entrevistado entende que isso tudo vai contra a expansão. Já o entrevistado Pró-Reitor B5 alega: "O TCU está dizendo que nós podemos gerir os projetos de pesquisa. Eu acho que podemos gerir um projeto de pesquisa de até de 40 mil reais. Depois disso é totalmente impossível, eu tenho projetos aqui de 7 milhões, tem professor que está fazendo projeto com o BNDE de 25 milhões de reais, eles têm que dar aula, fazer pesquisa orientar e ainda gerir um negócio desses. E estar contratando engenheiro, contratando técnicos, essa coisa toda também". Em relação à terceirização, Pró-Reitor B5 argumenta: "O TCU falava tem funcionários terceirizados. Nós detectamos que tem e isso deve ser corrigido na medida do possível. E isso que tem que ver... na medida do possível que que é? Pedindo funcionário ao MEC, o MEC tem que soltar a vaga, e nós temos que fazer concurso, quer dizer, tem todo um processo que demora". Nesse sentido, Pró-Reitor B5 assim se manifesta: "Eu acho que no Brasil, nós precisávamos sentar e discutir isso outra vez esse problema da terceirização... existe um dinamismo próprio dentro das Universidades, as coisas não são tão estáticas quanto por exemplo seriam num órgão burocrático do Ministério, digamos, da Fazenda...Eu acho que o Governo Federal ele não é obrigado a dar dinheiro sem pedir nada... tem que ter o dinheiro com responsabilidade, como isso que está acontecendo agora o planejamento está cada vez mais sendo uma coisa do momento". Para Pró-Reitor</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>C5, o grande problema de relacionamento é com o Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União, Advocacia Geral da União. O entrevistado observa: "... É uma aberração o que está ocorrendo. A nossa instituição dedica quase cinco meses auditorias, isso é um verdadeiro absurdo. E ao longo desse período, nos últimos oito anos, não teve nenhuma irregularidade na universidade, mas o tempo que se perde pra se mostrar que tem é irregular, face a incompetência dos auditores, que não conhecem a legislação, não conhecem a história, jurisprudência, coisa nenhuma. É um absurdo, quase a metade do tempo que a superintendência gasta pra atender ao público é atendendo aos órgãos de controle, você tem que pegar pasta funcional de servidor que faleceu há 20 anos pra justificar uma coisa que é certa há 40 anos... O grande entrave na área administrativa são os órgãos de controle". Nessa direção, alega o entrevistado Pró-Reitor A4: "Os órgãos de controle, eu acho que têm seu papel, mas acho que existe um certo exagero nos controles e que precisa ser encontrado um meio termo. Não queremos ficar com a espada na cabeça o tempo todo, com a navalha na jugular porque se tu se mexer te cortam a jugular. Quer dizer, não pode ser dessa forma". Nesse sentido, para Diretor B3, existe um choque entre a razoabilidade e a legalidade. O entrevistado relata: "... E aí eu vou citar um exemplo bem concreto porque eu já vi reitor às lágrimas no nosso Conselho Universitário em virtude disso: o nosso Hospital de Clínicas é excepcional, ele tem 12 andares, o pessoal contratado via RJU que nós temos hoje é capaz de atender oito andares, em tese o congresso não repõe as vagas. O Ministério do planejamento não repõe as vagas, então em tese a solução é fácil, você fecha quatro andares do hospital, e equaciona a nossa capacidade humana com o volume de atendimento, nós vamos parar de atender 4 andares". Para CUN B1, há uma confusão em torno das fundações, e nesse contexto a prioridade da universidade deve ser prestação de contas, sem ajuizar muito os motivos de quem está levantando essa ou aquela vantagem. "... isso não nos compete dizer porque o ministério público deve estar fiscalizando, o que nos compete é dar satisfações, e mostrar que está tudo direitinho", complementa o entrevistado. No entendimento de Coordenador C2, existe toda uma discussão que mostra uma tensão nessa relação. Observa o entrevistado: "...tem uma questão antiga que é a relação com o setor privado, quer dizer, a universidade deve ou não deve se relacionar com isso, especialmente na questão logística...Na questão de ter essa relação com o setor produtivo, tem um monte de coisa que precisam ser consideradas, e isso com transparência, não precisa ser nada por debaixo dos panos..." Para Pró-Reitor B4, a relação com os órgãos de controle não é fácil. "Eles vêm, conversam com a gente, mas eu acho que eles não entendem como é o dia-a-dia. Existe um sentimento de desconfiança, é o papel deles, o papel deles é sempre achar que tem alguma coisa escondida. Então eu acho que são papéis", conclui o entrevistado.</p> <p>Ao se referir aos aspectos componentes do relacionamento externo, Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001) fazem menção aos valores éticos e culturais. Assim, é fundamental a transparência e a ética na administração pública, sendo o controle social o esteio fundamental das democracias.</p>
<p><i>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>Ao manifestar-se sobre o relacionamento com os sindicatos e entidades de classe o entrevistado, Reitor A1 observa que tal procedimento deve ser feito dentro do formalismo que isto requer. Alega o entrevistado: "A universidade tem seus três segmentos, ela tem que harmonizar estes três segmentos, mesmo quando estes segmentos se enxergam a partir de suas entidades de classe, ou seja, eles se enxergam de uma maneira isolada, defendendo seus interesses, a universidade precisa conciliar isso e permitir que cada uma destas entidades se manifestem legitimamente". Já, sobre o relacionamento do sindicato com a universidade, Pró-Reitor B2 assim se manifesta: "O sindicato, ele tem o papel dele, papel fundamental que é de estar pensando num lado que é estar assim, cumprindo esse lugar de reivindicação e de conflito, confronto, porque isso aí também mobiliza". De acordo com Pró-Reitor A8, os sindicatos devem atuar de forma conjunta com a gestão da organização no sentido de melhorar as condições do trabalho, melhorar as condições de vida, de buscar atingir objetivos comuns. O entrevistado entende que o crescimento da instituição passa pela relação com os sindicatos, e acrescenta: "Tem coisas que a instituição não pode fazer, mas tem coisas que a instituição pode fazer...Eu quero que o sindicato corra atrás dos meus direitos, que lute por um melhor salário, que lute por melhores condições de trabalho, só</p>

Continua...

Continuação...

<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>que isso tem que ser um trabalho de conversa, de discussão, de evolução e não de choques entre administração da entidade e determinados grupos de pessoas que muitas vezes não representam o sindicato efetivamente...” No que diz respeito à garantia da autonomia universitária, no entendimento do CUN A3) é de vital importância o esforço da ANDIFES, como órgão representante em pautar o problema da universidade de modo autônomo . Já CUN A4 entende que em todos os movimentos têm que se quer ser respeitado, tem que mostrar força, e complementa: “...se o estudante consegue colocar duas mil pessoas em uma assembleia como se fez na UNB, não tem o que discutir...”</p> <p>Quanto ao relacionamento com o governo, o entrevistado Reitor A1 manifestou-se favorável a um relacionamento de independência, destacando que a universidade não pode estar serviço de um governo. Diz o entrevistado: “A Universidade precisa se apoiar, precisa ser uma entidade. A universidade não pode tomar partido de um segmento, ela tem que estar acima disso. A universidade tem o compromisso com a verdade. E a verdade tem que ser colocada de maneira pura, independente. Muitas vezes você não consegue isto quando se vincula com determinado partido com determinado pensamento, com determinada corrente, com determinadas pessoas. Precisa ter esta independência. Então, hoje nós estamos a serviço de uma política do MEC. A universidade é autônoma, o reitor é escolhido pela comunidade, mas a todo momento tem que lembrar que tem que seguir uma política nacional que é ditada pelo Ministério da Educação”. No entendimento do entrevistado Ex-Reitor A2, o relacionamento com o governo é fundamental para a viabilização de recursos para atender as iniciativas dos pesquisadores, professores, enfim para que tais projetos e programas sejam desenvolvidos. Observa o entrevistado: “Sou favorável a expansão da graduação e da pós-graduação da universidade, agora em relação ao REUNI meu receio é de que o governo possa não dar continuidade à liberação de tais investimentos. Isto porque a capacidade de expandir depende do financiamento governamental”. Sobre essa questão, o entrevistado Ex-Reitor A3 assim se manifesta: “Tem que quebrar certos paradigmas. Houve a década perdida de 84 a 94 no Brasil. A expansão da educação superior como um todo ficou 10 anos parada. Com a chegada do Paulo Renato ao governo, ele conseguiu desbloquear o crescimento da educação superior, em 94, e outro mérito, a universalização do ensino fundamental. Mas em relação ao ensino superior, as universidades federais continuaram paradas até agora. Havia o convencimento da Eunice Duran, do Paulo Renato e do governo de que o modelo da universidade pública existente havia chegado ao seu esgotamento. Era extremamente caro, elitista, e absorvia, na época, o percentual máximo que o governo podia destinar à educação superior pública e, por conseguinte, não tinha condições de expandir e não expandiu. O lema era ignorar a universidade pública e expandir a educação superior, abrindo para o setor privado. O governo agora conseguiu desbloquear o setor público. A educação superior, então, é um mérito inegável do atual governo. Isto está sendo feito sem que tenha vindo a reforma universitária. O que a universidade tem que fazer é a sua reforma universitária. Tem que superar suas contradições, mudar sua estrutura., reformas que equacionem essas contradições. Até agora ninguém teve força para romper com essa estrutura departamental imposta pela reforma universitária”. Nesse sentido, o entrevistado Pró-Reitor A8 assim se manifesta: “Eu acho que apesar de que o governo agora tem dado respostas mais efetivas aí pra questão do servidor público, precisa avançar mais, por ser um presidente do povo ele teria que ter avançado um pouquinho mais”.</p> <p>No que se refere ao relacionamento com as fundações de apoio e com os órgãos de controle o entrevistado Reitor A1 declara: “...o que temos que fazer urgentemente é resolver este problema das parcerias com as fundações”. Segundo o entrevistado isso tem a ver com a autonomia universitária, pois a universidade precisa ter mecanismos pra se relacionar com a sociedade, tem que ser capaz de fazer um contrato, um convênio, com liberdade, com flexibilidade”. Diz o entrevistado: “precisamos implantar definitivamente a lei de inovação tecnológica” e complementa: “A possibilidade da universidade se relacionar com empresas, é algo legítimo”. Nesse sentido, Reitor B assim se manifesta: “...nossa perspectiva de contribuição é fazer alguma coisa em parceria, mostrar, nós fazemos assim, esse jeito de construir...”</p>
--	--

CATEGORIA DE ANÁLISE: DIMENSÃO HUMANA

SUBCATEGORIA DE ANÁLISE: PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

<p><i>Constatações favoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>O entrevistado Reitor A1 que no Brasil é grande responsabilidade social da universidade, devido a injustiças e as desigualdades sociais. Para o entrevistado, temos cumprido essa responsabilidade, como iniciativas como o cursinho pré-vestibular gratuito, dando nova perspectiva as pessoas. No entendimento de Pró-Reitor A3, a reitoria tem feito um trabalho muito forte nesse sentido, como relata: “ Eu acho que a universidade agora especialmente tem se aproximado bastante da sociedade através dessas circunstâncias representativas”. O entrevistado Pró-Reitor A7 assim se manifesta a esse respeito: “Eu acho que a universidade é uma instituição que tem a possibilidade de reverter distorções econômicas. Essas políticas de ações afirmativas acho que o que de mais importante que a universidade está fazendo hoje, porque acho que a universidade é uma instituição da sociedade civil que tem o papel de restabelecimento de justiça, tem papel de agente de justiça. Além disso acho que na sociedade a universidade deve ser um fórum irradiador de pensamento de discussão”.</p> <p>O entrevistado Pró-Reitor A5, coloca que existem esses programas em várias áreas e em vários departamentos, e a PRAE tem políticas específicas para a inclusão social dos alunos da universidade. Para Pró-Reitor A1, a EAD é uma responsabilidade social e também o projeto de cotas. O entrevistado observa: “... eu acho que o nosso processo de vestibular é uma forma legal, cursinho pré-vestibular a universidade tem também o projeto INCLUIR. atendimento de pessoas portadoras de deficiência, inclusão em libras, entre outros. Mas acho que a inclusão tem que levar independência e não ao assistencialismo”. O entrevistado Pró-Reitor A6 assim relata: “Olha, eu acho que a universidade tem trabalhado nesse sentido com várias vertentes. A política de cotas, o ensino a distância, a interiorização, essa busca de levar o ensino a distância, nós priorizamos o professor de ensino médio e fundamental da escola pública que não tinha acesso a universidade. Então eu acho que a universidade vem fazendo o papel de dar esse retorno a sociedade”. Para Pró-Reitor B3, é essencial a universidade ter a relevância social e não só a excelência acadêmica. Esse entrevistado declara: “ Os dois devem andar juntos. A UFMG recentemente institui bônus no vestibular, que achei muito importante como processo e inclusão. Então as pessoas que tiveram ensino médio em escola pública tiveram 10% no vestibular. Estou convencida que a excelência da universidade deve ser acompanhada de sua inserção social”. O entrevistado Diretor C1 complementa: “... não sei se a solução é pelas cotas, mas, por exemplo, acesso às pessoas com deficiências, acho muito interessante. Nós tivemos aqui um projeto sobre acessibilidade. Nós trabalhamos oficinas e minicursos sobre isso”.</p> <p>O entrevistado Diretor B3 coloca: “ Temos um amplo programa de acessibilidade para portadores de deficiência visual”. Diretor C2 destaca como exemplo de responsabilidade social o hospital universitário, que atende mais de um milhão de pessoas. Sinteticamente, dentre as ações voltadas à comunidade apontadas pelos entrevistados UFSC-PROINFA, Pró-Reitor A1 e Reitor A1 destacam o cursinho pré-vestibular gratuito. Já os entrevistados Pró-Reitor B1, Diretor B3, Pró-Reitor A6, UFSC-PROINFA Diretor A2 e UFSC-SECARTE ressaltam as políticas de ações afirmativas, sendo que para os entrevistados Diretor B3 e Pró-Reitor A1 consideram o projeto INCLUIR com atendimento de pessoas portadoras de deficiência em exemplo de nossa responsabilidade social. Nesse sentido, o entrevistado Diretor C2 destaca escritório de tecnologia social. E complementa: “... o aluno vai ver de perto a como é a realidade de uma casa, de um determinado bairro mais popular, como é o esgoto. Os nossos alunos muitas vezes não têm uma noção próxima da realidade, só vêem na televisão”.</p>
<p><i>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</i></p>	<p>A respeito da responsabilidade social da universidade, o entrevistado UFSC CSE assim se manifesta” “ Não há um política institucional da universidade sobre programas de responsabilidade social. Mais uma vez são ilhas...são duas ou três ilhas, entre aspas, que tão tratando da questão ambiental, mas não há um projeto institucional que congregue agregue essas ilhas e estabeleça: ‘esse é um projeto com o selo dessa universidade, isso</p>

Continua...

Continuação...

<p>Constatações desfavoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>não existe, não que não venha sendo feito mas por ilhas, mas a instituição poderia atuar mais eficazmente”. Já, no entendimento do entrevistado CUN A1, temos alguns programas que fazemos para resolver situações de desigualdade social que nós não produzimos , mas às vezes pouco efeito temos. A esse respeito, Pró-Reitor A7 assim se manifesta: “Penso que a universidade deveria ser mais ativa, chamar a sociedade no sentido deve interagir com debates sobre temas relevantes como por exemplo: aquecimento global, questão da ética, meio ambiente, memória cultura. A universidade deveria trazer para si tais discussões, para ampliá-las com a sociedade. Fazer com que a sociedade participe. A universidade pode ser esse pólo de discussão. Muitas pessoas da comunidade nunca foram numa universidade”. Para Diretor C1, a universidade precisa planejar para poder firmar compromissos efetivos com a sociedade. O entrevistado complementa: “... a questão da acessibilidade, por exemplo, nós não podemos, de uma hora pra outra, fazer vestibular pra atender tudo isso que o governo está fazendo, eu acho que isso não pode ter pressa. É o meu raciocínio. Eles entram, e, por exemplo, como fica a pessoa que é deficiente visual se não temos material em braile?.. Aí de repente você vai abrir, estão todos os cegos entrando na universidade. Como? Nós sabemos que na área da saúde, por exemplo, não existe uma obra até agora, na Medicina, que seja em braile, não existe. Isso foi apontado pelo diretor da Faculdade de Medicina em reunião do Conselho... Ele até disse: ‘Como você pode imaginar um estudante cego na Medicina? Como?’ Então a gente tem que ter esses cuidados. Vai depender da PRAE, vai depender da infraestrutura, vai depender do material, vai depender do que ele vai enfrentar. Então nós temos que ter um planejamento pra saber: nós vamos receber que tipos? ... essa acessibilidade pra quem?”</p> <p>No entendimento do entrevistado Diretor C2, a participação da universidade nesse lado social ainda é muito pequena. O entrevistado UFMG – DEAE relata que algumas universidades já fazem mais, outras fazem menos, programas de responsabilidade social. O entrevistado observa: “ Acho que isso também é uma questão cultural, uma questão razoavelmente recente, essa preocupação, se você pensar historicamente...” O entrevistado Coordenador A2 ressalva que responsabilidade social para muitos é apenas, atendimento odontológico, creche, entre outros E acrescenta: “ Tudo bem, é bom. Mas existem questões maiores que é a preservação do emprego, por exemplo. Inclusive, preservar a segurança do campus, acho que é uma questão também de responsabilidade social”. O entrevistado ressalta que também é responsabilidade social manter o ambiente universitário saudável seguro e lamenta que a universidade tem dificuldades em atuar nessas questões. Já o entrevistado Pró-Reitor C5 assim se manifesta: “Temos alguma coisa, mas eu acho que talvez pelo tamanho da nossa universidade poderia ser maior”.</p>
<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>Em relação aos programas de responsabilidade social ou ações específicas voltadas à comunidade, o entrevistado Diomário alerta para a necessidade de se distinguir responsabilidade social de filantropia, ressaltando que maior responsabilidade social é com o desenvolvimento. Para o entrevistado, a universidade sempre foi e continua sendo a instituição do conhecimento, devendo avançar nesse sentido, e, mesmo com dificuldades, fazer a reforma, valorizar a questão do mérito, da competência, da responsabilidade social, na intenção de que realmente os recursos fluam para as atividades da organização fim. Complementa o entrevistado: “...que a universidade seja cada vez mais aberta, uma organização pública de gratuidade de todos os serviços. Uma série de questões que se resumem em duas palavras: reforma universitária. A estrutura está aí desequilibrada, precisamos equilibrar. O mundo mudou, temos que mudar também. Há inovações não apenas em termos de tecnologia, mas em termos de gestão universitária. É necessário abandonar essa estrutura matricial que foi imposta e já abandonada pelos Estados Unidos, a universidade tem autonomia para criar mudanças na sua estrutura”.</p> <p>Para o entrevistado Pró-Reitor B3, é essencial que a universidade tenha relevância social e não apenas excelência acadêmica. Sobre a inserção social, o entrevistado observa: “A instituição de bônus no vestibular, que achei muito importante como processo de inclusão. Pelos dados iniciais já obtidos neste vestibular, o curso de medicina teve uma maior agregação de participação de alunos de escolas públicas. Acho que os próprios programas</p>

Continua...

Continuação...

<p>Proposições favoráveis identificadas na pesquisa</p>	<p>de pós-graduação, não todos, mas alguns, têm atuado em escolas públicas, o próprio Instituto de Ciências e Biológicas tem uma atividade treinamento de professores de escolas de nível médio. E isso tem sido muito valorizado pelas escolas públicas. Estou convencida de que a excelência da universidade deve ser acompanhada de sua inserção social”. Nesse sentido, o entrevistado CUN A1 se posiciona favoravelmente às cotas na universidade “...por uma razão histórica, porque o nosso sistema é um sistema fechado”. Observando que nem sempre o sistema de cotas nem sempre tem trazido bons resultados, o entrevistado argumenta: “... o problema é que nós fazemos isso para resolver situações de desigualdade social que nós não produzimos. Sou a favor de que a universidade tenha responsabilidade social, responda a demandas sociais. Sou amplamente favorável à política da reserva de vagas para a escola pública. 92% da escola no Brasil é pública, o interesse é da maioria. Mas, a universidade não pode ser transformada numa repartição pública do governo”.</p> <p>Nesse contexto, o entrevistado Pró-Reitor A7 coloca: “Os alunos saem da universidade e vão aplicar o seus conhecimentos na sociedade. Então se educação que a universidade der para essas pessoas for boa, há consequentemente uma boa interação com a sociedade”. Nesse sentido, o entrevistado também defende que a extensão deve exercer o papel de comunicação da universidade com a comunidade. No entanto, Pró-Reitor A7 adverte que devido aos abusos nas fundações em algumas administrações, há também desconfiança de irregularidades por parte da sociedade e a ideia de que alguns se apropriam do dinheiro público. A necessidade de interação entre a universidade e a sociedade também é defendida pelo entrevistado UFSC-SECARTE, que acrescenta: “...acho que a universidade teria o papel, por exemplo, de discutir com a sociedade o aquecimento global, a questão da ética, meio ambiente, memória cultura”. O entrevistado Pró-Reitor A2 ressalta que em relação a extensão existe um aspecto muito bom, que é o esforço das pessoas de sair e ajudar o lado comunitário. Contudo, entende o entrevistado: “A universidade não tem que suprir a falta de infra estrutura_ o que o governo deixa de dar na área da educação, não tem que fazer aquilo que é função do Estado”. E se manifesta em relação à comunicação nesse processo de extensão: “Eu acho que existe uma dificuldade do pesquisador para explicar em uma linguagem mais popular aquilo que ele está fazendo, assim, precisamos desenvolver esforços para termos uma linguagem mais acessível à população”. Na mesma direção o entrevistado Pró-Reitor B2 afirma: “É fundamental que a extensão seja incorporada pelo projeto pedagógico da instituição. Assim, o projeto institucional constrói a própria concepção de atuação na extensão, não para fazer assistencialismo e limitar-se a prestação de serviço, mas pela grande riqueza da extensão que está na dimensão acadêmica. É a dimensão acadêmica do que a universidade produz e como ela dialoga com a sociedade”. Nesse contexto, o pesquisador complementa que a extensão constitui-se numa grande possibilidade de se manter vínculos concretos com a sociedade como um todo, posto que as universidades são sistemas abertos que influenciam e sofrem influência do meio em que se encontram inseridas.</p> <p>Nesse sentido, Ex-Reitor A2 destaca que em relação a programas de responsabilidade social, a universidade tem uma obrigação maior que uma instituição privada, por exemplo, na própria academia, nos programas de extensão e no atendimento a comunidades carentes. O entrevistado Diretor A2 ressalta a importância das cotas, principalmente para as escolas públicas. Nesse sentido, assim se coloca o entrevistado CUN A1: “... não se permite que a universidade dê as costas a isso. O que a universidade não pode e tem que tomar cuidado é que isso não entre em conflito com o princípio fundamental dela. Eu sou favorável às cotas, por uma razão histórica, porque o nosso sistema é um sistema fechado...Então não podemos tratar o sujeito como se ele não dependesse de condições sociais e históricas, tratando como iguais os que não são iguais. Mas só que, para mim, a questão de cotas, ela tem que ser datada, ela tem que existir dentro de um processo constantemente avaliado”. O entrevistado entende que a universidade deve responder a demandas sociais, e manifesta-se favorável à política da reserva de vagas para a escola pública. “A escola pública no Brasil é 92%, o interesse é da maioria”. Diz o entrevistado. E complementa: “... Agora, o sistema de cotas é um pouco diferente, sou favorável, mas datado. O fundamento de tudo é o seguinte: a administração pública brasileira é que tem responsabilidade sobre isso. Quando ela é tratada como um departamento do Governo Federal, aí ela está vulnerável”.</p>
--	--

APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com reitores das universidades federais pesquisadas

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

1. Nome:
2. Instituição:

BLOCO 2 – VISÃO GERAL

1. O que é ser Reitor de uma universidade federal? Como é seu dia-a-dia de Reitor?
2. O que facilita sua ação como Reitor?
3. E o que mais dificulta?

CONSTRUTO -I	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <p>Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infra-estrutura das universidades federais.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infra-estrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas. oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.</p>	<p>BLOCO 1 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição; 2. A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções? 3. Quais são as maiores dificuldades encontradas para administrar a universidade? Principais elementos culturais que interferem na administração?

CONSTRUTO – II	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO HUMANA</p> <p>Compreende os servidores docentes e técnico-administrativos e os alunos.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.</p>	<p>BLOCO 2 - DIMENSÃO HUMANA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A instituição possui uma política de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em áreas da instituição? Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? 2. Como a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional? De fato, a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus servidores? 3. A organização tem incentivado o auto-desenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus colaboradores? 4. A instituição possui mecanismos para atrair para a administração servidores com habilidades, comportamentos e competências com o objetivo de ampliar a qualidade da gestão da instituição? 5. Existe uma cultura de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos? 6. A instituição adota premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

CONSTRUTO – III	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>Representam os relacionamentos da universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: relacionamento com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos além de serem necessários, são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo.</p>	<p>BLOCO 3 - DIMENSÃO EXTERNA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento da universidade com a sociedade/comunidade, com o estado/governo, com os sindicatos/associações e com as outras instituições nacionais e internacionais? 2. Qual a imagem que a instituição tem junto a sociedade/comunidade? Essa imagem corresponde à imagem que gostaríamos de ter junto a sociedade? 3. Que conhecimentos ou competências sua universidade poderia mobilizar para expandir suas ações futuras? Para Inovar nos aspectos estruturais de organização e de gestão institucional? E principalmente no que se refere as exigências do governo federal para liberação de recursos para a expansão das Universidades Federais? 4. Como a instituições poderá intensificar a Captura de Conhecimento Organizacional Externo? 5. Fale sobre a responsabilidade social da instituição, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

Fonte: Adaptado pelo autor de Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001) Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001) e Edvinsson e Malone (1998).

O senhor gostaria de acrescentar mais alguma informação ou fazer algum comentário adicional?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas pró-reitores acadêmicos das universidades federais pesquisadas

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

1. Nome:
2. Pró-Reitoria:
3. Formação acadêmica:
4. Tempo na função
5. Tempo na instituição
6. Instituição

BLOCO 2 – PAPELO DO(A) PRÓ-REITOR(A)

BLOCO 3 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

1. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição;
2. A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções?
3. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da comunidade universitária? A organização tem uma política de tecnologia de informação que contempla os sistemas acadêmicos e administrativos? Quais suas carências em termos de sistemas de informação?
4. As estruturas são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia? Os layouts são conducentes à troca informal de informações (uso de espaços abertos e salas de reunião)?
5. Como ocorre o processo decisório na instituição? A estrutura (vertical e horizontal) dificulta ou facilita a tomada de decisão?
6. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)? As informações são compartilhadas? Como se processa a comunicação interna na organização?
7. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização? Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* existente na empresa.
8. Como ocorre a avaliação institucional? Os resultados são amplamente divulgados?
9. A instituição utiliza fóruns e as listas de discussão para compartilhar informações, ideias e experiências internamente e com as demais universidades?
10. Existe a preocupação da identificação, sistematização e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização das atividades da Pró-Reitoria ou para a solução de um determinado problema?

BLOCO 4 - DIMENSÃO HUMANA

1. Como a instituição provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional? De fato, a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários?
2. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. As pessoas são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática?
3. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição?
4. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
5. A organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para a gestão da instituição.

BLOCO 5 - DIMENSÃO EXTERNA

1. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento da universidade com a sociedade/comunidade, com o estado/governo, com os sindicatos/associações e com as outras instituições nacionais e internacionais?
2. Os alunos, a sociedade demonstram estarem satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos? Essa imagem corresponde à imagem que gostaríamos de ter junto a sociedade?
6. Que conhecimentos ou competências sua universidade poderia mobilizar para expandir suas ações futuras? Para Inovar nos aspectos estruturais de organização e de gestão institucional? (Principalmente no que se refere às exigências do governo federal para liberação de recursos para a expansão das Universidades Federais, exemplo: REUNI)
3. Como a instituições poderá intensificar a Captura de Conhecimento Organizacional Externo?
4. Como ocorre a responsabilidade social da instituição, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

Resumidamente, quais são as maiores dificuldades encontradas para administrar a Pró-Reitoria?

**APÊNDICE D - Roteiro de entrevistas pró-reitores administrativos das universidades
federais pesquisadas**

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

7. Nome:
8. Pró-Reitoria:
9. Formação acadêmica:
10. Tempo na função
11. Tempo na instituição
12. Instituição

*Inclui Infra-Estrutura, Planejamento e Finanças e Gestão de Pessoas.

BLOCO 2 – PAPEL DO(A) PRÓ-REITOR(A)

BLOCO 3 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

4. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição;
1. As práticas organizacionais priorizam princípios como participação, flexibilidade e estruturas mais inovadoras que promovam o fluxo de conhecimentos e adotam estilo de liderança mais voltado para as pessoas?
2. Existe um ambiente favorável para o atendimento dos objetivos da Instituição?
3. A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções? A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos?
4. Existe um banco de competências? Se sim, a instituição utiliza estas fontes de informações para chegar até o conhecimento necessário?
5. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da comunidade universitária?
6. Existe preocupação permanente com os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e aos sistemas de informação que estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento na instituição?
7. A Instituição tem uma política de tecnologia de informação que contempla os sistemas acadêmicos e administrativos.
8. Existe preocupação com valores, inovação, experimentação, normas formais e informais, modo de organização trabalhar, crenças, confiança, franqueza e colaboração?
9. Existe uma “memória organizacional” da instituição, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais?
10. As estruturas são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia? Os processos organizacionais buscam a interseção e interação de cada parte com o todo?
11. Em que pontos a gestão de sua instituição pode ser considerada tradicional (burocrática)? Em que pontos ela inova na forma como gerencia?
12. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

13. As informações são compartilhadas. Como se processa a comunicação interna na organização?
14. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização?
15. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os Servidores?

BLOCO 4 - DIMENSÃO HUMANA

1. Os programas de capacitação planejados e realizados pela organização estão claramente relacionados com os objetivos da instituição?
2. Os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição?
3. Há uma preocupação com a aprendizagem organizacional na instituição?
4. Como a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.
5. Existe a preocupação da identificação, sistematização e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema?
6. A instituição possui uma política de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em áreas da instituição?
7. Existe uma cultura de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos?
8. Existe um ambiente favorável à prática de aprendizagem, desenvolvimento de trabalhos em equipe e para o compartilhamento do conhecimento?
9. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
10. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?
11. Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
12. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

BLOCO 5 - DIMENSÃO EXTERNA

5. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento da universidade com a sociedade/comunidade, com o estado/governo, com os sindicatos/associações e com as outras instituições nacionais e internacionais?
6. Qual a imagem que a instituição tem junto a sociedade/comunidade?
7. Quais são os vínculos essenciais que a organização poderia estabelecer mediante a melhoria ou expansão das relações externas?
8. Quais são as interações que a universidade tem com a sociedade?

9. Os alunos, a sociedade demonstram estar satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos pela instituição?
Essa imagem corresponde à imagem que a instituição gostaria de ter junto a sociedade?

Resumidamente, quais são as maiores dificuldades encontradas para administrar a Pró-Reitoria?

**APÊNDICE E - Roteiro de entrevistas diretores de centros ou equivalentes das universidades
federais pesquisadas**

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

1. Nome:
2. Formação acadêmica:
3. Tempo na função
4. Tempo na instituição
5. Instituição

BLOCO 2 – VISÃO GERAL

1. O que é ser Diretor(a) Centro ou equivalente de uma universidade federal?
2. Como é seu dia-a-dia de Diretor(a)?
3. Fale-me sobre o que facilita sua ação como Diretor(a).
4. E o que dificulta?

CONSTRUTO -I	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <p>Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infra-estrutura das universidades federais.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infra-estrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas. oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.</p>	<p>BLOCO 1 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição; 2. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da comunidade universitária? 3. Existe preocupação permanente com os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e aos sistemas de informação que estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento na instituição? 4. A organização tem uma política de tecnologia de informação que contempla os sistemas acadêmicos e administrativos. 5. Todas as equipes profissionais da organização estão preparadas e têm facilidades para o acesso e uso dessas tecnologias da informação e da comunicação? 6. Quais suas carências em termos de sistemas de informação 7. Existe preocupação com valores, inovação, experimentação, normas formais e informais, modo de a organização trabalhar, crenças, confiança, franqueza e colaboração? 8. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). 9. As informações são compartilhadas. Como se processa a comunicação interna na organização? 10. Quais os maiores desafios na gestão universitária? 11. Em que medida a gestão do conhecimento pode auxiliar a superar os desafios? <p>Que adaptações ou melhorias são necessárias para atender ou satisfazer as demandas da gestão das Universidades Federais?</p>

CONSTRUTO – II	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO HUMANA</p> <p>Compreende os servidores docentes e técnico-administrativos e os alunos.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.</p>	<p>BLOCO 2 - DIMENSÃO HUMANA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. As pessoas são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática? 2. Existe um ambiente favorável à prática de aprendizagem, desenvolvimento de trabalhos em equipe e para o compartilhamento do conhecimento? 3. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? 4. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa. 5. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. 6. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. 7. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. 8. Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”. 9. As realizações importantes são comemoradas. 10. Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa. 11. Os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição? 12. Como a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.

CONSTRUTO – III	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>Representam os relacionamentos da universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade. Os gestores devem preocupar-se com: relacionamento com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos além de serem necessários, são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo.</p>	<p>BLOCO 3 - DIMENSÃO EXTERNA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento da universidade com a sociedade/comunidade, com o estado/governo, com os sindicatos/associações e com as outras instituições nacionais e internacionais? 2. Na sua avaliação qual a imagem que a instituição tem junto a sociedade/comunidade? 3. Quais são os vínculos essenciais que a organização poderia estabelecer mediante a melhoria ou expansão das relações externas? 4. Quais são as interações que a universidade tem com a sociedade? 5. Que imagem temos em relação a sociedade? 6. Essa imagem corresponde à imagem que gostaríamos de ter junto a sociedade? Os alunos, a sociedade demonstram estar satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos? 7. Como a organização aprende com os alunos e com a sociedade? <p>Fale sobre a responsabilidade social da instituição, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor de Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001) Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001) e Edvinsson e Malone (1998).

O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou fazer alguma informação?

APÊNDICE F - Roteiro de entrevistas chefes de departamentos acadêmicos das universidades federais pesquisadas

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

6. Nome:
7. Formação acadêmica:
8. Tempo na função
9. Tempo na instituição
10. Instituição

BLOCO 2 – VISÃO GERAL

1. O que é ser Chefe de Departamento de uma universidade federal?
2. Como é seu dia-a-dia de Chefe de Departamento?
3. Fale-me sobre o que facilita sua ação como Chefe de Departamento.
4. E o que dificulta?

BLOCO 3 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

CONSTRUTO -I	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <p>Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infra-estrutura das universidades federais.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infra-estrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas. oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.</p>	<p>BLOCO 1 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição; 2. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da comunidade universitária? 3. Existe preocupação permanente com os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e aos sistemas de informação que estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento na instituição? 4. A organização tem uma política de tecnologia de informação que contempla os sistemas acadêmicos e administrativos. 5. Todas as equipes profissionais da organização estão preparadas e têm facilidades para o acesso e uso dessas tecnologias da informação e da comunicação? 6. Existe preocupação com valores, inovação, experimentação, normas formais e informais, modo de a organização trabalhar, crenças, confiança, franqueza e colaboração? 7. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). 8. As informações são compartilhadas. Como se processa a comunicação interna na organização? 9. Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento). Os resultados são amplamente divulgados internamente. 10. Quais os maiores desafios na gestão do Departamento? 11. Em que medida a gestão do conhecimento pode auxiliar a superar os desafios? 12. Que adaptações ou melhorias são necessárias para atender ou satisfazer as demandas da gestão dos Departamentos?

CONSTRUTO – II	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO HUMANA</p> <p>Compreende os servidores docentes e técnico-administrativos e os alunos.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.</p>	<p>BLOCO 2 - DIMENSÃO HUMANA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos? 2. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. As pessoas são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática? 3. Existe um ambiente favorável à prática de aprendizagem, desenvolvimento de trabalhos em equipe e para o compartilhamento do conhecimento? 4. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? 5. A organização tem incentivado o auto-desenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus colaboradores? 6. Os colaboradores são incentivados a trabalhar em equipe? 7. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa. 8. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. 9. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. 10. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. 11. Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”. 12. As realizações importantes são comemoradas. 13. O processo de seleção é bastante rigoroso. 14. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. 15. Os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição? 16. Como a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.

CONSTRUTO – III	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>Representam os relacionamentos da universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade. Os gestores devem preocupar-se com: relacionamento com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos além de serem necessários, são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo.</p>	<p>BLOCO 3 - DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>10. Na sua avaliação qual a imagem que a instituição tem junto a sociedade/comunidade?</p> <p>11. Que imagem temos em relação a sociedade? Essa imagem corresponde à imagem que gostaríamos de ter junto a sociedade? Os alunos, a sociedade demonstram estar satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos? A organização aprende com os alunos e com a sociedade?</p>

Fonte: Adaptado pelo autor de Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001) Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001) e Edvinsson e Malone (1998).

O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou fazer alguma informação?

APENDICE G - Roteiro de entrevistas coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação das universidades federais pesquisadas

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

11. Nome:
12. Formação acadêmica:
13. Tempo na função
14. Tempo na instituição
15. Instituição

BLOCO 2 – VISÃO GERAL

1. O que é ser Coordenado de Curso de uma universidade federal?
2. Como é seu dia-a-dia de Coordenador(a)?
3. Fale-me sobre o que facilita sua ação como Coordenador(a).
4. E o que dificulta?

BLOCO 3 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

CONSTRUTO -I	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <p>Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infra-estrutura das universidades federais.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infra-estrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas. oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.</p>	<p>BLOCO 1 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocorre a definição e divulgação dos objetivos e estratégias da instituição; 2. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da comunidade universitária? 3. Existe preocupação permanente com os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e aos sistemas de informação que estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento na instituição? 4. A organização tem uma política de tecnologia de informação que contempla os sistemas acadêmicos e administrativos. Todas as equipes profissionais da organização estão preparadas e têm facilidades para o acesso e uso dessas tecnologias da informação e da comunicação? 5. Quais suas carências em termos de sistemas de informação? 6. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). 7. As informações são compartilhadas. Como se processa a comunicação interna na organização? 8. Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento). Os resultados são amplamente divulgados internamente.

Continua...

Continuação...

CONSTRUTO -I	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <p>Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infra-estrutura das universidades federais.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infra-estrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas. oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.</p>	<p>BLOCO 1 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Quais os maiores desafios na gestão universitária? 10. Em que medida a gestão do conhecimento pode auxiliar a superar os desafios? 11. Que adaptações ou melhorias são necessárias para atender ou satisfazer as demandas da gestão das Universidades Federais? 12. Existe uma cultura de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos? 13. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. As pessoas são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática? 14. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? 15. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa. 16. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. 17. As realizações importantes são comemoradas.

CONSTRUTO – II	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO HUMANA</p> <p>Compreende os servidores docentes e técnico-administrativos e os alunos.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.</p>	<p>BLOCO 2 - DIMENSÃO HUMANA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos? 2. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. As pessoas são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática? 3. Existe um ambiente favorável à prática de aprendizagem, desenvolvimento de trabalhos em equipe e para o compartilhamento do conhecimento? 4. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? 5. A organização tem incentivado o auto-desenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus colaboradores? 6. Os colaboradores são incentivados a trabalhar em equipe? 7. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa. 8. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. 9. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. 10. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. 11. Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”. 12. As realizações importantes são comemoradas. 13. O processo de seleção é bastante rigoroso. 14. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. 15. Os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição? 16. Como a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.

CONSTRUTO – III	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>Representam os relacionamentos da universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade. Os gestores devem preocupar-se com: relacionamento com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos além de serem necessários, são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo.</p>	<p>BLOCO 3 - DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>BLOCO 5 - DIMENSÃO EXTERNA</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento da universidade com a sociedade/comunidade, com o estado/governo, com os sindicatos/associações e com as outras instituições nacionais e internacionais? 13. Na sua avaliação qual a imagem que a instituição tem junto a sociedade/comunidade? 14. Quais são os vínculos essenciais que a organização poderia estabelecer mediante a melhoria ou expansão das relações externas? 15. Quais são as interações que a universidade tem com a sociedade? 16. Que imagem temos em relação a sociedade? 17. Essa imagem corresponde à imagem que gostaríamos de ter junto a sociedade? Os alunos, a sociedade demonstram estar satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos? 18. Como a organização aprende com os alunos e com a sociedade?

Fonte: Adaptado pelo autor de Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001) Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001) e Edvinsson e Malone (1998).

O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou fazer alguma informação?

APÊNDICE H - Roteiro de entrevistas com os representantes dos professores no conselho universitário das universidades federais pesquisadas

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

16. Nome:
17. Formação acadêmica:
18. Tempo na função
19. Tempo na instituição
20. Instituição

BLOCO 2 – VISÃO GERAL

2. O que é ser Professor de uma universidade federal?
6. Como é seu dia-a-dia de um Professor(a)?
10. Qual a sua visão sobre a política universitária brasileira?
15. Fale-me sobre o que facilita sua ação como Professor(a).
16. E o que dificulta?

BLOCO 3 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

CONSTRUTO -I	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <p>Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infra-estrutura das universidades federais.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infra-estrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas. oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.</p>	<p>BLOCO 1 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Existe um ambiente favorável para o atendimento dos objetivos da Instituição? A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções? 14. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da comunidade universitária? 15. A organização tem uma política de tecnologia de informação que contempla os sistemas acadêmicos e administrativos. 16. Todas as equipes profissionais da organização estão preparadas e têm facilidades para o acesso e uso dessas tecnologias da informação e da comunicação? 17. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima. fluxo de trabalho, ou sequência de execução do mesmo. 18. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). 19. Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento). Os resultados são amplamente divulgados internamente. 20. Que adaptações ou melhorias são necessárias para atender ou satisfazer as demandas da gestão das Universidades Federais?

CONSTRUTO – II	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO HUMANA</p> <p>Compreende os servidores docentes e técnico-administrativos e os alunos.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.</p>	<p>BLOCO 2 - DIMENSÃO HUMANA</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. A instituição possui uma política de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em áreas da instituição? 18. A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? 19. A gestão é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades das respectivas funções? 20. Existe uma cultura de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos? 21. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. As pessoas são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática? 22. Existe um ambiente favorável à prática de aprendizagem, desenvolvimento de trabalhos em equipe e para o compartilhamento do conhecimento? 23. Existe a preocupação do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição? 24. A organização tem incentivado o auto-desenvolvimento e a aprendizagem contínua de seus colaboradores? 25. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa. 26. As realizações importantes são comemoradas. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. 27. Percepção que os professores têm da Instituição

CONSTRUTO – III	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>Representam os relacionamentos da universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade. Os gestores devem preocupar-se com: relacionamento com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos além de serem necessários, são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo.</p>	<p>BLOCO 3 - DIMENSÃO EXTERNA</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento da universidade com a sociedade/comunidade, com o estado/governo, com os sindicatos/associações e com as outras instituições nacionais e internacionais? 20. Na sua avaliação qual a imagem que a instituição tem junto a sociedade/comunidade? 21. Quais são os vínculos essenciais que a organização poderia estabelecer mediante a melhoria ou expansão das relações externas? 22. Quais são as interações que a universidade tem com a sociedade? 23. Que imagem temos em relação a sociedade? Essa imagem corresponde à imagem que gostaríamos de ter junto a sociedade? 24. Como a organização aprende com os alunos e com a sociedade? 25. Os alunos, a sociedade demonstram estar satisfeitos com os serviços/cursos oferecidos?

Fonte: Adaptado pelo autor de Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001) Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001) e Edvinsson e Malone (1998).

O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou fazer alguma informação?

APÊNDICE I - Roteiro de entrevistas com os representantes dos servidores técnico-administrativos no conselho universitário das universidades federais pesquisadas

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

21. Nome:
22. Formação acadêmica:
23. Tempo na função
24. Tempo na instituição
25. Cargo de carreira:
26. Instituição

BLOCO 2 – VISÃO GERAL

1. O que é ser Servidor Técnico-Administrativo de uma universidade federal?
2. Como é seu dia-a-dia de Servidor Técnico-Administrativo?
3. Qual a sua visão sobre a política universitária brasileira? (Em termos de governo)
4. Fale-me sobre o que facilita sua ação como Servidor Técnico-Administrativo.
5. E o que dificulta?

BLOCO 3 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

CONSTRUTO -I	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <p>Refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infra-estrutura das universidades federais.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: a filosofia de gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infra-estrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos; o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle; e integração horizontal, estrutura em torno de resultados e não de tarefas. oportunidade de participação dos funcionários na definição dos objetivos da instituição.</p>	<p>BLOCO 1 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As práticas organizacionais priorizam princípios como participação, flexibilidade e estruturas mais inovadoras que promovam o fluxo de conhecimentos e adotam estilo de liderança mais voltado para as pessoas? 2. A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? 3. Existem tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso aos gestores e demais membros da comunidade universitária? 4. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). 5. As informações são compartilhadas. Como se processa a comunicação interna na organização? 6. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.

CONSTRUTO – II	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO HUMANA</p> <p>Compreende os servidores docentes e técnico-administrativos e os alunos.</p> <p>Os gestores devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; Administrar os conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico administrativos e estudantes, o comportamento, o moral e a motivação da comunidade universitária.</p>	<p>BLOCO 2 - DIMENSÃO HUMANA</p> <p>BLOCO 4 - DIMENSÃO HUMANA</p> <ol style="list-style-type: none"> 28. Existem discussões através de grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum? 29. Existe a preocupação da identificação, sistematização e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema? 30. A instituição possui uma política de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em áreas da instituição? 31. A instituição adota o sistema de gestão fundamentado nas competências dos servidores docentes e técnico-administrativos? 32. Existe um ambiente favorável à criatividade e inovação. As pessoas são incentivadas a realizar novas criações e colocá-las em prática? 33. Existe um ambiente favorável à prática de aprendizagem, desenvolvimento de trabalhos em equipe e para o compartilhamento do conhecimento? 34. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa. 35. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. 36. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. 37. As realizações importantes são comemoradas. 38. Os programas de capacitação auxiliam no aumento do desempenho da instituição? 39. Como a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a instituição atende as aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.

CONSTRUTO – III	PRÁTICAS DE GC
<p>DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>Representam os relacionamentos da universidade com a comunidade, com o governo e demais setores da sociedade. Os gestores devem preocupar-se com: relacionamento com o governo, órgãos reguladores; demais níveis e esferas do setor público; enfim, com toda a sociedade. Tais relacionamentos além de serem necessários, são fundamentais pela própria essência da instituição universitária, pois tais instituições situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo.</p>	<p>BLOCO 3 - DIMENSÃO EXTERNA</p> <p>26. Na sua avaliação como ocorre o relacionamento da universidade com a sociedade/comunidade, com o estado/governo, com os sindicatos/associações e com as outras instituições nacionais e internacionais?</p> <p>27. Na sua avaliação qual a imagem que a instituição tem junto a sociedade/comunidade?</p>

Fonte: Adaptado pelo autor de Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Stollenwerk (2001) Stewart (1998); Choo (2006); Sveiby (2001) e Edvinsson e Malone (1998).

O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou fazer alguma informação?

APÊNDICE J - Roteiro de entrevistas com os representantes dos estudantes no conselho universitário das universidades federais pesquisadas

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

1. Nome:
2. Curso:
3. Semestre/ ano de ingresso na universidade:
4. Instituição

BLOCO 2 – VISÃO GERAL

1. Qual é a imagem que o estudante tem da universidade?
2. Quais os maiores problemas enfrentados pelos estudantes na universidade?

BLOCO 3 - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

1. Como ocorre a participação do estudante na universidade?
2. Porque é tão difícil a ocorrência de planejamento estratégico na universidade?
3. Quais os principais problemas da estrutura organizacional da universidade?
4. É possível modificar a estrutura colegiada e departamental da universidade?
5. Porque é tão difícil adotar um sistema de gestão por competência na universidade?
6. Os sistemas de informações atendem as necessidades acadêmicas e administrativas da universidade?
7. A política de comunicação institucional atende as necessidades da universidade?
8. Quais as principais dificuldades no processo de avaliação institucional na universidade?

BLOCO 4 - DIMENSÃO HUMANA

1. Como é a política de atendimento aos estudantes na universidade?
2. A Política de capacitação atende as necessidades da área acadêmica e administrativa?
3. Quais as principais dificuldades no processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento na gestão da universidade?
4. Porque é tão difícil instituir um banco de talentos na universidade?
5. Porque é tão difícil adotar uma política efetiva de reconhecimento e recompensa, enfim, de valorização dos Servidores docentes e técnico-administrativos na universidade?
6. Quais as principais dificuldades no processo de avaliação dos servidores docentes e técnico-administrativos?
7. Quais as principais dificuldades no processo de estímulos à criatividade e inovação na universidade?

BLOCO 5 - DIMENSÃO EXTERNA

1. Como ocorre o relacionamento da universidade:
 - com a Sociedade/Comunidade?
 - com o governo?
 - com os sindicatos?
 - com as entidades estudantis?
 - com as fundações?
 - com outras Instituições nacionais e internacionais?
2. Qual a imagem que a sociedade tem da universidade?
3. A universidade aprende com a sociedade e com as demais instituições nacionais e internacionais?
4. Como ocorre a responsabilidade social na universidade?

Informação e comentários adicionais:

**APÊNDICE K - Questionário: práticas de gestão de conhecimento nas universidades federais
brasileiras**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

DOUTORANDO: Irineu Manoel de Souza

ORIENTADOR: Gregório Jean Varvakis Rados

Na presente pesquisa consideram-se como **práticas de gestão do conhecimento**: *integração e compartilhamento do conhecimento organizacional; transferência do conhecimento para os novos servidores; proteção da instituição quanto a perda do conhecimento devido à saída de servidores da instituição; incentivo a transferência de conhecimento de servidores mais experientes aos novos ou menos experientes; mecanismos de valorização de ideias inovadoras dos servidores; utilização de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para obtenção de conhecimentos organizacionais externos; incentivo aos servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos; promoção, compartilhamento e transferência de conhecimento organizacional com outras instituições e demais setores da sociedade.*

(Para finalidade desta pesquisa, o termo servidor inclui professores e servidores técnico-administrativos, como também os gestores acadêmicos e administrativos)

IDENTIFICAÇÃO:

Instituição*:

Reitor*:

Grau máximo de formação acadêmica*:

Tempo na instituição (em anos)*:

Tempo como Reitor da instituição (em anos - incluindo anos não consecutivos)*:

*campos de preenchimento obrigatório.

BLOCO I - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Todas as respostas deste bloco são de preenchimento obrigatório.

1) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO

1.1 Quanto ao compartilhamento de conhecimento entre os servidores da instituição:

A) A instituição possui bancos de dados para tal finalidade, e estes são regularmente atualizados com boas práticas de trabalho, conhecimentos teóricos e experiências aprendidas.

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	---------------------

B) A instituição possui uma *memória organizacional*, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais.

Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo Totalmente
---------------------	-----------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	---------------------

C) A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
1.2 Quanto às políticas e estratégias da instituição:		
A) A instituição possui uma política de gestão de conhecimento como estratégia institucional.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) A instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
2) RAZÕES PARA ADOPTAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
2.1 A integração/compartilhamento do conhecimento organizacional é utilizada para:		
A) Ajudar a integração do conhecimento dentro da instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) Assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
2.2 A captura e controle do conhecimento organizacional são utilizados para:		
A) Proteger a instituição da perda do conhecimento devido à saída de servidores.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) Capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
2.3 A gestão da informação na instituição tem como objetivo:		
A) Evitar problemas de sobrecarga de informação dentro da instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Ajudar os gestores a codificarem as informações.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
3) RESULTADOS DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
3.1 A adoção de práticas de gestão do conhecimento tem propiciado os seguintes resultados para a instituição:		
A) Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras Universidades.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente

BLOCO II - DIMENSÃO HUMANA

Todas as respostas deste bloco são de preenchimento obrigatório.

1) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO		
1.1 Quanto à capacitação dos servidores		
A) A instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) A instituição incentiva os servidores experientes a transferirem conhecimentos (deles) para os servidores novos ou menos experientes.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) A instituição possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
D) A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
2) RAZÕES PARA ADOTAR PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
2.1 A capacitação dos servidores da instituição tem por objetivo:		
A) Capacitar os servidores para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Capacitar os servidores para o desenvolvimento pessoal e organizacional.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) Incentivar os gestores a compartilharem o conhecimento como uma ferramenta para a promoção profissional dos servidores.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
D) Aumentar a aceitação do servidor que tem ideias inovadoras.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
3) RESULTADOS DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
3.1 A adoção de práticas de gestão do conhecimento tem propiciado os seguintes resultados para a instituição:		
A) Melhoria das habilidades e dos conhecimentos dos servidores.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Melhoria da eficiência e produtividade dos servidores.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) Diminuição dos impactos causados pela saídas de servidores da instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente

BLOCO III - DIMENSÃO EXTERNA

Todas as respostas deste bloco são de preenchimento obrigatório.

1) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO		
1.1 Quanto à captura de conhecimento organizacional:		
A) A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras Universidades.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) A instituição aloca no orçamento recursos para obtenção de conhecimentos organizacionais externos.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
D) A instituição utiliza TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para obtenção de conhecimentos organizacionais externos.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
E) A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
2) RAZÕES PARA ADOPTAR PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
2.1 As práticas de gestão do conhecimento são utilizadas para:		
A) Melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
C) Promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento com outros setores da sociedade.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
2.2 A captura e o controle do conhecimento organizacional são utilizados para:		
A) Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas Universidades de referência, Nacionais e Internacionais.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
3) RESULTADOS DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO		
3.1 A adoção de práticas de gestão do conhecimento tem propiciado os seguintes resultados para a instituição.		
A) Ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente
B) Ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Concordo Totalmente

Fonte: Adaptado pelo autor da OCDE (2003).

IV - OUTRAS CONTRIBUIÇÕES OU COMENTÁRIOS

(max. 500 caracteres - preenchimento não obrigatório)

Digite o número ao lado (chave de segurança) para confirmar suas respostas e em seguida clique no botão

"Enviar...": 54090182

Dúvidas e Sugestões: Irineu Manoel de Souza – irineu@egc.ufsc.br - fone: (48) 9958-8784

APÊNDICE L - Resultados da pesquisa quantitativa

1 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

1.1 Sistema de informação

De acordo com a pesquisa, 40% dos reitores concordam que a instituição possui banco de dados atualizados, com boas práticas, conhecimentos teóricos e experiências aprendidas (8% concordam totalmente e 32% concordam parcialmente), e 36% não concordam nem discordam. Por outro lado, 24% discordam que exista na instituição bancos de dados atualizados, sendo que 12% discordam totalmente e 12 % discordam parcialmente (Figura 1).

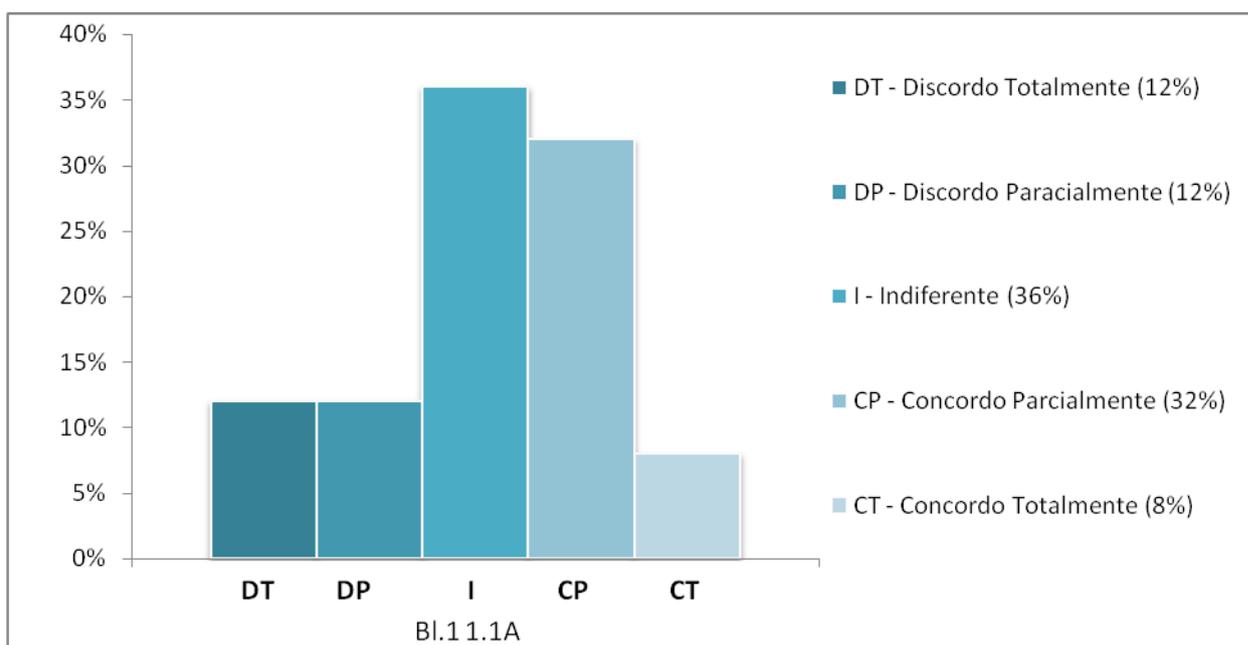


FIGURA 1 - A instituição possui banco de dados atualizados, com boas práticas, conhecimentos teóricos e experiências aprendidas

Conforme demonstra a Figura 2, 56% dos reitores afirmam que as universidades utilizam TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para obtenção de conhecimento organizacional externo, sendo que, destes, 44% concordam parcialmente e 12% concordam totalmente. Ainda, de acordo com o referido gráfico, 20% discordam da utilização de tal prática (16% desses discordam parcialmente e 4% discordam totalmente), sendo que 24% não concordam nem discordam.

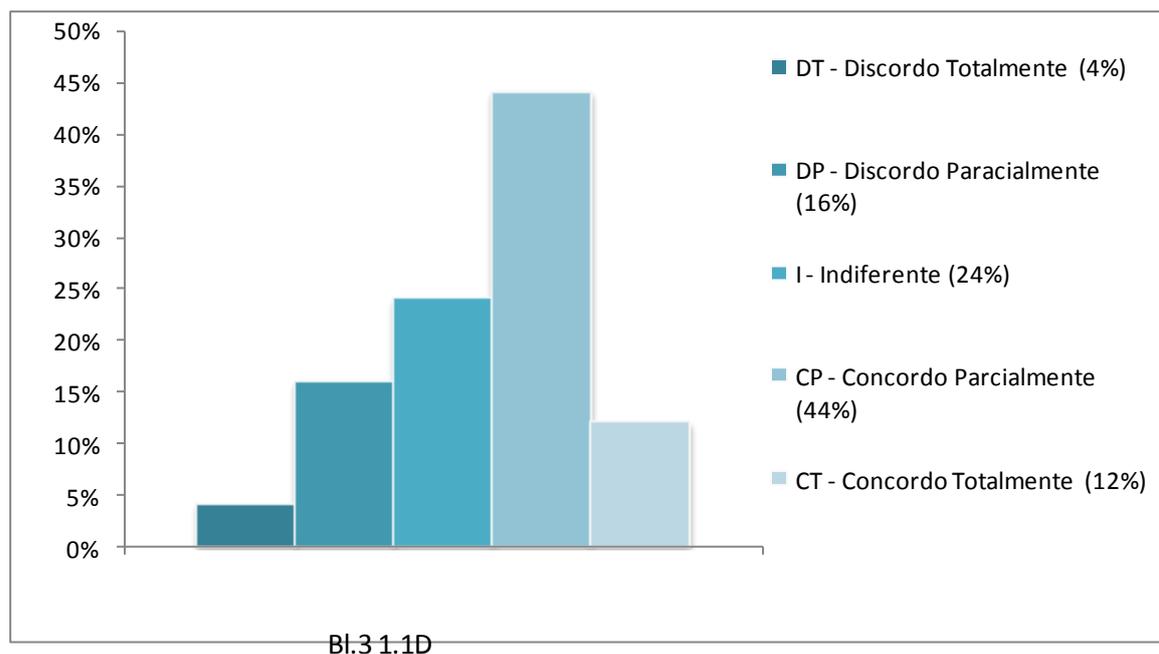


FIGURA 2 - Utilização pela instituição de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para obtenção de conhecimentos organizacionais externos.

Ainda, em relação às razões da gestão da informação, 64% dos reitores concordam que a gestão da informação evita problemas de sobrecarga da informação dentro da instituição (Figura 3). Já 60% dos reitores concordam que a gestão de informação ajuda os gestores a codificarem as informações (Figura 4).

Assim, pode-se concluir que apesar de as instituições não possuírem bancos de dados devidamente atualizados, a maioria dos reitores entendem que as TI evitam problemas de sobrecarga na informação e ajudam os gestores a codificarem as informações.

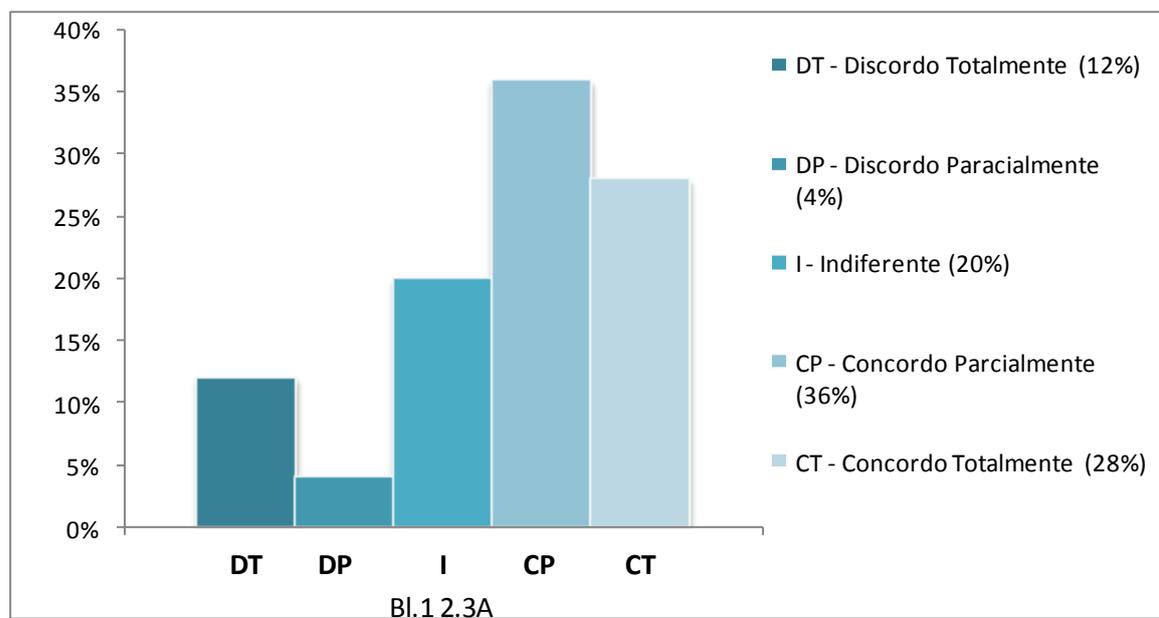


FIGURA 3 - A gestão da informação na instituição tem como objetivo evitar problemas de sobrecarga de informação dentro da instituição.

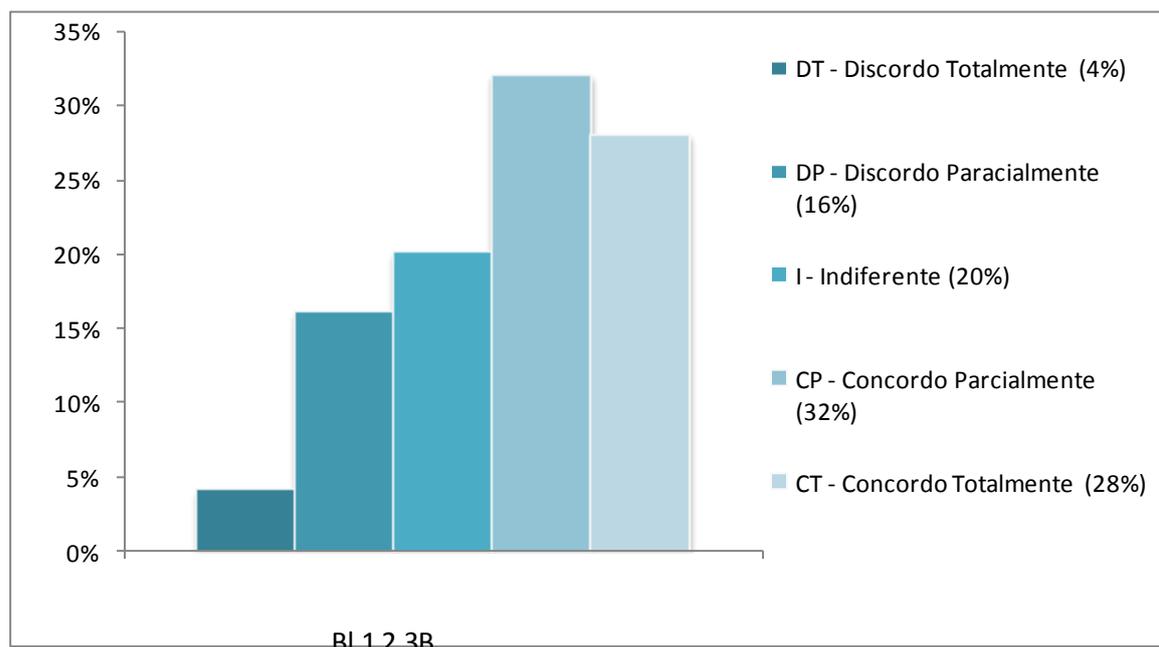


FIGURA 4 - Ajudar os gestores a codificarem as informações.

1.2 Memória organizacional

Dentre os reitores questionados, 36% concordam (24% parcialmente e 12% totalmente) que a universidade possui uma *memória organizacional*, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais. Já, 32% dos reitores não concordam nem discordam. Consta-se também que o índice percentual de reitores que discordaram da ocorrência da utilização de memória organizacional foi também 32% (Figura 5).

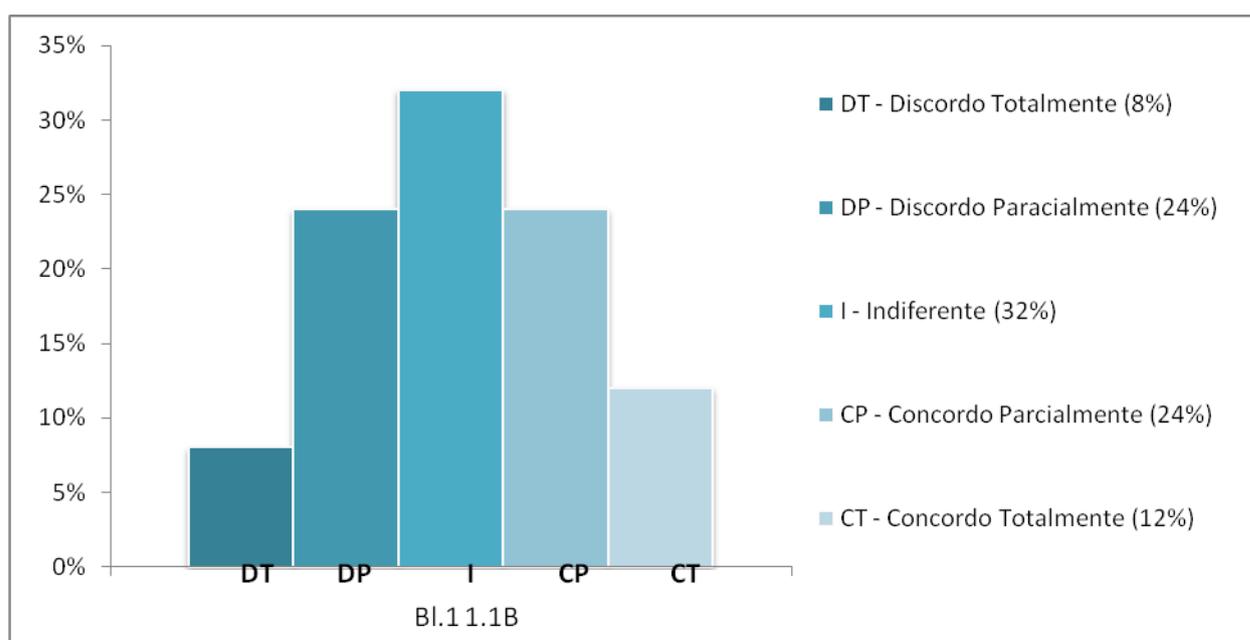


FIGURA 5 - A universidade possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais

Quanto às razões pelas quais a instituição adota memória organizacional, apenas 16% dos reitores que responderam à pesquisa concordam que tal uso se dá para proteger a instituição da perda do conhecimento

devido à saída de servidores, enquanto que 60% discordam e 24% não concordam nem discordam. A maioria dos reitores (64%) reitores entendem que o objetivo da memória organizacional é capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas. (Figura 6)

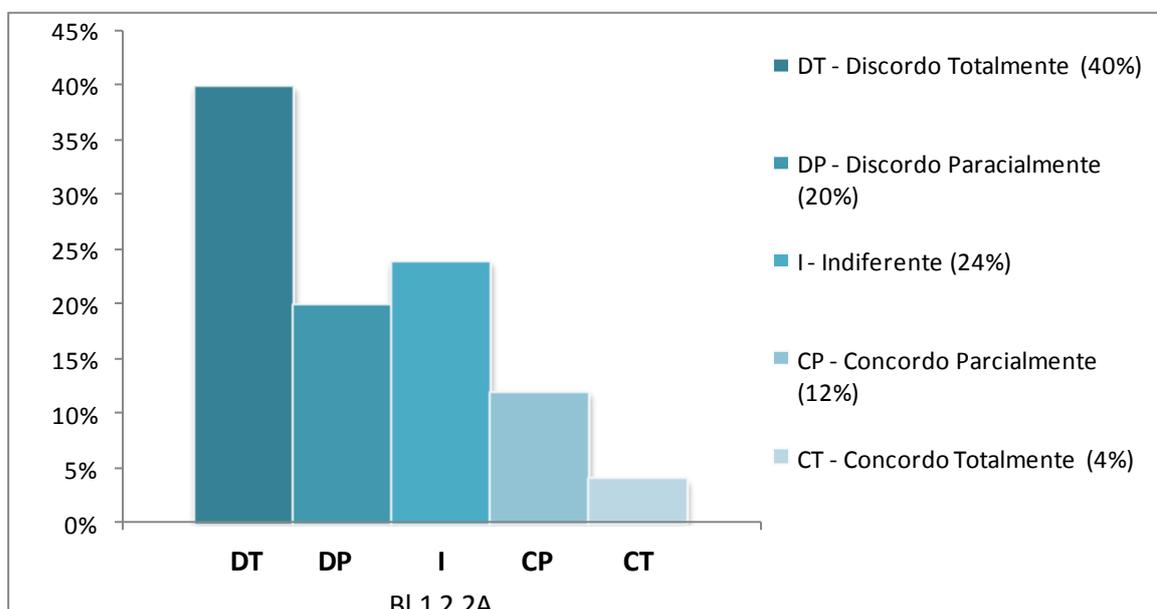


FIGURA 6 - Razões pelas quais a instituição adota memória organizacional, apenas 16% dos reitores que responderam à pesquisa concordam que tal uso se dá para proteger a instituição da perda do conhecimento devido à saída de servidores.

Embora apenas 36% dos reitores informem que a instituição possui memória organizacional, 60% concordam que tal prática é uma importante estratégia de identificação e proteção do conhecimento organizacional (Figura 7). Ainda, 60% consideram que a adoção da memória organizacional é importante para capturar as experiências ainda não documentadas dos servidores (Figura 8).

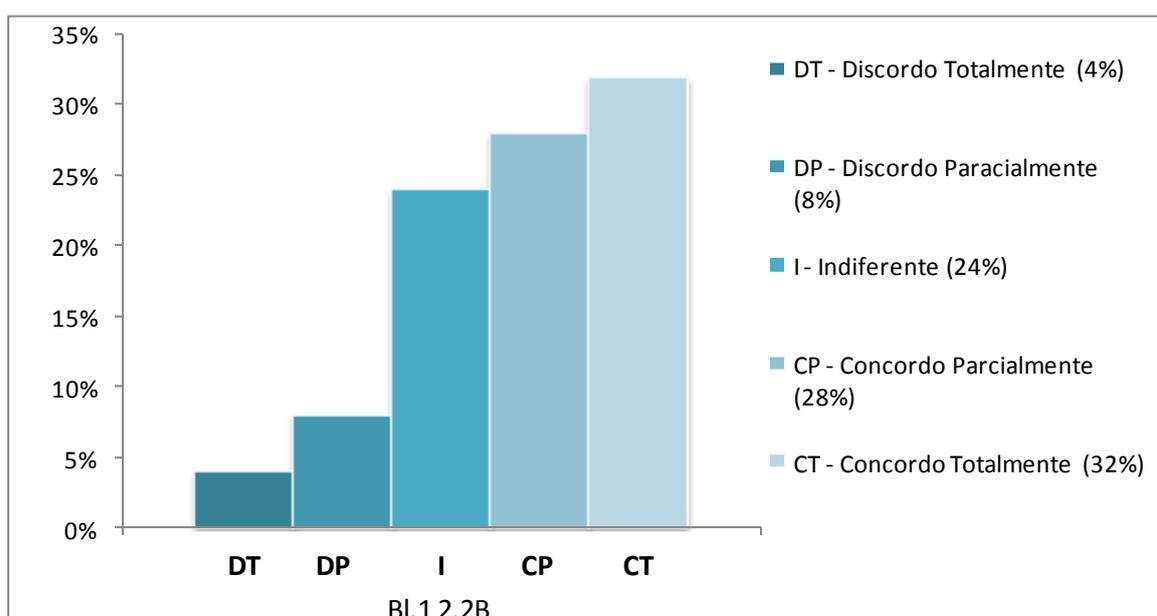


FIGURA 7 - Identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na instituição.

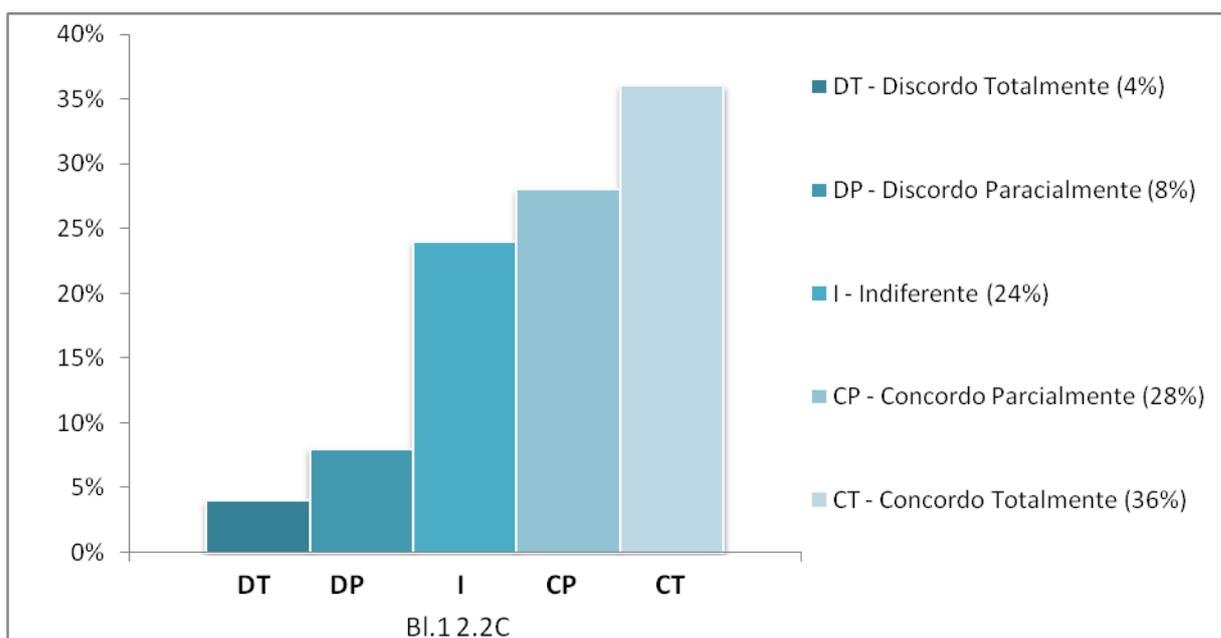


FIGURA 8 - Capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas.

Como resultados alcançados pela instituição pela adoção da memória organizacional, 52% dos reitores concordam (32% parcialmente e 20% totalmente) com a ocorrência de diminuição dos impactos causados pelas saídas de servidores da instituição. Discordam parcialmente 16%, sendo que nenhum dos reitores discorda totalmente desse resultado (Figura 9).

Assim, infere-se da pesquisa que os reitores consideram relevante a adoção da memória organizacional nas universidades.

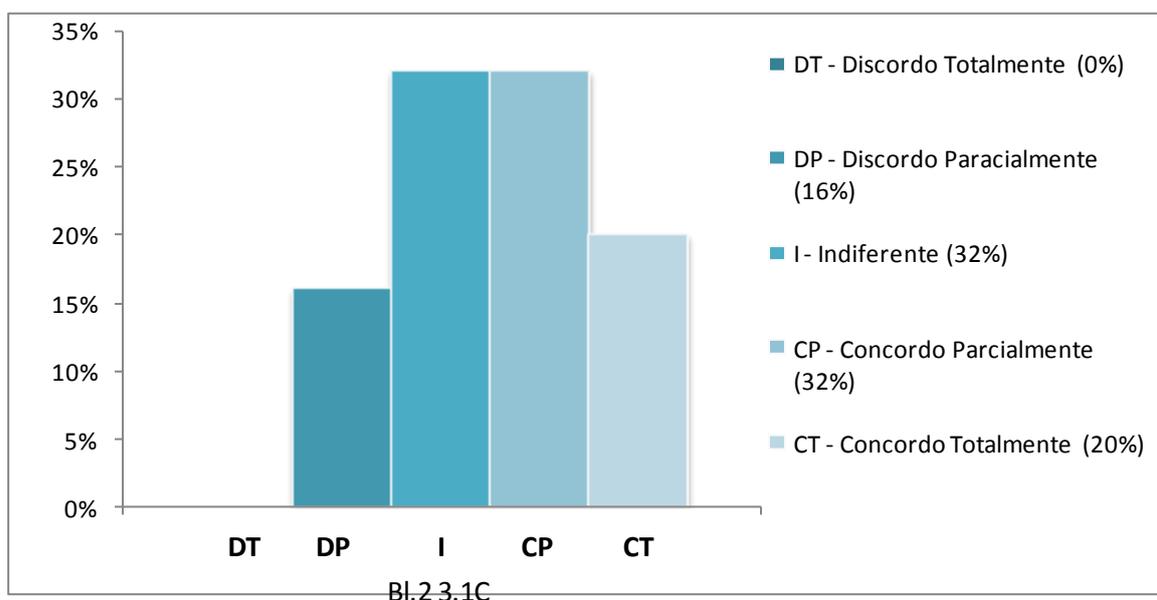


FIGURA 9 - Diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da instituição.

1.3 Novas formas organizacionais

Os dados da pesquisa revelam que 76% dos reitores concordam (40% parcialmente e 36% totalmente) que a instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento, sendo que 24% dos reitores não concordam nem discordam. É importante frisar que nenhum reitor discordou sobre a existência de tal ambiente na instituição universitária (Figura 10).

Desta forma, conclui-se que os reitores na sua maioria entendem que a universidade propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento.

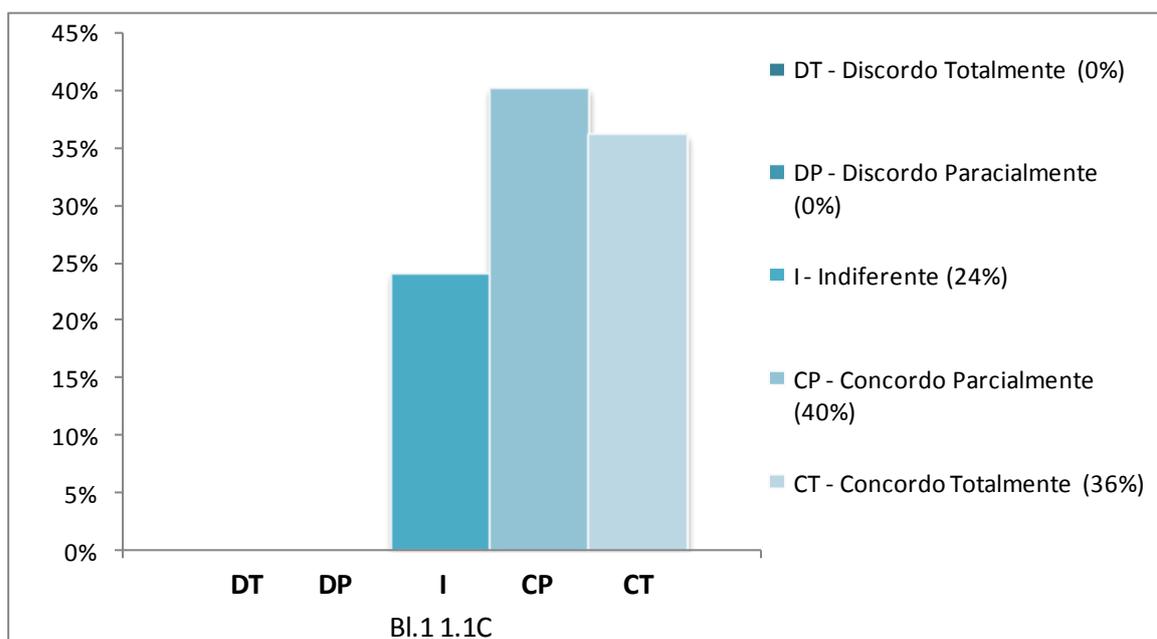


FIGURA 10 - A instituição propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento

De acordo com a pesquisa, 56% dos reitores concordam que a instituição possui uma política de gestão de conhecimento como estratégia institucional, 16% discordam e 28% não concordam nem discordam (Figura 11).

Em relação à adoção de estratégias voltadas para o conhecimento, 36% dos reitores concordam que a instituição coloca no orçamento recursos para obtenção de conhecimentos organizacionais externos, 40% não concordam nem discordam, e 24% discordam (12% totalmente e 12% parcialmente), conforme Figura 12.

Conclui-se que, na percepção dos reitores, a maioria das universidades preocupa-se com a política de gestão do conhecimento como estratégia institucional, apesar da pesquisa indicar que ainda são alocados recursos reduzidos para essa finalidade.

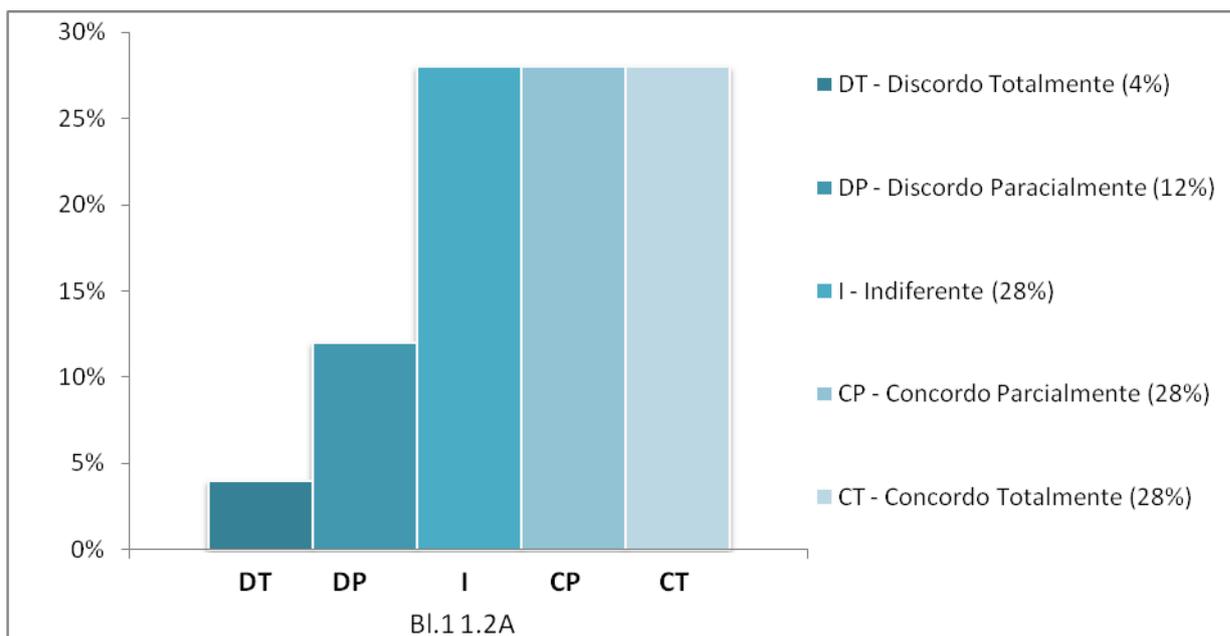


FIGURA 11 - A instituição possui uma política de gestão de conhecimento como estratégia institucional

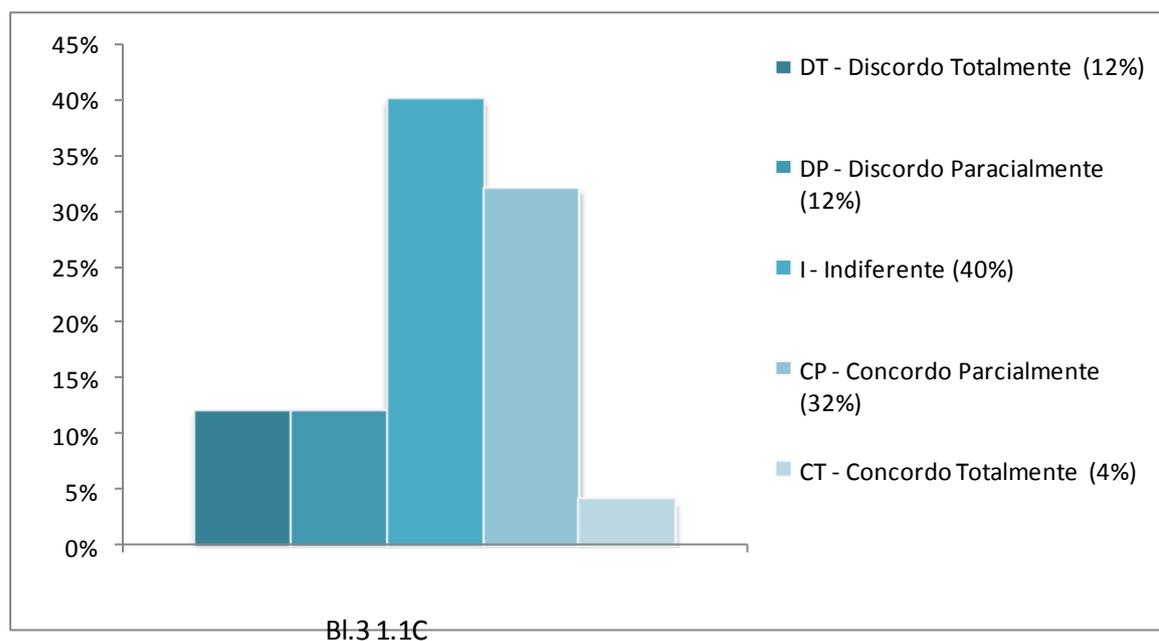


FIGURA 12- A instituição aloca no orçamento recursos para obtenção de conhecimentos organizacionais externos

2 DIMENSÃO HUMANA

2.1 Educação corporativa

Observa-se que 48% dos reitores concordam que a instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento, 36% não concordam nem discordam e 16% discordam (4% totalmente e 12% parcialmente), conforme Figura 13.

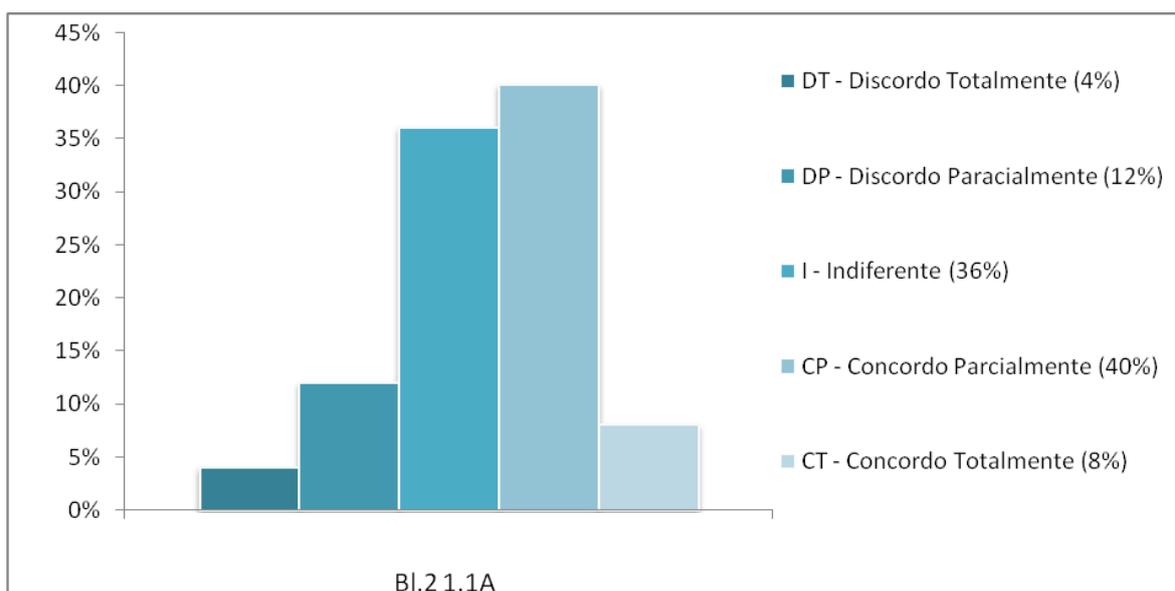


FIGURA 13 - A instituição possui treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento.

Em relação à educação corporativa, 84% dos reitores concordam que instituição possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor (Figura 14).

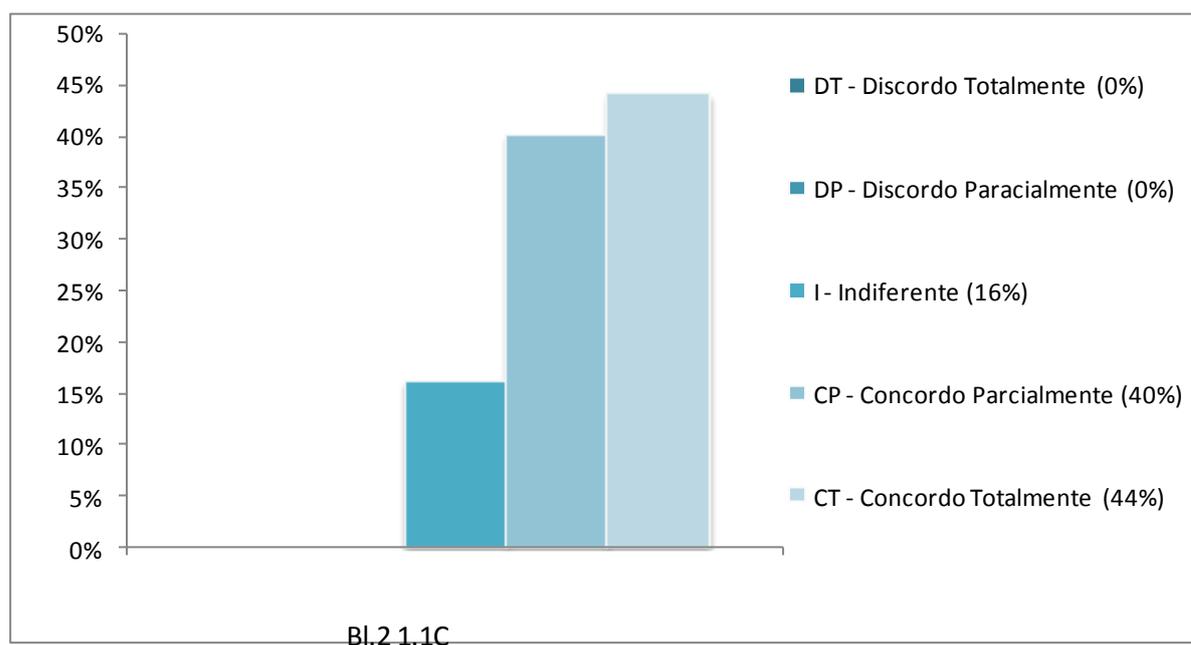


FIGURA 14 - A instituição possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.

Como se pode observar na Figura 15, 84% dos reitores concordam que a instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.

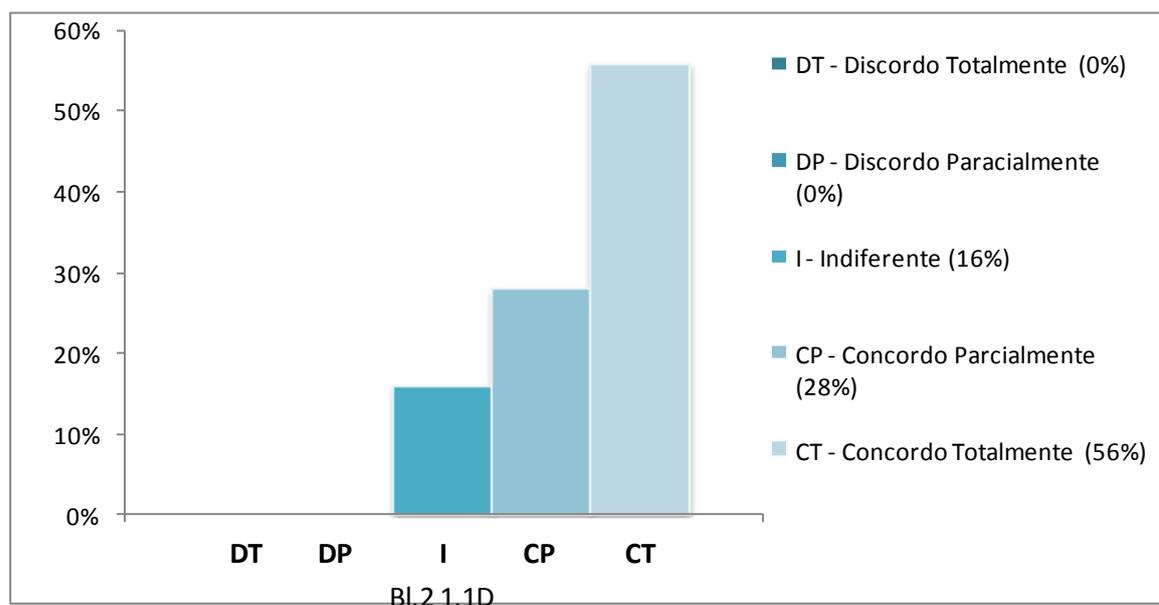


FIGURA 15 - A instituição possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem as suas habilidades.

2.2.2 Razões pelas quais a instituição adota educação corporativa

Quanto às razões pelas quais a instituição adota educação corporativa, 88% dos reitores concordam que é para capacitar os servidores para conhecerem os objetivos estratégicos da instituição (Figura 16), e 92% concordam que é para capacitar os servidores para o desenvolvimento pessoal e organizacional (Figura 17).

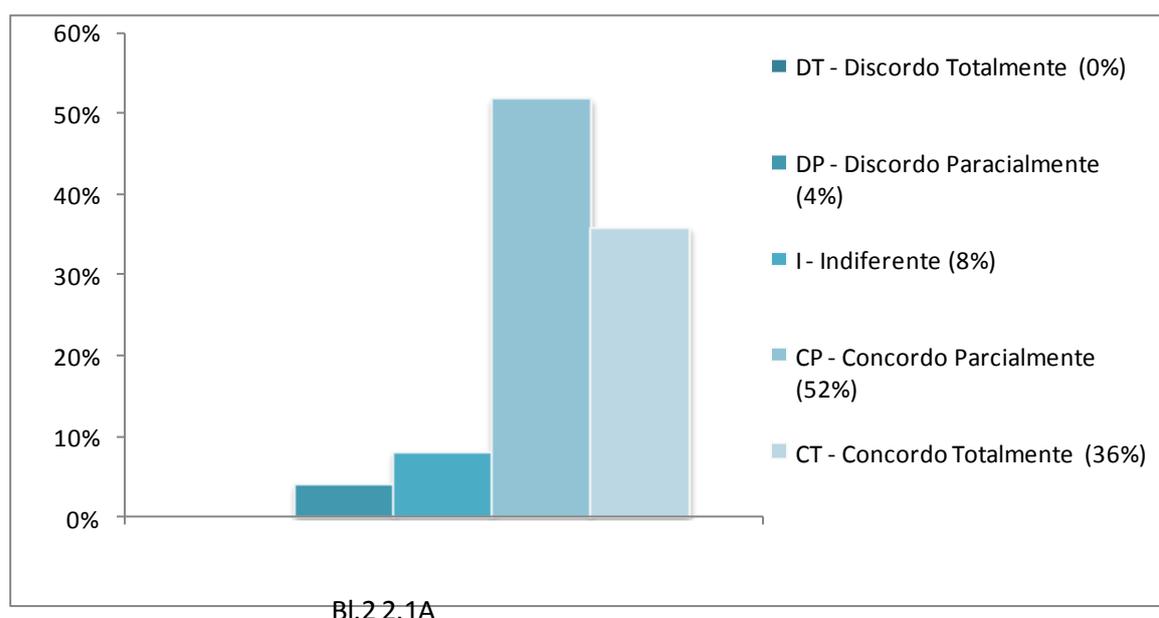


FIGURA 16 - Capacitar os servidores para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.

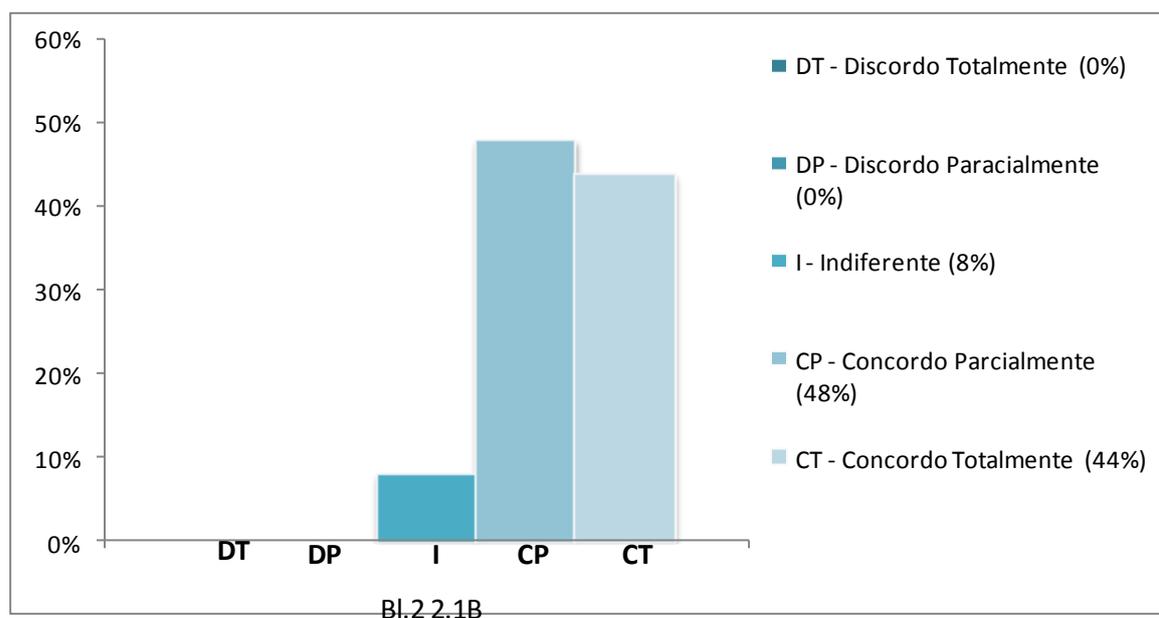


FIGURA 17 - Capacitar os servidores para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

2.2.2 Resultados alcançados pela instituição pela adoção de educação corporativa

Em relação aos resultados alcançados pela adoção de educação corporativa pela instituição, 68% dos reitores concordam que ocorre a melhoria das habilidades e dos conhecimentos (Figura 18), e 76% apontam a melhoria da eficiência e produtividade dos servidores, conforme Figura 19.

Conclui-se que, de acordo com a percepção dos reitores manifestada na referida pesquisa, a educação corporativa é valorizada nas IFES, destacando-se a capacitação voltada para o conhecimento dos objetivos estratégicos da instituição e para o desenvolvimento pessoal e organizacional, alcançando-se, assim, como resultados, a melhoria das habilidades, conhecimentos, eficiência e produtividade.

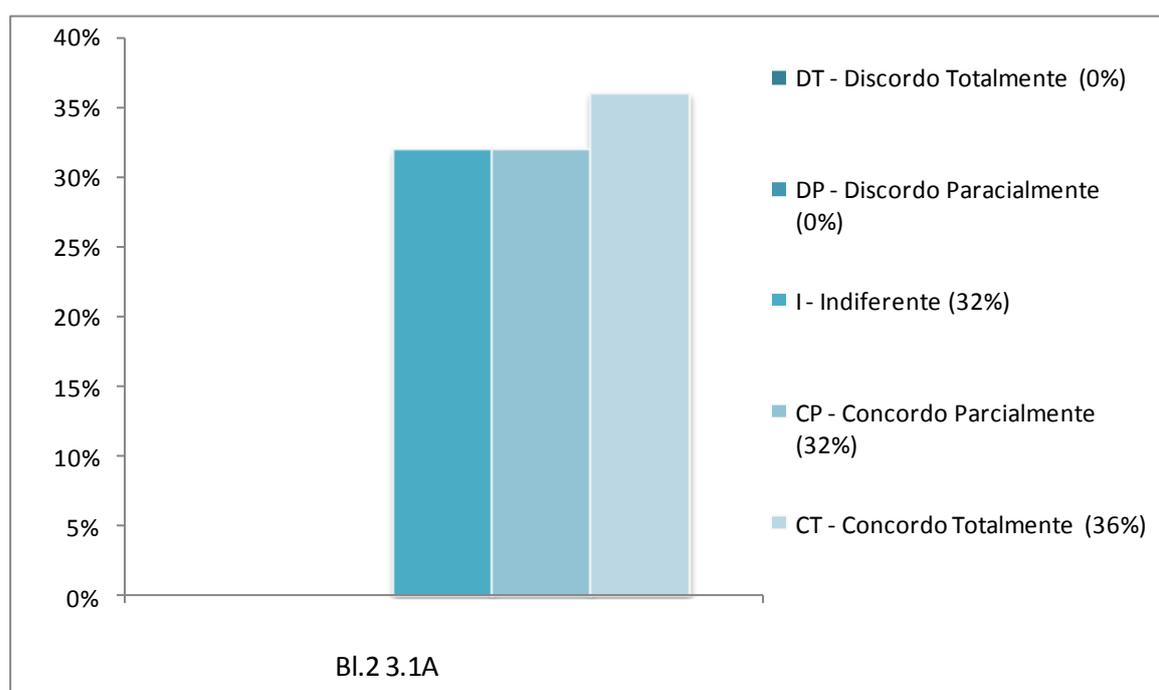


FIGURA 18 - Melhoria das habilidades e dos conhecimentos dos servidores.

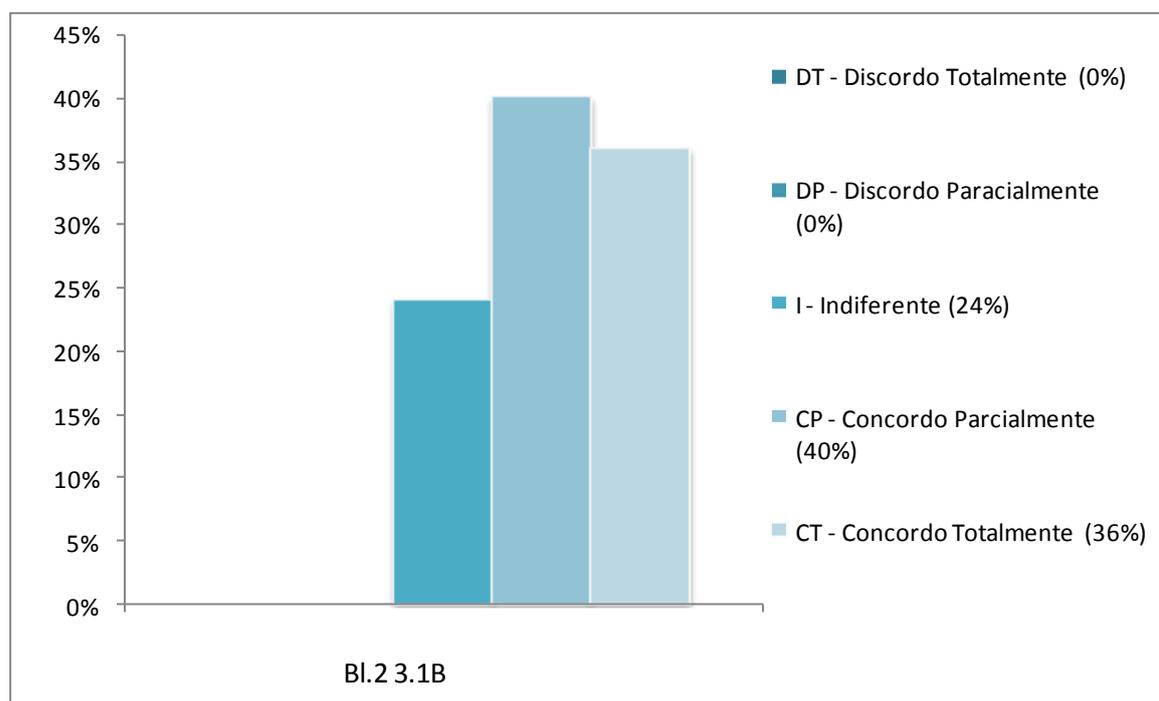


FIGURA 19 - Melhoria da eficiência e produtividade dos servidores.

2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Conforme demonstra a Figura 20, 64% dos reitores concordam que as universidades incentivam os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes.

Constata-se também que 44% dos reitores concordam que existe uma cultura de compartilhamento do conhecimento na IFES e 36% não concordam nem discordam; 20% discordam (4% totalmente e 16% parcialmente), conforme Figura 21.

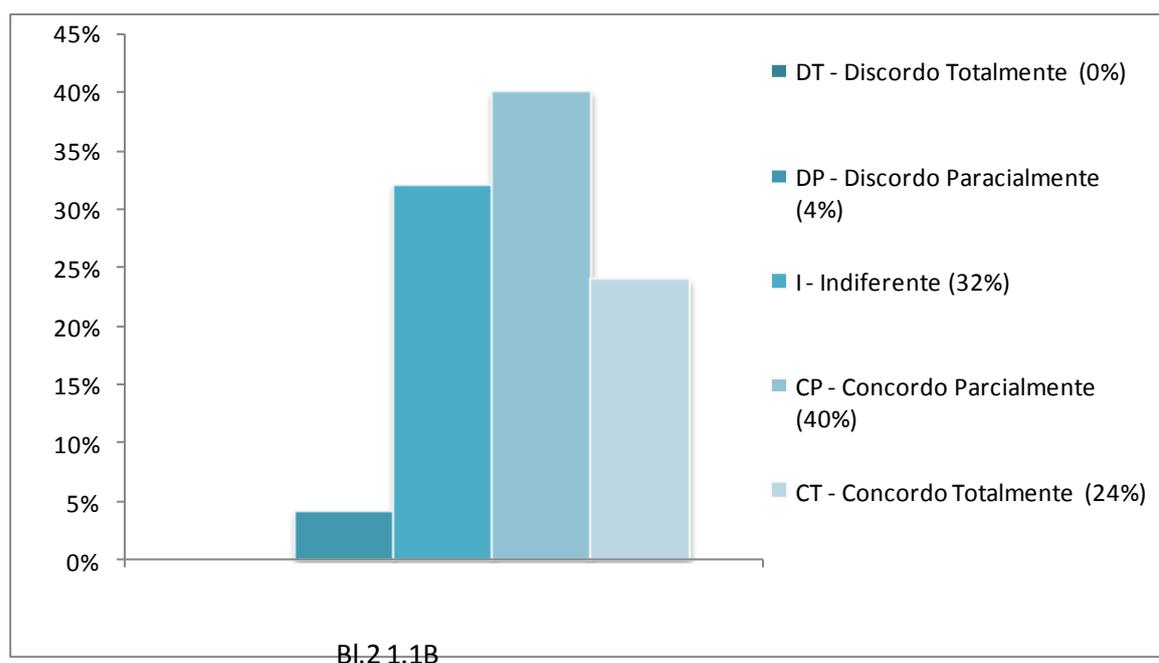


FIGURA 20 - As universidades incentivam os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes

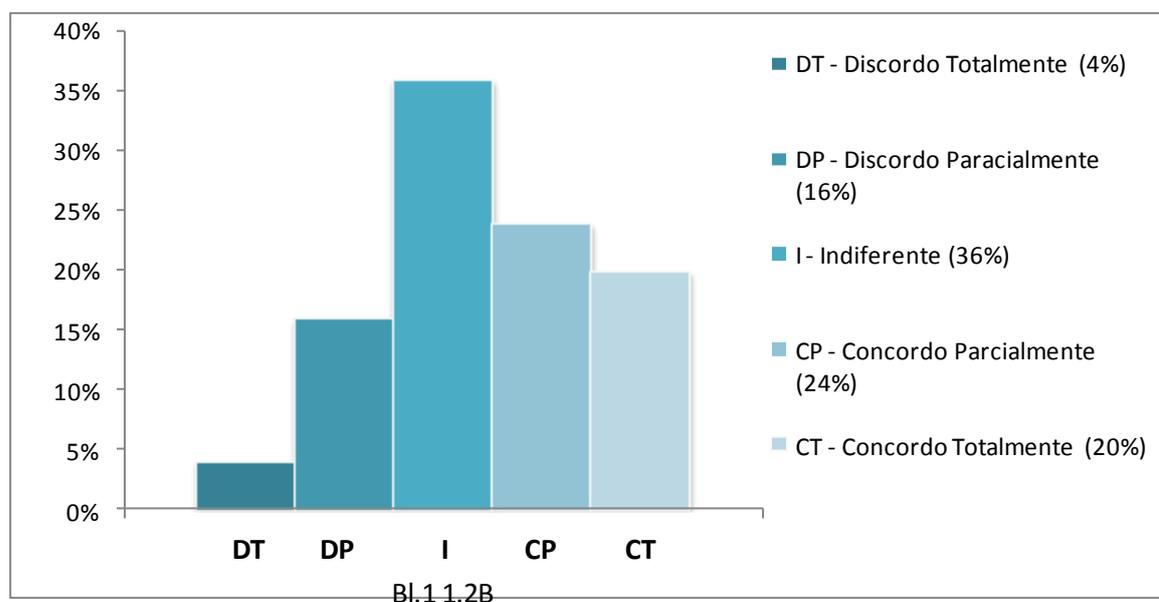


FIGURA 21 - A instituição possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional.

Constata-se que 76% concordam que servem para acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores (Figura 22); e 80% concordam que serve para assegurar que o conhecimento residente em todos os setores do trabalho seja acessível a todos os integrantes da instituição, conforme Figura 23.

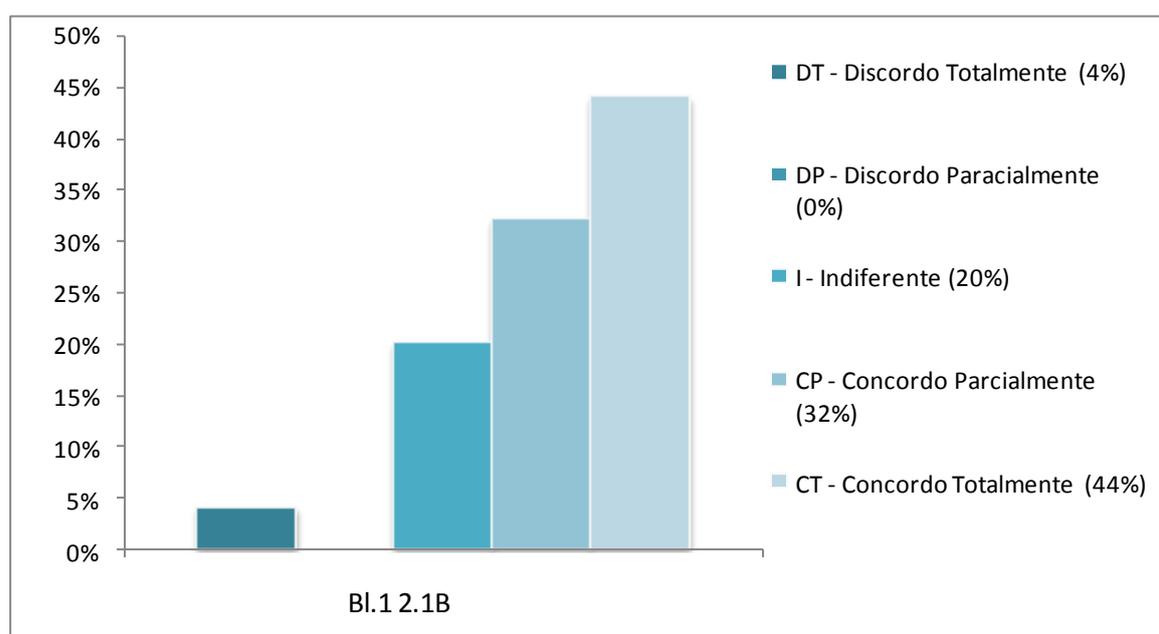


FIGURA 22 - Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.

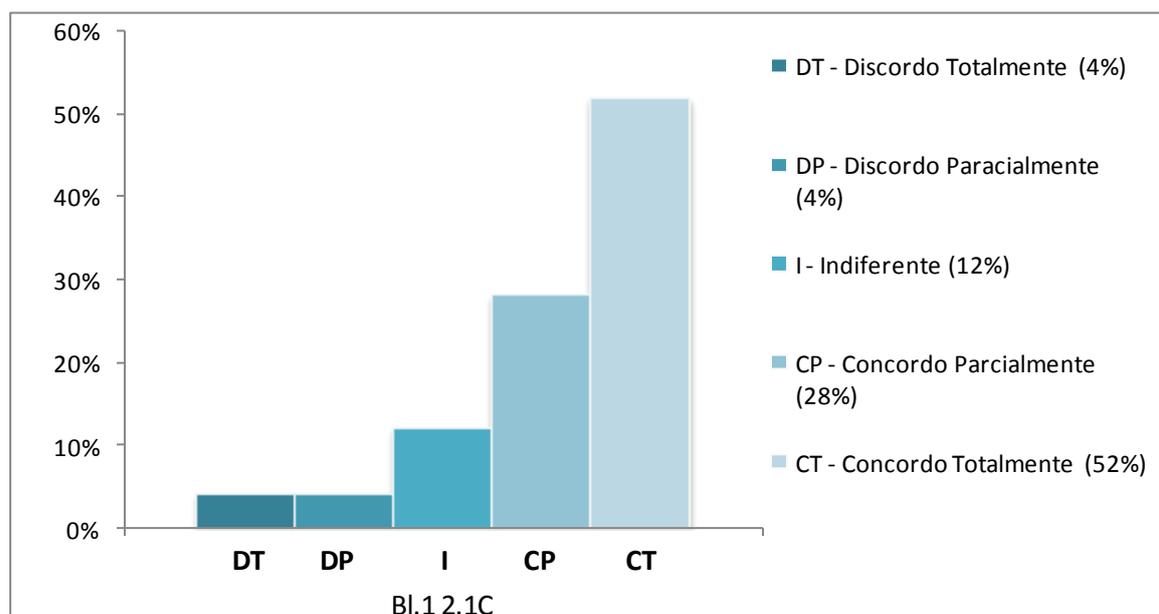


FIGURA 23 - Assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da instituição.

Quanto às razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento, 80% dos reitores concordam que servem para ajudar a integração do conhecimento dentro da instituição (Figura 24); 40% concordam que serve para incentivar os gestores a compartilharem o conhecimento como uma ferramenta para a promoção profissional dos servidores; 36% não concordam nem discordam; e 24% discordam (12% totalmente e 12% parcialmente), conforme Figura 25.

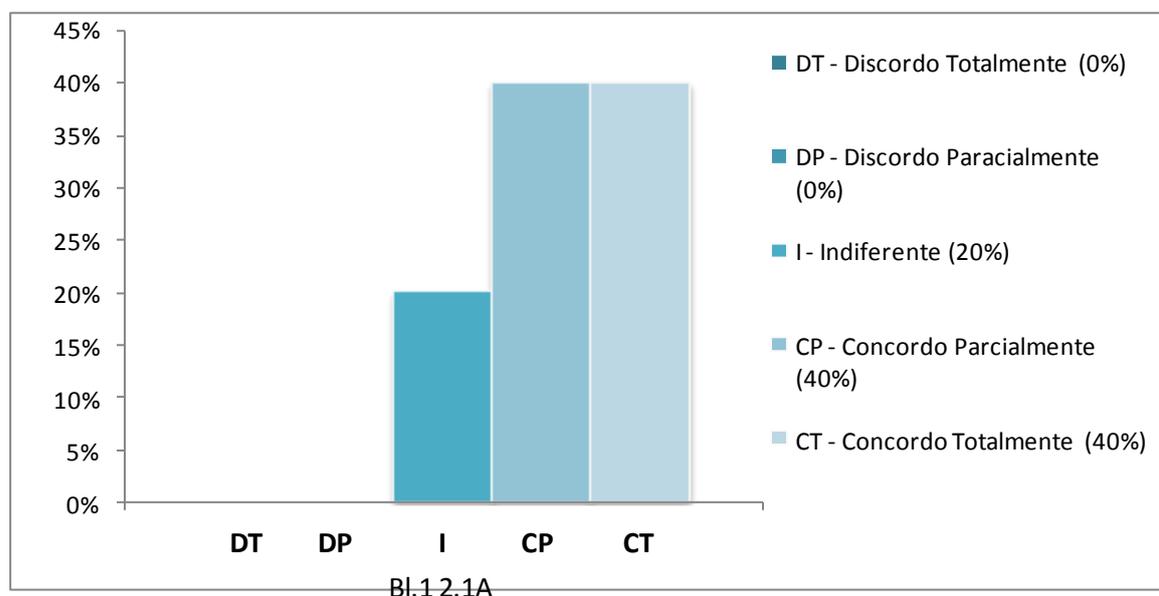


FIGURA 24 - Razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento: Servem para ajudar a integração do conhecimento dentro da instituição

Com efeito, conclui-se que mesmo considerando que menos da metade dos reitores concordam que as universidades possuem uma cultura de compartilhamento do conhecimento (44%), a grande maioria dos reitores considera que as práticas de gestão do conhecimento são relevantes para ajudar a integração do conhecimento da

organização para acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores e assegura que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da universidade.

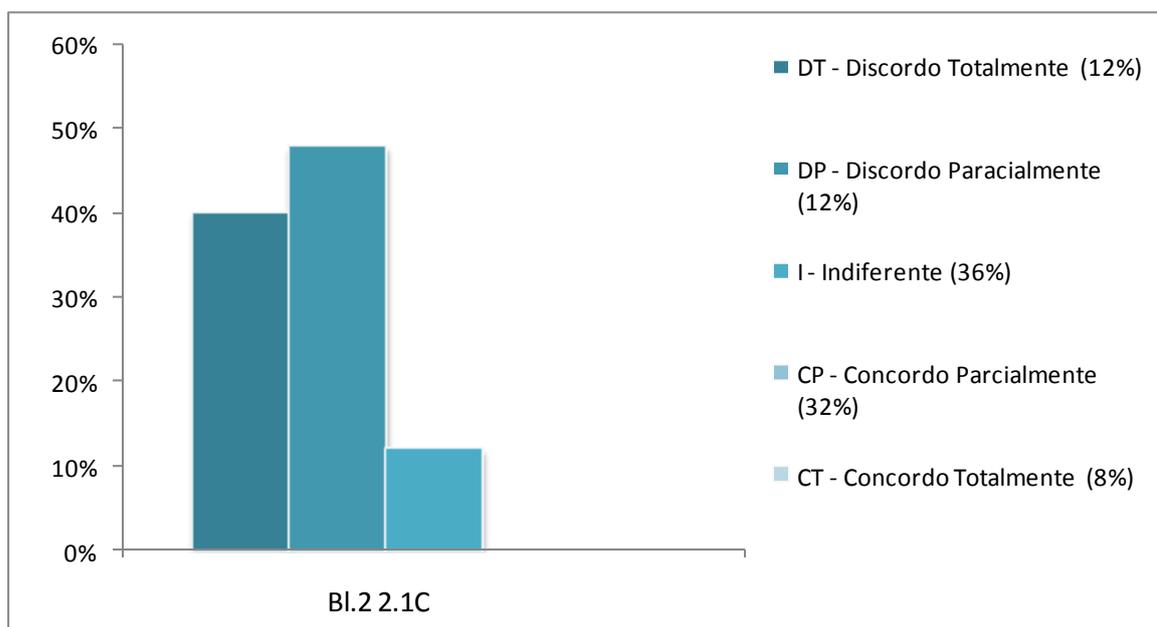


FIGURA 25 - Incentivar os gestores a compartilharem o conhecimento como uma ferramenta para a promoção profissional dos servidores.

2.3 Estímulos à criatividade e inovação

A pesquisa mostra que 76% dos reitores concordam que uma das razões da capacitação na universidade é criar nas pessoas uma cultura favorável para aumentar a aceitação de servidores que tenham ideias inovadoras na instituição. Destes 40% concordam totalmente e 36% concordam parcialmente. 12% não concordam nem discordam; Apenas 12% dos reitores discordam (inclusive parcialmente), conforme Figura 26. Assim, conclui-se que existe nas universidades reocupação com a valorização de servidores docentes e técnico-administrativos com ideias inovadoras.

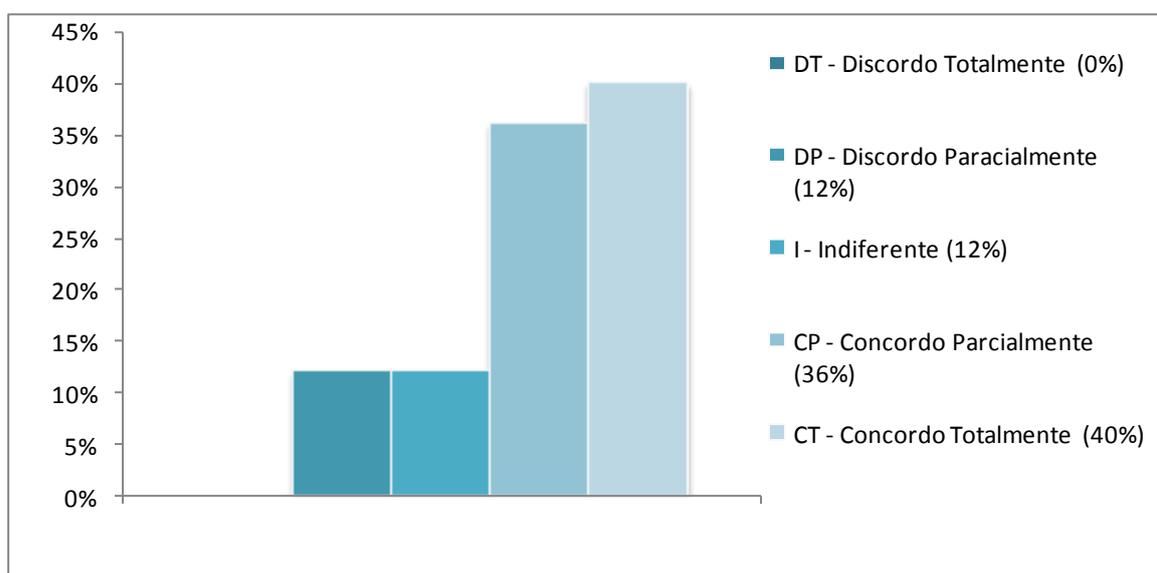


FIGURA 26 - Razões da capacitação na universidade. Criar nas pessoas uma cultura favorável para aumentar a aceitação de servidores que tenham ideias inovadoras na instituição.

3. DIMENSÃO EXTERNA

3.1 Relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade

A pesquisa mostra que 44% dos reitores concordam que a instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos; 32% não concordam nem discordam; 24% discordam (20% parcialmente e 4% totalmente), conforme Figura 29.

3.1.1 Razões pelas quais a instituição adota relacionamento e aprendizagem com a sociedade/comunidade

Dentre as razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão de conhecimento, 52% dos reitores concordam servem para promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento com outros setores da sociedade (Figura 27) e 40% concordam que serve para melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição; 36% não concordam nem discordam e 24% discordam (20% parcialmente e 4% totalmente), conforme Figura 28.

Assim, conclui-se, a partir dos dados obtidos na pesquisa, conforme Figura 27, que a maioria dos reitores (52%) concordam que as práticas de gestão do conhecimento são fundamentais para promover o compartilhamento e transferência de conhecimento com a sociedade, mesmo considerando que somente 40% dos reitores concordam que as práticas de gestão do conhecimento servem para melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição (Figura 28), e 44% concordam que a instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos (Figura 29).

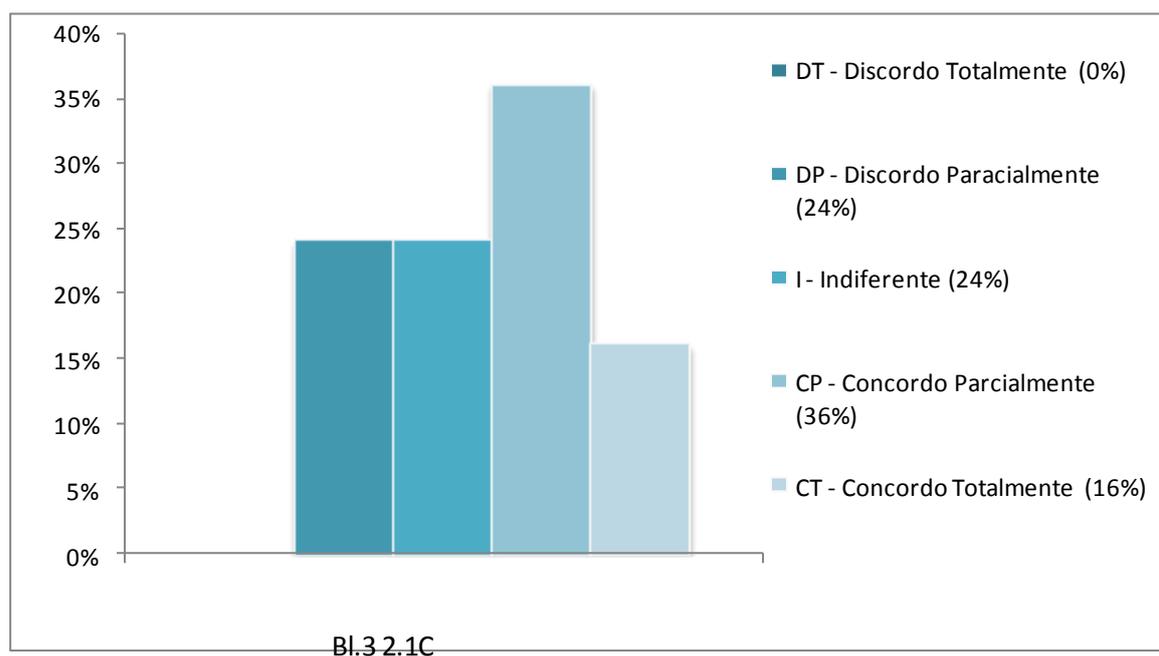


FIGURA 27 - Promover compartilhamento o transferência de conhecimento com outros setores da sociedade

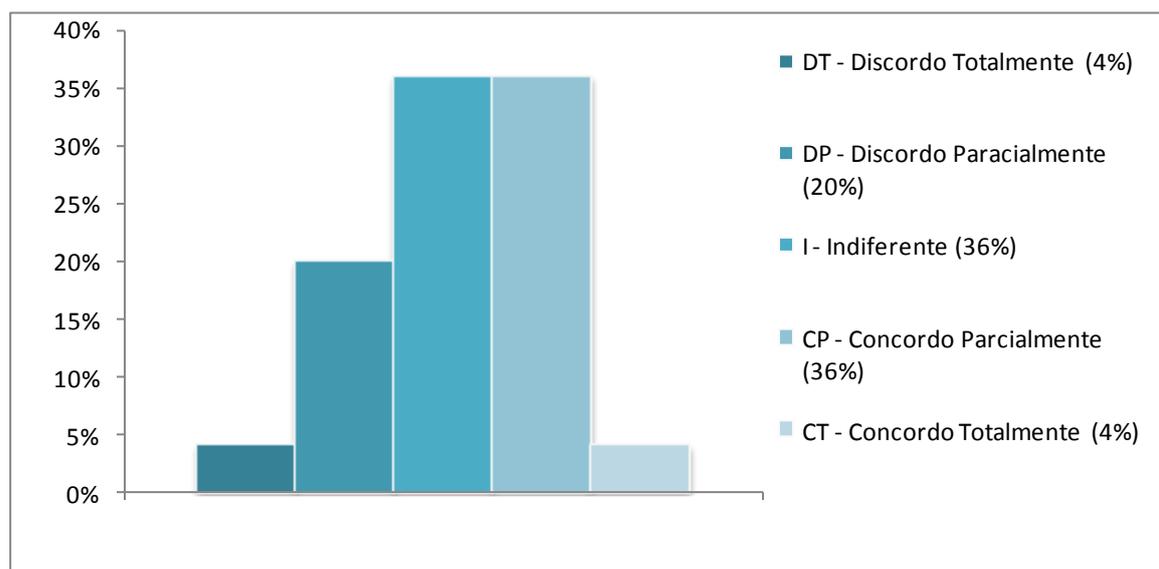


FIGURA 28 - Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à instituição.

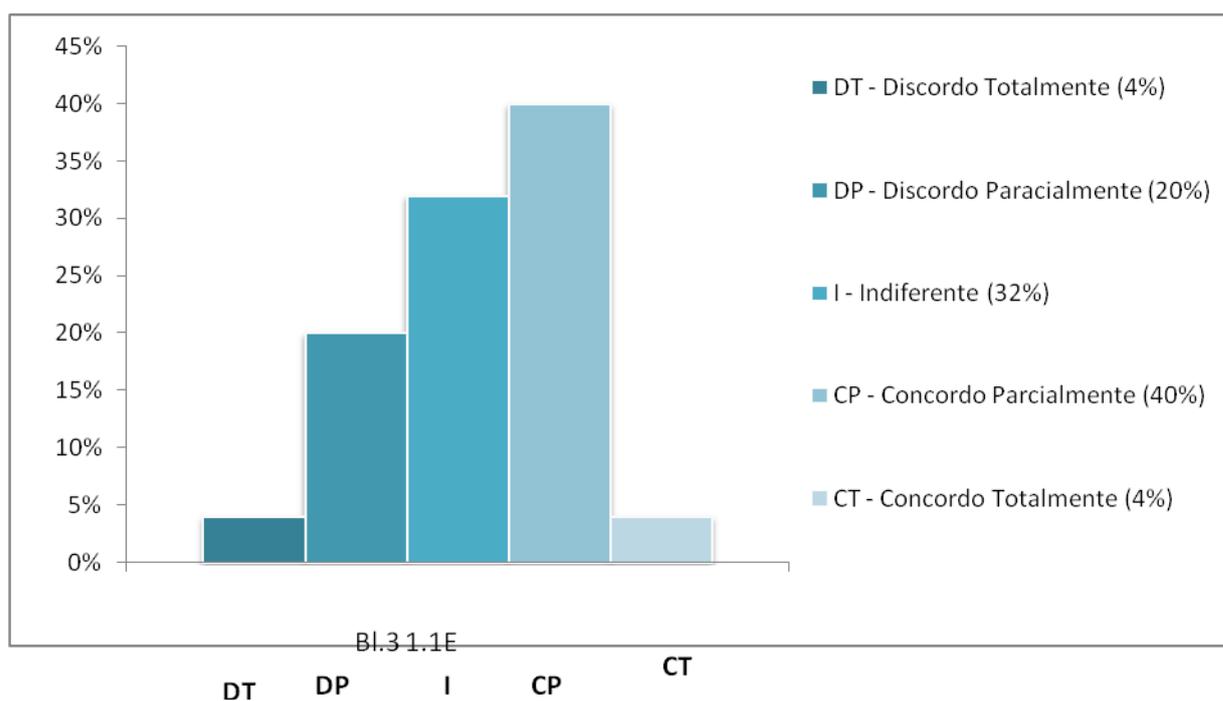


FIGURA 29 - A instituição incentiva os servidores a participarem em times de projetos com especialistas externos.

3.2 Relacionamento e aprendizagem com outras instituições nacionais e internacionais

De acordo com a pesquisa, 52% dos reitores concordam que a instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras Universidades (Figura 30).

44% concordam que a instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas); 48% não concordam nem discordam e 8% discordam (inclusive parcialmente), conforme Figura 31.

60% concordam que a instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional (Figura 32).

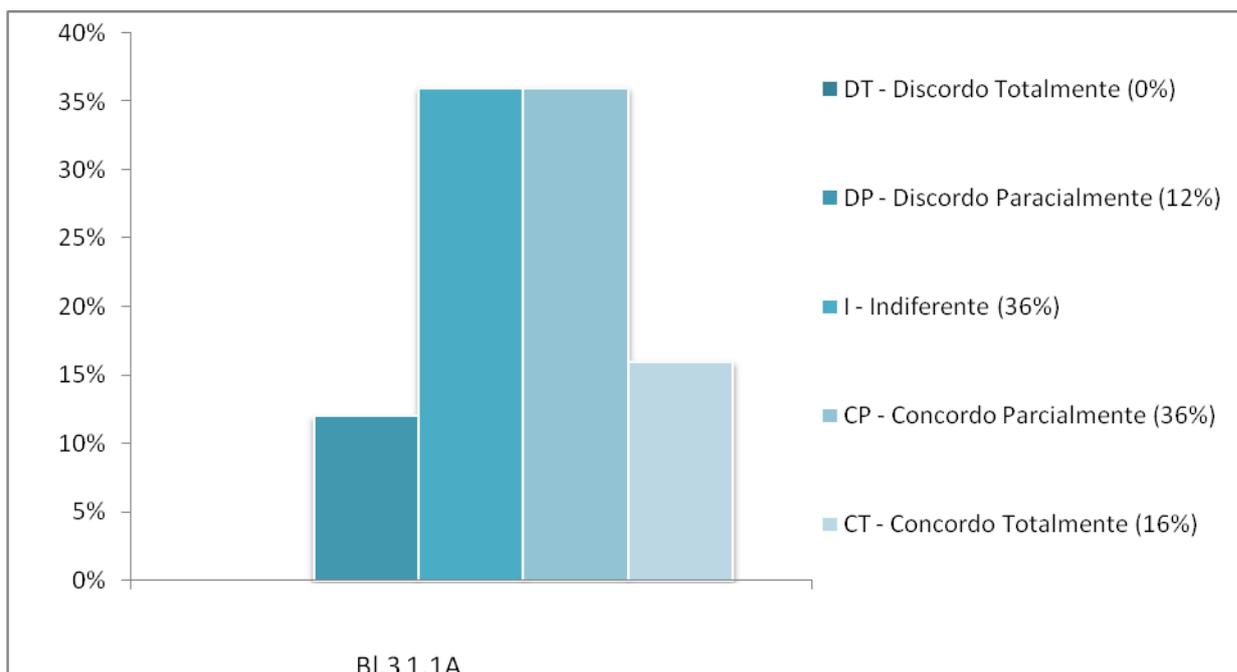


FIGURA 30 - A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras Universidades

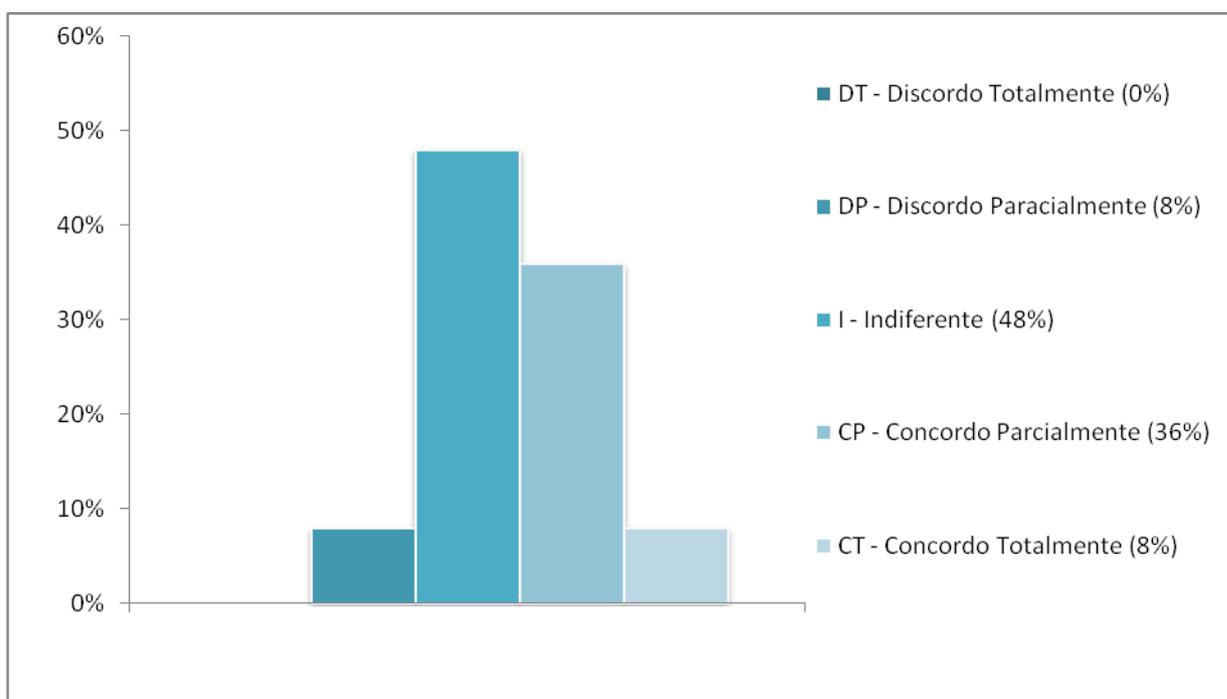


FIGURA 31 - A instituição obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).

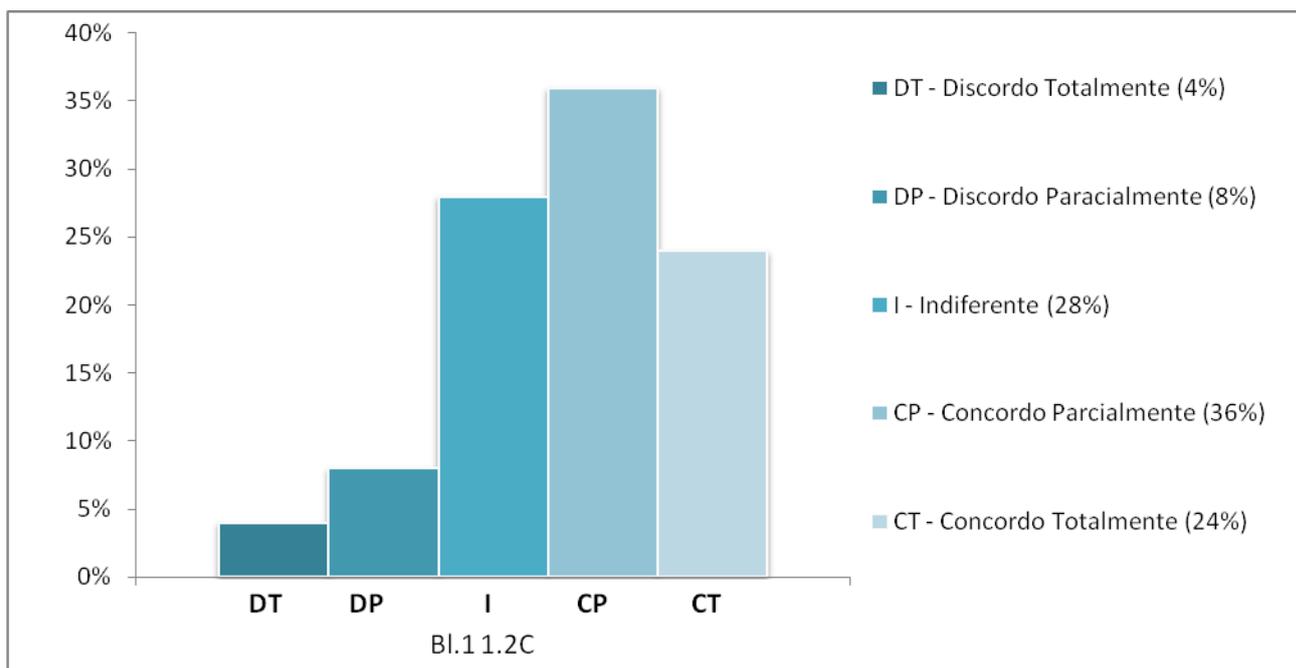


FIGURA 32 - A instituição possui parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.

3.2.1 Razões pelas quais a instituição adota práticas de gestão do conhecimento

Dentre as razões pelas quais a instituição adota Práticas de gestão do conhecimento, 60% dos reitores concordam que servem para melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições (Figura 33); 60% concordam que servem para promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições (Figura 34); e 64% concordam que servem para atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas Universidades de referência, Nacionais e Internacionais (Figura 35).

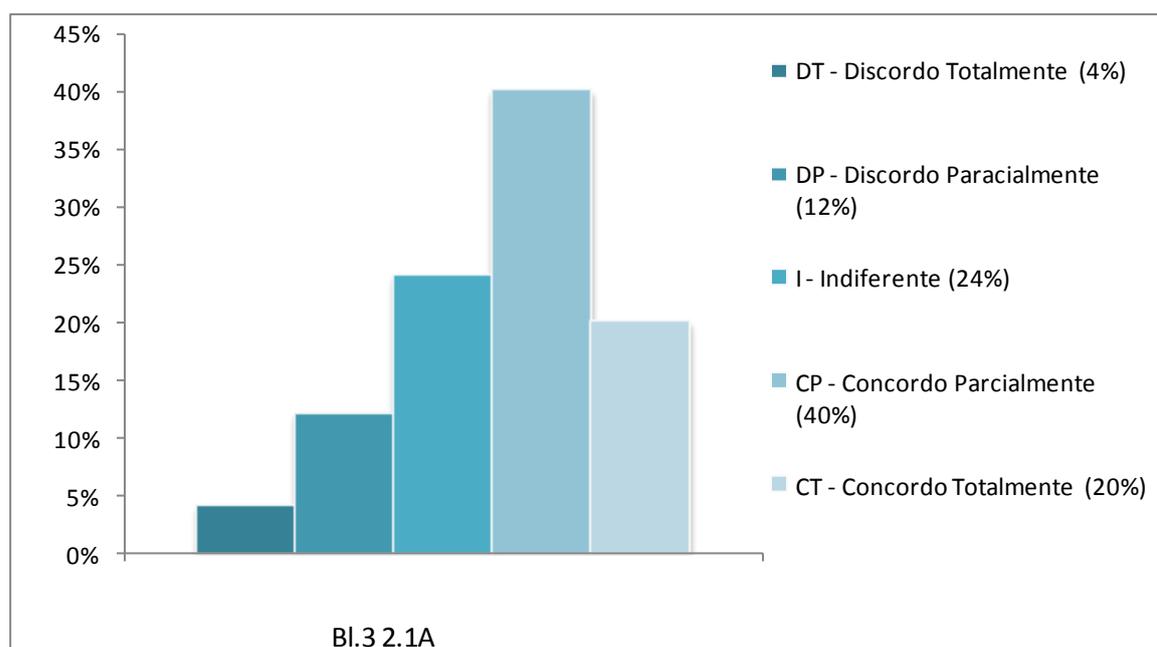


FIGURA 33 - Melhorar a qualidade da gestão com conhecimentos organizacionais compartilhados (ou transferidos) com outras instituições

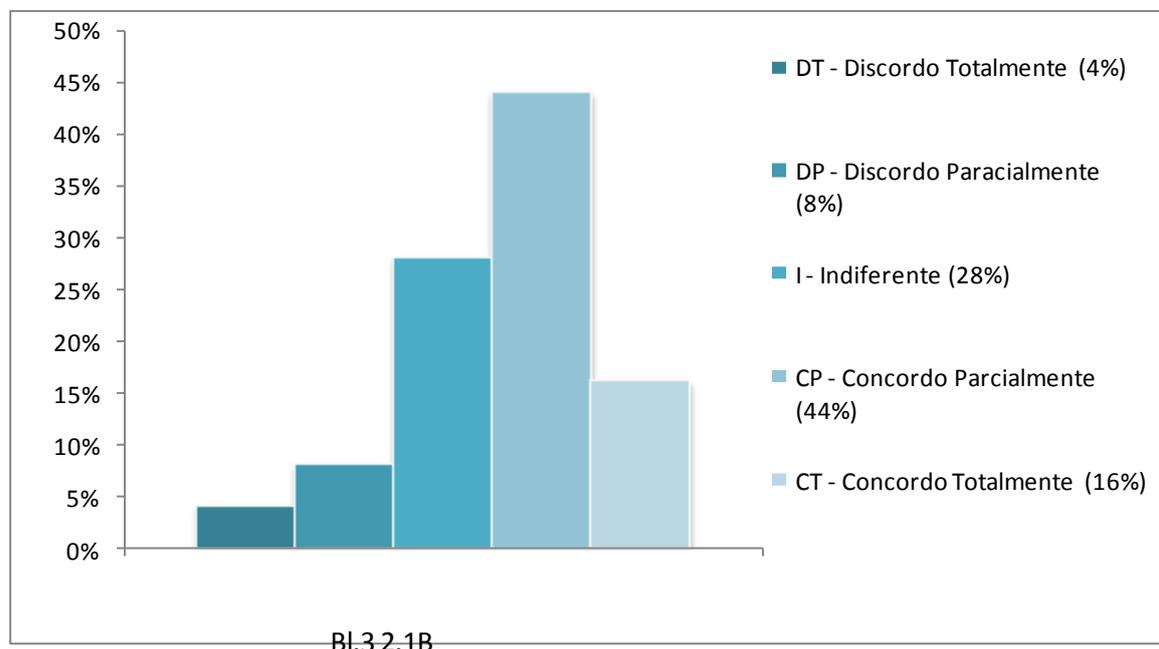


FIGURA 34 - Promover compartilhamento (e transferência) de conhecimento organizacional com outras instituições.

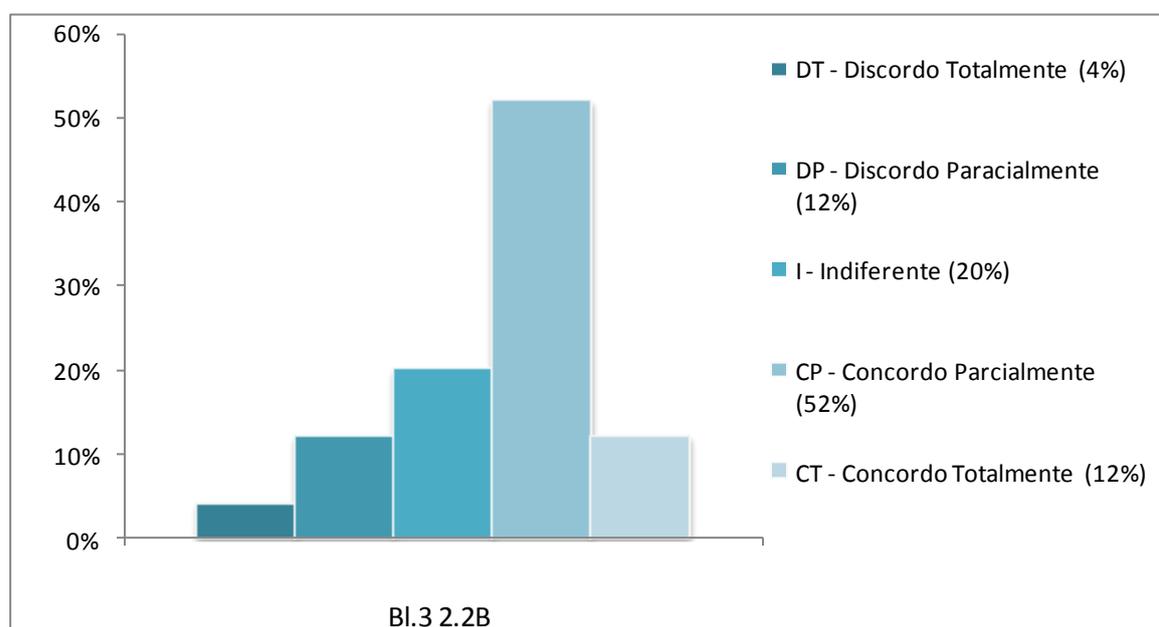
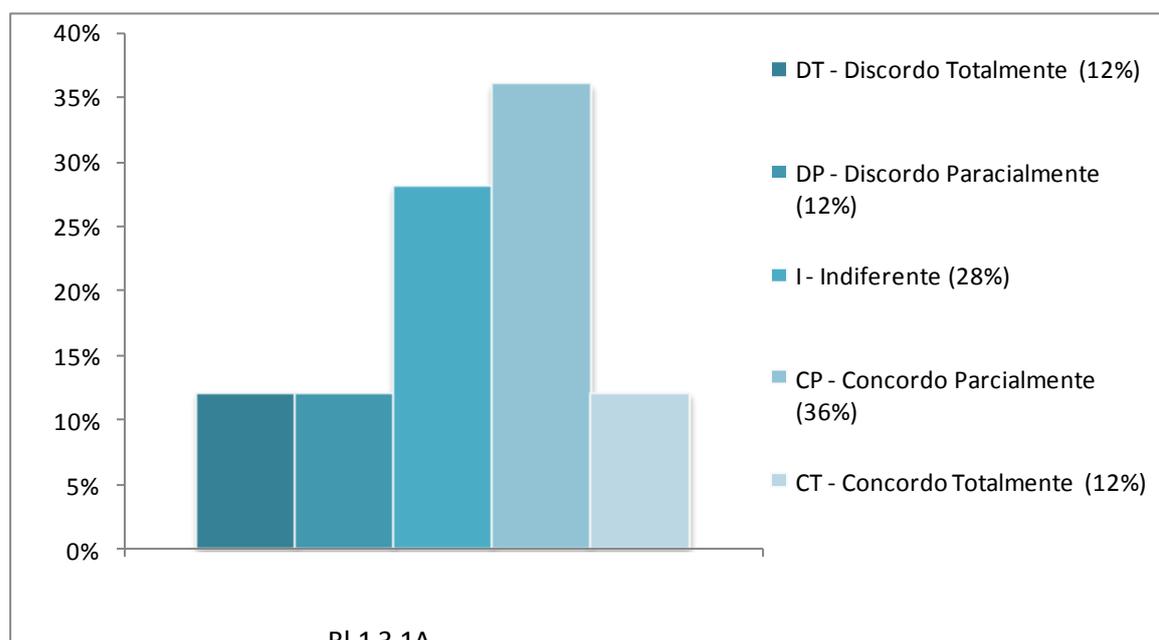


FIGURA 35 - Atualizar a instituição com ferramentas de gestão do conhecimento ou práticas utilizadas pelas Universidades de referência, Nacionais e Internacionais.

3.2.2 Resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento

Quanto aos resultados alcançados pela instituição pela adoção de práticas de gestão do conhecimento, 48% dos reitores concordam que ocorre aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras Universidades; 28% não concordam nem discordam e 24% discordam (12% totalmente e 12% parcialmente), conforme Figura 36.



Bl.1 3.1A

FIGURA 36 - Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras Universidades

36% concordam que ocorre o aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas); 36% não concordam nem discordam e 28% (16% parcialmente e 12% totalmente), conforme Figura 37.

Desta forma, conclui-se que embora a maioria dos reitores concorde que as IFES obtêm conhecimentos organizacionais de outras universidades e possuam parcerias com as demais instituições públicas e privadas para adquirirem conhecimento organizacional, os resultados alcançados pelas IFES no aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições públicas e privadas é bastante inferior, ou seja, 36%.

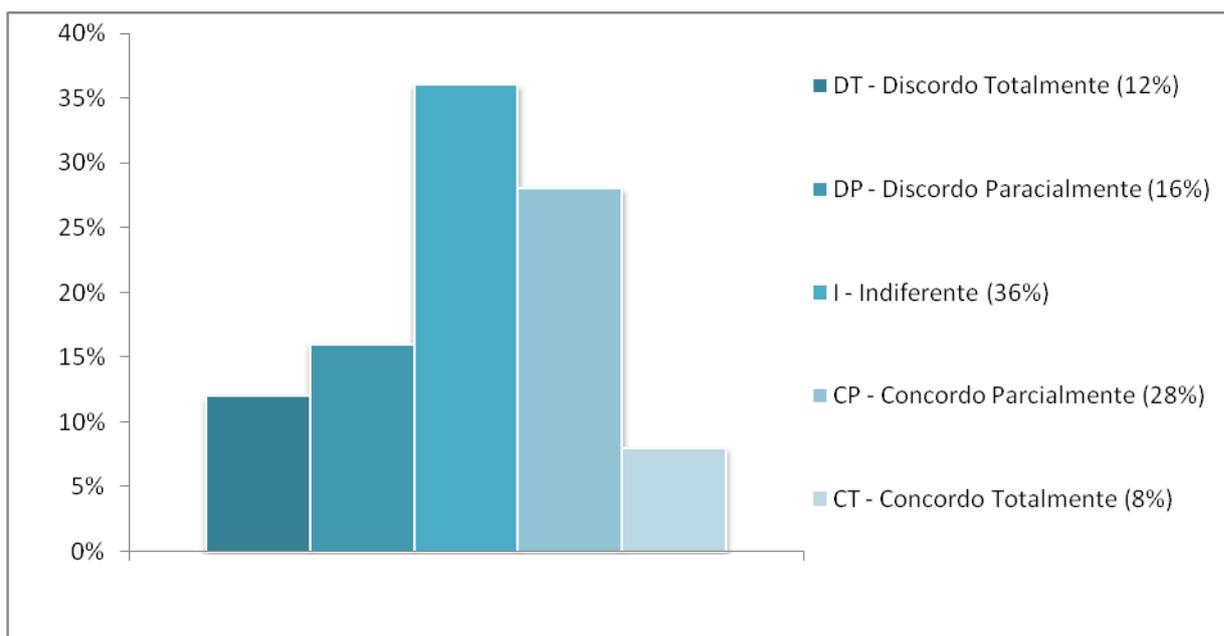


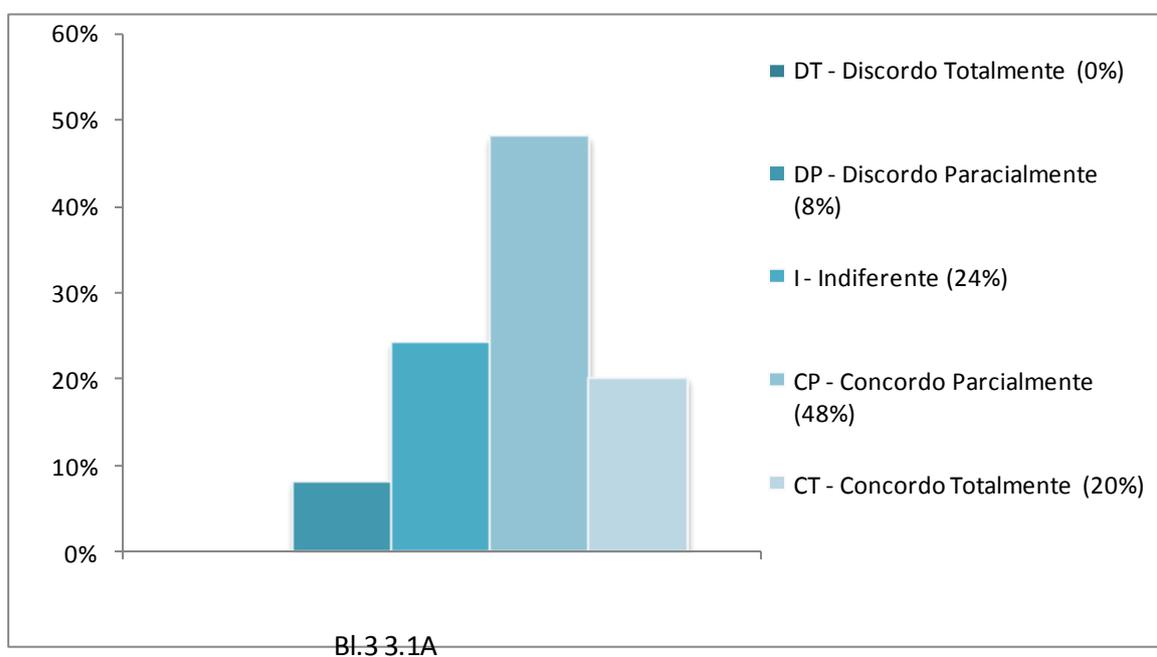
FIGURA 37 - Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).

3.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL

De acordo com a pesquisa, 68% dos reitores concordam que os resultados alcançados pela instituição com a adoção da prática de responsabilidade social é a ocorrência da ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade. (Figura 38).

76% concordam com a ocorrência da ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição. (Figura 39).

Com efeito, conclui-se que, na percepção da grande maioria dos reitores, o uso de práticas de gestão do conhecimento nas IFES tem resultado na ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade, e na ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.



Bl.3 3.1A
FIGURA 38 - Ampliação do atendimento e da qualidade dos programas de ensino, pesquisa e extensão e de outros programas específicos de interesse da comunidade/sociedade

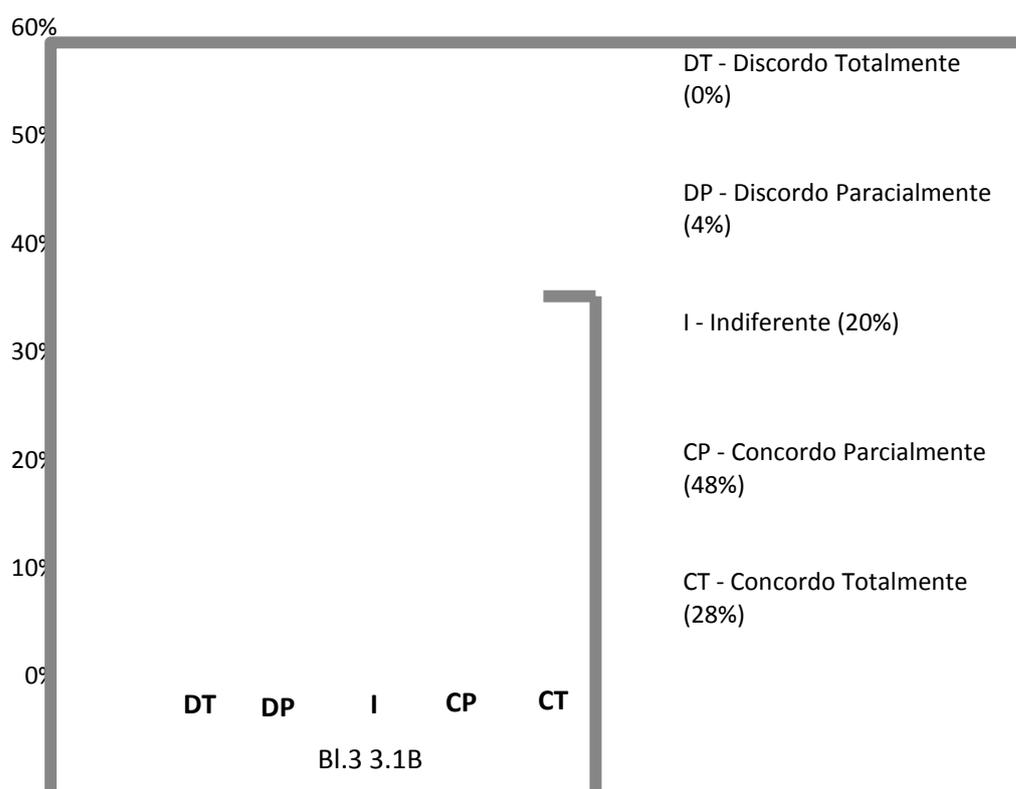


FIGURA 39 - Ampliação, para a comunidade/sociedade, do acesso aos programas e cursos oferecidos pela instituição.

A N E X O S

ANEXO A - Universidades federais que constituem o sistema federal de ensino superior do país

REGIÃO	UNIVERSIDADES FEDERAIS (UNIVERSO DA PESQUISA)
Região Norte	<u>Fundação Universidade Federal do Acre - UFAC</u> <u>Fundação Universidade Federal do Amapá - UNIFAP</u> <u>Universidade Federal do Amazonas - UFAM</u> <u>Universidade Federal do Pará - UFPA</u> <u>Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA</u> <u>Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR</u> <u>Fundação Universidade Federal de Roraima - UFRR</u> <u>Universidade Federal de Tocantins - UFT</u>
Região Nordeste	<u>Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF</u> <u>Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB</u> <u>Universidade Federal de Alagoas - UFAL</u> <u>Universidade Federal da Bahia - UFBA</u> <u>Universidade Federal do Ceará - UFC</u> <u>Fundação Universidade Federal do Maranhão - UFMA</u> <u>Universidade Federal da Paraíba - UFPB</u> <u>Universidade Federal de Pernambuco - UFPE</u> <u>Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE</u> <u>Fundação Universidade Federal do Piauí - UFPI</u> <u>Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN</u> <u>Fundação Universidade Federal de Sergipe - UFS</u> <u>Universidade Federal de Campina Grande - UFCG</u> <u>Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UERSA</u>
Região Centro-Oeste	<u>Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD</u> <u>Fundação Universidade de Brasília - UnB</u> <u>Universidade Federal de Goiás - UFG</u> <u>Fundação Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT</u> <u>Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS</u>
Região Sudeste	<u>Fundação Universidade Federal do ABC - UFABC</u> <u>Universidade Federal do Espírito Santo - UFES</u> <u>Universidade Federal Fluminense - UFF</u> <u>Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF</u> <u>Universidade Federal de Lavras - UFLA</u> <u>Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG</u> <u>Fundação Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP</u> <u>Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ</u> <u>Fundação Universidade Federal de São Carlos - UFSCar</u> <u>Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP</u> <u>Fundação Universidade Federal de Uberlândia - UFU</u> <u>Fundação Universidade Federal de Viçosa - UFV</u> <u>Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO</u> <u>Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ</u> <u>Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI</u> <u>Fundação Universidade Federal de São João del Rei - UFSJ</u> <u>Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL</u> <u>Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM</u> <u>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM</u>

Continua...

Continuação...

Região Sul	<u>Fundação Universidade Federal do Rio Grande</u> - FURG <u>Universidade Federal do Rio Grande do Sul</u> - UFRGS <u>Universidade Federal de Santa Catarina</u> - UFSC <u>Universidade Federal do Paraná</u> - UFPR <u>Fundação Universidade Federal de Pelotas</u> - UFPEL <u>Universidade Federal de Santa Maria</u> - UFSM <u>Universidade Tecnológica Federal do Paraná</u> – UTFPR
-------------------	--