

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE SÃO PAULO: UM OLHAR EXPLORATÓRIO

Marcus Vinicius dos Reis Venditti¹
Tania Cristina Calsa Venditti²

Resumo: Este estudo investigou a aplicação da gestão do conhecimento (GC) como estratégia para aprimoramento contínuo dos processos educacionais em universidades públicas paulistas. A pesquisa adotou abordagem qualitativa por meio de estudo de caso múltiplo, utilizando análise documental e bibliográfica como técnicas de coleta de dados. O referencial teórico foi estruturado com base em autores clássicos da GC, como Nonaka e Takeuchi, além de conceitos de aprendizagem organizacional e conversão do conhecimento. Os resultados demonstraram um ambiente rico em processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, conduzidos principalmente pela capacitação da força de trabalho. Identificou-se forte apoio institucional à difusão do conhecimento, embora haja lacunas na integração entre os repositórios informacionais e as ferramentas de gestão do conhecimento. A discussão apontou que, apesar da produção intensa de conhecimento, há fragilidade na retenção institucional desse capital intelectual. Conclui-se que o alinhamento estratégico entre práticas de GC e os processos universitários pode contribuir para o desenvolvimento de vantagem competitiva e fortalecimento das universidades como organizações do conhecimento.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Conversão do conhecimento; Gestão do conhecimento; Inovação; Universidade.

Área Temática: Educação e Novas Tecnologias

¹ Mestre em Administração pela USCS, São Caetano do Sul, SP professorvenditti@gmail.com
<https://lattes.cnpq.br/0006279264194853>

² Pedagoga pela USCS, São Caetano do Sul, SP tanianutricionista@hotmail.com
<http://lattes.cnpq.br/151514985012808>

INTRODUÇÃO

A economia global passou por profundas transformações nas últimas décadas, colocando o conhecimento como fator central da produção e da competitividade. Em vez de se apoiar exclusivamente em ativos físicos, as organizações modernas baseiam seu desempenho na capacidade de gerar, reter e aplicar conhecimentos (DRUCKER, 1997). Essa mudança de paradigma se reflete especialmente nas instituições de ensino superior, onde o conhecimento é tanto fim quanto meio das atividades.

Nas universidades, a produção científica, a inovação e a formação de profissionais são atividades que dependem diretamente da gestão eficaz do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esse conceito envolve não apenas o armazenamento de informações, mas também processos complexos de criação, conversão, compartilhamento e aplicação do saber. Dessa forma, a gestão do conhecimento (GC) torna-se essencial para potencializar os recursos intelectuais disponíveis e transformá-los em vantagem institucional.

O contexto das universidades públicas paulistas é particularmente relevante para a discussão da GC, pois essas instituições concentram grande parte da produção científica nacional. No entanto, enfrentam desafios relacionados à burocracia, à rotatividade de pessoal e à ausência de políticas sistematizadas de retenção e difusão do conhecimento (YIN, 2001). Ainda que disponham de tecnologias e de quadros técnicos qualificados, essas organizações frequentemente carecem de mecanismos formais para gerir seu capital intelectual.

A GC, conforme definida por Nonaka e Takeuchi (1997), envolve a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, por meio de processos como socialização, externalização, combinação e internalização. Essas etapas são essenciais para que o conhecimento seja transformado em ativo institucional, passível de ser utilizado repetidamente, mesmo após a saída dos indivíduos que o criaram.

Além disso, a aprendizagem organizacional se destaca como componente fundamental da GC. Para Senge (1990), organizações que aprendem são aquelas que conseguem integrar o conhecimento adquirido em sua estrutura, promovendo adaptação contínua e inovação. Esse conceito é particularmente pertinente no ambiente universitário, marcado por mudanças constantes nas demandas acadêmicas, tecnológicas e sociais.

O presente estudo insere-se nesse contexto, propondo uma análise exploratória das práticas de GC em universidades públicas do estado de São Paulo. A relevância do tema está na possibilidade de contribuir com o

aprimoramento dos processos institucionais, fortalecendo as universidades como centros de excelência em conhecimento e inovação.

A pesquisa busca preencher uma lacuna na literatura ao investigar não apenas a existência de práticas de GC, mas também sua efetividade e integração com os objetivos estratégicos das instituições. A expectativa é de que os resultados ofereçam subsídios para a formulação de políticas públicas e acadêmicas voltadas à valorização e retenção do conhecimento.

OBJETIVO

Este estudo tem como objetivo analisar como ocorre a conversão do conhecimento no processo educacional das universidades públicas paulistas, com foco na identificação das práticas institucionais de GC e na avaliação de seu alinhamento com os processos de aprendizagem e inovação.

METODOLOGIA

A abordagem adotada foi qualitativa, com ênfase na compreensão aprofundada de fenômenos complexos em contextos específicos. O método utilizado foi o estudo de caso múltiplo, conforme proposto por Yin (2001), que permite a análise comparativa entre diferentes instituições, buscando identificar padrões e particularidades nas práticas de GC.

A coleta de dados baseou-se em pesquisa documental e bibliográfica. Foram analisados relatórios institucionais, documentos de gestão, regulamentos internos e publicações acadêmicas disponibilizadas pelas universidades. Complementarmente, foram utilizados artigos científicos e obras clássicas da área, como as de Nonaka e Takeuchi (1997) e Senge (1990), para embasar o referencial teórico.

Os dados foram organizados em categorias analíticas vinculadas às etapas do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) e à estrutura da aprendizagem organizacional. A triangulação metodológica garantiu maior rigor na interpretação dos resultados e possibilitou uma visão abrangente do fenômeno investigado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As universidades analisadas apresentam ambientes ricos em produção e circulação de conhecimento. A socialização do saber ocorre, sobretudo, em grupos de pesquisa, orientações acadêmicas, eventos internos e interações informais entre docentes e discentes. Esses espaços são fundamentais para a

troca de experiências e a geração de novos insights (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A externalização do conhecimento foi observada em práticas como a elaboração de artigos científicos, teses, dissertações e relatórios técnicos. Essas atividades representam momentos em que o saber tácito dos pesquisadores é traduzido em linguagem acessível, compartilhável e reproduzível (SENGE, 1990).

A combinação, por sua vez, ocorre por meio da interdisciplinaridade e do uso de plataformas digitais que integram conhecimentos de diferentes áreas. Ferramentas como repositórios institucionais, bases de dados e ambientes virtuais de aprendizagem facilitam a articulação entre informações dispersas, permitindo a criação de novos conteúdos (YIN, 2001).

A internalização do conhecimento é viabilizada quando os conteúdos compartilhados são aplicados em atividades práticas, como projetos de extensão, estágios, práticas de ensino e desenvolvimento de tecnologias.

Apesar dessas evidências, identificou-se a ausência de políticas estruturadas de GC em muitas das instituições analisadas. A gestão do conhecimento tende a ocorrer de forma espontânea, impulsionada por iniciativas isoladas de grupos ou indivíduos, sem apoio institucional contínuo (DRUCKER, 1997).

Essa ausência compromete a retenção do conhecimento produzido, especialmente diante da alta rotatividade de professores, técnicos e gestores.

A perda de conhecimento tácito não documentado representa um risco significativo para a memória organizacional e para a continuidade de projetos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Também foi constatada uma fragmentação dos repositórios de dados, dificultando o acesso e o reaproveitamento de conteúdos já produzidos.

Por outro lado, verificou-se o esforço de algumas instituições em promover eventos, capacitações e incentivos à participação em redes acadêmicas (LIMA, 2010).

A análise também evidenciou o papel dos editores e revisores científicos como agentes de conversão do conhecimento (YIN, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que as universidades públicas paulistas possuem um ambiente propício à geração e à troca de conhecimento. Contudo, a ausência de

políticas institucionais robustas de GC compromete a sistematização, retenção e reaproveitamento do saber produzido.

A consolidação de uma cultura organizacional voltada à GC exige investimentos em tecnologias, capacitação de pessoas e construção de estruturas permanentes de gestão do conhecimento.

A integração entre repositórios informacionais e ferramentas de GC é urgente, pois representa o elo entre a produção acadêmica e a estratégia institucional.

É necessário que os gestores universitários reconheçam o valor do conhecimento como elemento estratégico, adotando políticas que estimulem sua conversão, armazenamento e disseminação.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o debate sobre o papel da gestão do conhecimento no ensino superior, incentivando novas pesquisas e políticas que posicionem as universidades como verdadeiras organizações do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- LIMA, Mauricio. A história da Lei 8666/93. Administradores, São Luís, 24 out. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/artigo-a-historia-da-lei-8-666-93/49232/>>. Acesso em: 13 set. 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: BestSeller, 2006.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.