

**CONSTITUIÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DE TRABALHO DA  
INFORMAÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO**

**IMPLEMENTATION OF STRATEGIC INFORMATION NETWORKS AS A  
KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOL IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION  
INSTITUTION**

*Miguel Rombert Trigo*

(Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal) [mtrigo@ufp.pt](mailto:mtrigo@ufp.pt)

*Sandra Raquel Alves*

(Instituto Politécnico Bragança, Bragança, Portugal) [raquelalves@ipb.pt](mailto:raquelalves@ipb.pt)

*Luc Quoniam*

(Université du Sud Toulon-Var, La Garde, França) [quoniam@univ-tln.fr](mailto:quoniam@univ-tln.fr)

*Edson Luiz Riccio*

(FEA-Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil) [elriccio@usp.br](mailto:elriccio@usp.br)

*Marici Sakata*

(FEA-Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil) [mcsakata@usp.br](mailto:mcsakata@usp.br)

**ABSTRACT**

With the conscience of the relevance that information and data that a institution possesses and correctly use has to do with his success, with this paper we try to demonstrate how the implementation of information networks can be a competitive advantage for a private higher education institution in terms of strategic planning and knowledge management. After a literature review, we present a proposal of implementation of that networks as a tool to improve the institutional performance as it becomes more innovative..

**Keywords:** university, strategic information networks, information diffusion, knowledge management, competitive advantage.

**RESUMO**

Com a consciência da importância que a informação incorporada e o seu uso correcto, enquanto conhecimento, tem no sucesso do desempenho de qualquer Instituição, com este artigo pretendeu-se mostrar de que forma numa Instituição de Ensino Superior Privado o desenvolvimento de grupos estratégicos que em rede trabalhem a informação se pode tornar numa vantagem competitiva para o planeamento estratégico e para a gestão do conhecimento.

Assim, depois de se fazer uma revisão bibliográfica sobre o tema, apresenta-se uma proposta de desenvolvimento de grupos de trabalho da informação estratégica numa universidade privada, como forma de melhorar o seu desempenho tornando-a inovadora.

**Palavras-chave:** universidade, grupos estratégicos de trabalho, circulação de informação, gestão do conhecimento; vantagem competitiva.

## **Introdução**

“Managing a modern organization depends increasingly on managing the information and knowledge of and about that organization” (Bernbom, 2001)

A Informação, enquanto potenciadora do conhecimento e enquanto força motriz da inovação, e a forma como ela é trabalhada, na opinião dos autores, deve ser parte constante do planeamento estratégico de qualquer organização. A informação, em quantidade e relevância, e o conhecimento que ela potencia, é sem qualquer dúvida, um dos bens mais preciosos dentro duma instituição. A entidade que for capaz de recolher, tratar e transformar em conhecimento o maior volume de informação de qualidade e estrategicamente escolhida sobre várias temáticas, e a conseguir difundir pela sua estrutura, mais eficaz vai ser, uma vez que vai agir na posse de dados que permitem antever alguns resultados e trilhar caminhos inovadores.

Cientes da importância que a quantidade e qualidade de informação estratégica incorporada tem no sucesso do desempenho de qualquer instituição, com este artigo, pretendeu-se mostrar de que forma numa Instituição de Ensino Superior Privado o desenvolvimento de grupos estratégicos organizados em redes que trabalhem a informação se pode tornar numa vantagem competitiva.

Depois de uma revisão bibliográfica sobre o tema, apresenta-se uma proposta de desenvolvimento desses grupos, que trabalhem a informação considerada estratégica para uma universidade privada. Pretendeu-se demonstrar que através da incorporação dos referidos grupos, uma universidade privada, à semelhança do que acontece com outras empresas, poderá melhorar o seu desempenho, ao conseguir que o conhecimento chegue de forma mais acessível a um maior número de membros da comunidade académica “The challenge is to convert the the information that currently resides in those individuals and make it widely and easily available to any faculty member, staff person, or other constituent”. (Bernbom, 2001)

Esta visão é defendida na medida em que se acredita que a existência de grupos de pessoas de áreas distintas a trabalhar orientados para determinadas áreas estratégicas, cria vantagens para a universidade “the more diverse and non-redundant one’s relationships are, the more value they provide” (Seufert *et al*, 1999). O trabalho sistematizado vai proporcionar que sobre uma área específica a instituição recolha mais informação, incorpore mais *know-how* (o conhecimento acumulado de todos os membros do grupo) e tenha mais pessoas preocupadas em divulgar o conhecimento gerado pelos sectores estratégicos da instituição.

## **Preparar as Instituições de Ensino Superior para os desafios do século XXI**

As Instituições de Ensino Superior (IES) face à chamada Sociedade de Informação, enfrentam possivelmente o maior desafio que se lhes colocou. Esta situação acontece porque, hoje como nunca, as IES não só têm de acompanhar as transformações que ocorrem na sociedade como têm, também, que ser pró-activas em relação às mesmas pois esse é o papel que a sociedade civil cada vez mais lhes reserva.

As IES devem agir como um dos “motores” para que algumas das mudanças aconteçam “...universities are demanded not only to play an active role in science and technology development, but also in turning those developments into useful innovations whenever possible and desirable.” (Debackere *et al*, 1996), têm que se preocupar em gerar conhecimento útil para a sociedade pois como enfatizam Seufert *et al*, (1999) “Rather than

viewing firms as devices for processing information, making decisions, and solving problems, one should realize that they are based increasingly on knowledge-seeking and knowledge-creation.”

Também Morgan (1997) defende que o sector do ensino deve assumir o seu papel de liderança na sociedade do conhecimento “As we move into the new "information economy" knowledge becomes the critical resource, and the educational sector the key to unlocking its full potential. By all accounts a vibrant educational system should prove to be one of the main growth sectors of the future.”, tendo para isso, as instituições, que ser dinâmicas e aplicar, a si próprias, alguns dos conceitos que, normalmente, os seus docentes transmitem em sala de aula.

Uma das áreas em que se defende a aplicação de conceitos amplamente discutidos em sala de aula, mas por vezes esquecidos ou negligenciados, ao nível das suas próprias estruturas, pelas IES, tem a ver com as ferramentas que contribuem para as tomadas de decisão. Qualquer processo de tomada de decisão deve basear-se nos elementos que o decisor possui que o fazem optar por determinada estratégia em detrimento de outra.

Assim sendo, a gestão do conhecimento deve ser prioritária num estabelecimento de ensino privado e o correcto manuseamento da informação deve ser uma preocupação constante. As IES devem ser precursoras a aplicar processos eficientes de recolha, análise e tratamento da informação, que culmine em maior conhecimento da realidade quando for o momento de tomar decisões.

Tendo em consideração as premissas enunciadas, a universidade tem obrigatoriamente que preparar as suas estruturas para tal.

### **Objectivo: ser uma organização “bem informada”**

“To be effective, organizations need to structure themselves through models that are appropriate ...” (Morgan, 1997)

A proposta é a de criar estruturas que trabalhem a informação considerada estratégica para a universidade privada aproveitando o grande capital humano nela existente.

Depois da leitura de diversos autores, defende-se que as estruturas a ser criadas privilegiem o trabalho em grupo, pois tal como defende Quoniam (2003) “Muitas empresas já entenderam que trabalhar em grupo é bem melhor, que equipas conseguem atingir objectivos mais rapidamente e que as decisões individuais demonstram egoísmo e não geram bons resultados”. Este grupos, no texto designados por grupos estratégicos, para além de se preocuparem com a sua área de actuação terão que ser motivados para uma organização em rede (networking), isto é, todos os membros devem contribuir para o sucesso de cada um dos outros membros do seu grupo e de todos os outros, pois aí reside o sucesso futuro das organizações de ensino superior, a criação de valor acrescentado, tal como argumentam Seufert *et al* (1999) “We use the term Knowledge Networking to signify a number of people, resources and relationships among them, who are assembled in order to accumulate and use knowledge primarily by means of knowledge creation and transfer processes, for the purpose of creating value.”.

Importa também ter como referência a listagem, apresentada por Leonard-Barton, (1995), sobre as características que as organizações devem possuir para terem sucesso. Assim, as instituições que quiserem estar à altura dos desafios que a sociedade de

informação coloca, devem encorajar e recompensar a procura e criação de conhecimento; devem tentar antecipar as necessidades dos seus públicos bem como dos movimentos da própria sociedade; devem promover as equipas multidisciplinares de trabalho; devem instituir uma forte cultura de formação contínua; os líderes devem ser bons ouvintes e bons “alunos”, e por último devem possuir um forte desejo de aprender.

### **Da teoria à prática: uma proposta de modelo**

O primeiro passo para a implementação desta estratégia deverá assentar na apresentação à comunidade académica dos objectivos a que a instituição se propõe ao criar este tipo de estruturas, procurando criar nos colaboradores a preocupação pela procura de informação. Para tal deverão ser realizadas sessões específicas com os vários membros da comunidade académica de forma a criar essa consciência, e identificar as pessoas que se possam interessar em fazer parte do projecto.

Em seguida, e ao mesmo tempo que se tentam definir que membros pertencerão a que grupos estratégicos, deve ir sendo feita formação interna preparando as pessoas para as áreas que irão trabalhar.

Para todos os intervenientes deverão ser organizadas sessões que ensinem conceitos tais como informação (procura e preocupação da sua difusão), conhecimento, gestão do conhecimento, inteligência competitiva, *benchmarking*, trabalho de grupo, comunidades de prática, *networking*, etc. Com esta formação pretende-se que os colaboradores tenham preocupações em criar serviços inovadores conseguindo a universidade atrair novos públicos “ the key to obtaining long-term competitive advantage is not to be found in the administration of existing knowledge, but in the ability constantly to generate new knowledge, and to move on to new products and services (von Krogh e Venzin, 1996).

A universidade que for capaz de se organizar para inovar, conseguirá destacar-se das demais concorrentes pois, tal como defende Michael E. Porter (1990) “As empresas alcançam vantagem competitiva através de acções de inovação...incluindo tanto tecnologias como novos modelos de fazer as coisas.”, estas ideias são partilhadas também por Canongia *et al* , (2004), “A capacidade de inovar é actualmente considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas.”.

Quanto aos grupos estratégicos a criar, devem ter na sua génese, as seguintes premissas: trabalho em grupo: os grupos têm obrigatoriamente que ser constituídos por pessoas que sabem o que é o trabalho em grupo e se preocupam em efectivá-lo e incentivá-lo; constituição de redes de informação e conhecimento: os membros dos grupos de trabalho pré-definidos devem-se procurar relacionar com o maior número de pessoas e instituições que possibilitem angariar um maior número de informações diferenciadas e estratégicas para o seu grupo de trabalho e para a organização; participação de pessoas com formações variadas: não obstante certos perfis terem obrigatoriamente que existir face ao objectivo do grupo de trabalho, pois esse é o garante da complementaridade e da incorporação de mais *know-how* no grupo; deve-se tentar articular as necessidades da instituição com a possibilidade das pessoas escolherem temas que gostariam de trabalhar, por essa ser uma das formas de motivar os membros; necessidade de fomentar a importância de querer saber mais e primeiro que os concorrentes.

“The future belongs to organizations that learned to truly unleash the creative powers of self-organizing project communities, knowledge networks, open source teams, and other new ways of work and learning...communities of practice are in the center of this widening innovation movement. The challenging task of leadership is to encourage a fundamental re-

organization of work so that it can be truly inspiring to people to invest their attention in it.”. (Pór e van Bekkum, 2003)

Resumindo o que se propõe é a criação de uma organização de trabalho em redes de pessoas que partilham informação e conhecimento, que na realização das suas tarefas diárias se preocupam com a recolha, tratamento e disponibilização de informação estratégica para um melhor desempenho da comunidade académica em áreas estratégicas para a instituição, e por conseguinte para a melhor qualidade de desempenho da universidade.

Com este modelo organizativo acredita-se estar a facilitar a criação do desejado novo conhecimento “What is of prime importance is that creation and sharing processes are encouraged, not just the accumulation of data as in a data-warehouse...The openness and richness of networks are believed to foster a fertile environment for the creation of entirely new knowledge, while also accelerating the innovation rate”. (Seufert *et al*, 1999).

Pretende-se uma organização que aposta numa partilha de saberes, o que facilita o trabalho de cada um. É criada uma verdadeira rede solidária de difusão de informações e conhecimento explícito e tácito.

Assim, passa-se a teorizar o modelo de constituição dos grupos estratégicos, que são criados com o objectivo de fazer o trabalho de identificação, recolha e tratamento da informação considerada estratégica, tendo por base algumas das áreas de actuação de uma universidade. Acredita-se que devem existir dois tipos distintos de grupos estratégicos: internos (constituídos apenas por membros pertencentes à Instituição) e mistos (em que têm assento membros externos à Instituição).

Os grupos estratégicos internos serão constituídos por docentes e funcionários administrativos com uma grande diversidade de formações, experiências, interesses e culturas como forma de produzir um trabalho mais completo “in order to make effective use of knowledge, a network must be built up in which the knowledge and experience of employees are available.” (Seufert *et al*, 1999).

Os grupos mistos compostos pelos docentes e funcionários administrativos pertencentes aos anteriores, por outros docentes da Instituição, por membros externos à instituição pertencentes a vários sectores da sociedade (que possam trazer informação relevante ao nível de necessidades sentidas em termos de formação, investigação e desenvolvimento), antigos alunos da Instituição e por representantes de alunos quer da própria instituição quer de instituições pré-universitárias, sendo este tipo de rede apresentado em consonância com o defendido, por exemplo, por Morgan (1997), “Other techniques of "outside-in" management involve the use of stakeholder groups to create miniature representations of the environment that allow companies to confront problems holistically and in a manageable way. By identifying key people outside one's own organization who are involved with different aspects of the world "out there" and creating situations in which they can converse with each other, it is possible to gain key insights that might otherwise not be available.”, e por Damaskopoulos (2002) “...innovation is not something that is happening ‘inside’ firms but rather at the interfaces of firms with markets, structures of competition, and the regulatory and institutional environments within which firms operate. Open-source networks of cooperation are composed of teams of company employees and entrepreneurs outside the official structures of companies as well as within such structures.”.

Todas estas pessoas poderão ser membros de um ou mais do que um dos grupos criados, pela diferenciação que se pretende que cada grupo possua.

Após a escolha das pessoas, estas devem ser devidamente esclarecidas de qual o seu papel e quais os objectivos que cada grupo pretende atingir.

Defende-se, também, que cada grupo tenha um responsável. O responsável pela rede, deverá ser indicado pela direcção da universidade, deve ter uma formação (académica ou profissional) que lhe permita aglutinar todos os elementos e suas especificidades em torno dos objectivos traçados para o seu grupo, deve possuir competências ao nível da liderança de grupos de trabalho.

Tal como defende Quoniam, (2003), “Os tomadores de decisão não entendem de detalhes técnicos; é imprescindível a existência de orientadores, ou melhor, topo-orientadores.”, nesse sentido torna-se necessário nomear um responsável máximo pelo projecto. Essa pessoa tem que conhecer com clareza quais os objectivos que se pretende atingir, tem que ter a noção do tipo de trabalho que cada grupo deve desenvolver e tem que conseguir ter uma visão global do projecto, de forma a potenciar o trabalho de cada grupo. Poderá, à semelhança do que acontece em algumas empresas, ser criado o cargo de Chief Knowledge Office (CKO) ou Chief Information Office (CIO).

O CKO ou CIO será o encarregado da definição de objectivos, da coordenação dos vários grupos, da análise e apresentação de resultados. Este responsável deverá trabalhar directamente com as chefias máximas da Instituição, para que possa ter acesso a todas as linhas do planeamento estratégico da mesma.

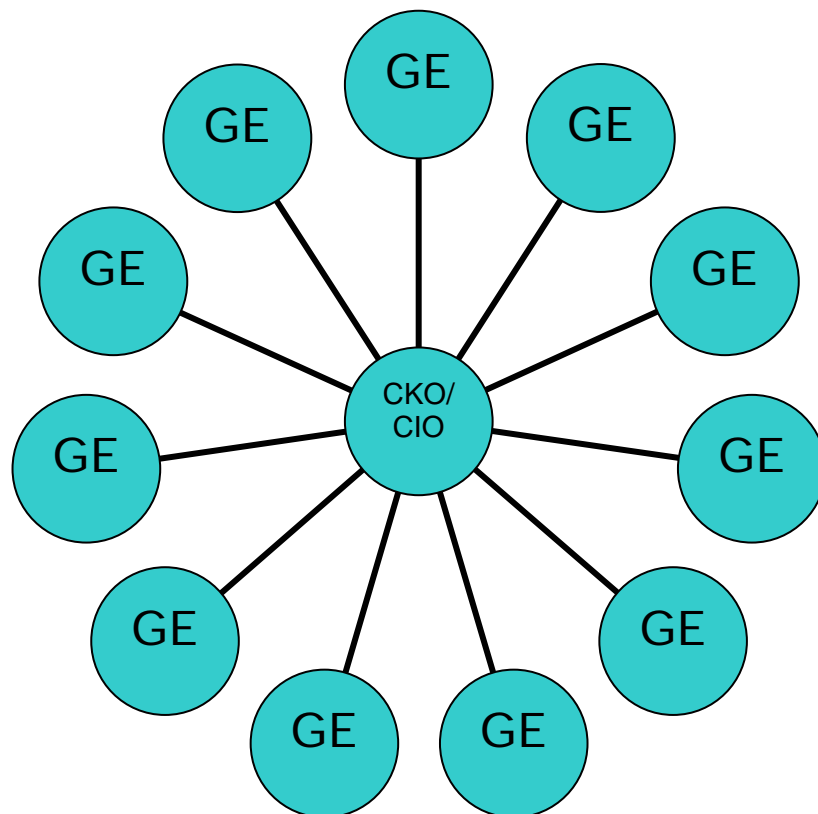


Figura 1: Organização em Grupos Estratégicos

## **Conclusão**

Como conclusão podemos referir que a instituição que consiga colocar em prática este tipo de organização, obterá uma comunidade mais solidária, mais informada e mais consciente do tipo de competências que possui e o tipo de trabalho que pode desenvolver para o seu próprio sucesso. Os decisores poderão desta forma sentir-se mais seguros no processo de tomada de decisão uma vez que não só têm acesso a mais informação, como ao existir um maior número de pessoas que conhecem os objectivos estratégicos da Instituição, irão ser melhor compreendidas as medidas que tomarem.

É também fundamental para o sucesso da implementação deste modelo, que as chefias premeiem a nova forma de trabalhar “Does an organization's culture reward decisions and actions according to how people use and share their knowledge? Or is it content with the widespread use of intuition and guesswork at the expense of organizing people and processes to apply the best knowledge, experience, and skills to projects and tasks?” (Davenport e Davenport, 1999)

## Referências Bibliográficas

- BERNBOM, G. (Editor). *Information Alchemy “the Art and Science of Knowledge Management”*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2001. 128p.
- CANONGIA, Claudia, SANTOS, Dalci M., SANTOS, Marcio M. et al. *Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação*. *Gest. Prod.* [online]. maio/ago. 2004, vol.11, no.2 [consultado a 20 de Setembro de 2005], p.231-238. Disponível na World Wide Web: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=pt&nrm=iso)
- DAMASKOPOULOS, Takis. *From Knowledge to Innovation Ecology, white paper*. [online]. [consultado a 25 de Outubro de 2005]. Disponível na World Wide Web: [http://www.knowledgeboard.com/library/damaskopoulos\\_whitepaper\\_innovation\\_ecology.pdf](http://www.knowledgeboard.com/library/damaskopoulos_whitepaper_innovation_ecology.pdf)
- DAVENPORT, T. H., DAVENPORT, D. M. (1999, March 8). Is KM just good information management? *The Financial Times Mastering Series: Mastering Information Management*, 2-3.
- DEBACKERE, K., CLARYSSE, B., RAPPA, M.A. (1996). “Dismantling the ivory tower: The influence of networking on innovative performance in emerging fields of technology”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 53, No. 2: 139-154.
- LEONAD-BARTON, D. *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, pp. 261-266.
- PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E.. “Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva”. Harvard Business Review Book, 1979 a 1991, 1998 p. 145 -179.
- MORGAN, Gareth. (Página consultada a 13 de Outubro de 2005). *The Art of Mobilizing Small Changes to Produce Large Effects*. [online]. Disponível na World Wide Web: <http://www.imaginiz.com/provocative/concept/find.html> >
- MORGAN, Gareth. (Página consultada a 13 de Outubro de 2005). *Six Models of Organization*. [online]. Disponível na World Wide Web: <http://www.imaginiz.com/provocative/metaphors/models.html#model1>>
- PÓR, G., VAN BEKKUM, E. *Innovation and Communities of Practice The “Great Symphony Paradox”*. [online]. [consultado a 25 de Outubro de 2005]. Disponível na World Wide Web: [http://www.knowledgeboard.com/download/3059/Communities\\_and\\_Innovation\\_kb.pdf](http://www.knowledgeboard.com/download/3059/Communities_and_Innovation_kb.pdf)>
- QUONIAM, Luc. Luc Quoniam e a tecnologia. (Página consultada a 8 de Setembro de 2005). Site Vox Scientiae, [online]. Disponível na World Wide Web: <http://www.eca.usp.br/nucleos/njr/voxscientiae/yara15.html>>
- SEUFERT, A., VON KROGH, G., BACK, A. *Towards Knowledge Networking*. *Journal of Knowledge Management*, 1999, No. 3, pp. 180-190
- VON KROGH, G./ VENZIN, M. (1996): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: *Die Unternehmung*, 49, pp. 417-436. citados por Andreas Seufert, Georg von Krogh, Andrea Back in *Towards Knowledge Networking*. *Journal of Knowledge Management*, 1999, No. 3, pp. 180-190