

UNIVERSIDADE E A EAD NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: CONTEMPORANEIDADE ORGANIZACIONAL

TCA3038

FEVEREIRO de 2006

Marilda Todescat

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade
Federal de Santa Catarina, marilda@egc.ufsc.br

Neri dos Santos

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade
Federal de Santa Catarina, neri@egc.ufsc.br

A- Estratégias e Políticas

3 – Educação Universitária

1- Investigação Científica

Resumo

Este trabalho tem por objetivo analisar o papel da universidade na Sociedade do Conhecimento. A universidade passa a ter uma importância capital, pois o conhecimento é a grande força de produção e mudanças sociais. No entanto se faz uma crítica ao modelo organizacional das universidades oriundo da sociedade industrial e que não atendem às exigências de flexibilidade, trabalho em rede e agilidade, característicos da Sociedade do Conhecimento. Não diferente da universidade presencial a Educação a Distância também adota o mesmo modelo industrial: muitos níveis hierárquicos, burocracia, morosidade. Contudo o que se pretende mostrar é a EaD com a adoção das novas TICs podem mudar o modelo vigente e sugerir um modelo organizacional contemporâneo, fomentando as redes de cooperação e a criação e disseminação do conhecimento.

Palavras chave: Universidade, Sociedade do Conhecimento, EaD, Modelos Organizacionais

A universidade é uma organização que está completando quase mil anos de existência. Poucas organizações ao longo da história foram tão longevas. Distante de estar sendo vista no despontar do século XXI como uma organização em desuso ou arcaica, passa a ser, nessa nova sociedade emergente, a propulsora das grandes mudanças sociais, econômicas, culturais, ambientais e tecnológicas, que repercutem no desenvolvimento da sociedade, lhe atribuem importância, e lhe impõem imensos desafios ante as expectativas.

Há uma demanda sem precedentes e uma grande exigência de conhecimento diversificado, da mesma forma que uma consciência maior sobre o seu papel vital para o desenvolvimento sociocultural e econômico, e para a construção do futuro, pois novas gerações precisam estar preparadas com novas habilitações, conhecimentos e idéias.

O papel que ela desempenha na sociedade é complexo e está passando por transformações dinâmicas. À universidade está reservado o papel de criar e disseminar o saber. É uma instituição única na sociedade, pois nenhuma outra unidade organizacional se destina esse papel; “o ensino superior fez no reino do conhecimento sua província específica” (ELLSWORTH, 1976).

Neste “reino de conhecimento”, agregam-se a formação de profissionais para atuarem nas mais diversas áreas, a produção do conhecimento como resultado das investigações realizadas e a aplicação desses conhecimentos na solução dos problemas sociais. A universidade é efetivamente uma organização singular.

Situando as universidades no contexto das grandes transformações que estão ocorrendo no seu ambiente de atuação, Drucker (1993) adverte

o que será ensinado e aprendido; como isso será ensinado e aprendido, quem se utilizará do ensino; e a posição da escola na sociedade - tudo isso irá mudar grandemente nas próximas décadas. Na verdade, nenhuma outra instituição enfrenta desafios tão radicais quantos aqueles que irão transformar a escola”.

Na sociedade do conhecimento, perpetuamente inovadora e caracterizada pela instabilidade econômica, a educação é uma forma de seguridade, que proporciona mobilidade e segurança para que as pessoas transitem entre diferentes carreiras e organizações, a escola passa a ser também a instituição dos adultos, inclusive dos adultos altamente instruídos.

A sociedade do conhecimento é uma sociedade de grandes organizações que operam necessariamente com base no fluxo de informações e na criação, transferência e uso do conhecimento. Neste sentido, a empresa não é mais a principal responsável pelo progresso, na sociedade. Os talentos humanos comandam este progresso e as oportunidades de carreira exigem cada vez mais um diploma universitário.

O ponto fulcral passou a ser o trabalhador dotado de conhecimentos. Porém, nenhuma instituição de ensino, nem mesmo a escola de administração, tenta equipar os estudantes com as qualificações elementares que os tornariam eficazes como membros de uma organização: a capacidade de apresentar idéias verbalmente e por escrito; a capacidade de trabalhar com outras pessoas; a capacidade para formular e dirigir seu próprio trabalho, sua contribuição e sua carreira. A “pessoa educada” deveria ser o novo arquétipo da sociedade pós-empresarial” (DRUCKER, 1996, p.165).

As exigências atuais geram um paradoxo: como a universidade irá equipar os estudantes com os requisitos exigidos pela nova sociedade diante da sua ineficiência na utilização dos recursos, sua administração lenta e emperrada, sua excessiva burocratização, especialmente em universidades estatais, sua morosidade no processo decisório, sua ausência de padrões de desempenho, seus currículos inadequados à realidade, sua ineficácia no atingimento de objetivos organizacionais e sua inabilidade em lidar com transformações sociais mais relevantes?

Herbert Simon(1983) afirmou que as universidades são instituições que treinam profissionais e são dirigidas por amadores. O grande desafio consiste, certamente, em dotá-las de uma administração ágil e livre de controles burocráticos rígidos que lhe permita responder com rapidez às exigências do ambiente interno e externo, na busca do cumprimento dos objetivos organizacionais e sociais mais amplos.

Porém, é relevante ter consciência de que as estruturas universitárias atuais são produtos residuais da vida de seus povos, entendidas como resultantes de seqüências históricas. Na verdade, as universidades são reflexos do desenvolvimento social mais amplo, global, que não parte delas, mas onde elas desempenham papel subsidiário.

Em países subdesenvolvidos, esse papel subsidiário dá vez a um papel mais amplo, o de grande motriz do desenvolvimento, que inverte a ordem de uma instituição reflexa da sociedade, para transformar-se em agente de aceleração do progresso. Porém, para que isso aconteça, necessário se faz evidenciar os obstáculos institucionais que muitas vezes dificultam às universidades a eficaz incorporação e o desempenho desse papel de força-motriz de mudanças sociais.

É importante refletir nesse ponto sobre as estruturas universitárias e analisar se seus modelos estão aptos a tal desempenho ou se ajustes ou até mesmo mudanças mais profundas precisam ser pensados. Nesse início de um novo século, recorrer a modelos teóricos, recorrer às utopias, colocando-as à prova no exame de suas potencialidades hipotéticas pode nos dar pistas de seu caráter funcional ou disfuncional. Quando as disfunções do modelo são episódicas, as estruturas, mediante extirpações ou enquistes, podem transformá-lo em modelo ideal; contudo, quando o modelo original não leva a qualquer resultado, é porque este já não corresponde às necessidades de uma sociedade que já mudou ou está em processo de mudança, impondo a criação de um novo modelo utópico, capaz de inspirar novas configurações de estruturas mais aptas a corresponder aos anseios da sociedade.

Creemos ser este o momento em que nos encontramos: o modelo burocrático que tão bem serviu às necessidades de uma sociedade industrial não está mais dando conta de responder às demandas de uma sociedade orientada precipuamente para o conhecimento. Que novos modelos teóricos utópicos, capazes de inspirar novas configurações precisam ser idealizados?

Este talvez seja o maior desafio dos estudiosos da universidade: construir um modelo teórico de universidade capaz de reverter seu tradicional papel burocrático para conformá-la em agente de transformações sociais. A sociedade em suas necessidades fundamentais sempre esteve presente na rejeição dos velhos modelos institucionais e na defesa, por vezes violenta e apaixonada, de modelos institucionais que alcançaram preferência maciça e se acham em vias de implantação.

Faz-se necessário procurar descobrir como adaptar a universidade à nova economia e à nova sociedade em permanente mudança. A universidade precisa criar uma nova tradição intelectual; é indispensável que ela se liberte de velhas tutelas e se afirme como centro de criação de conhecimento, desdobrado em todas as direções do saber, principalmente das formas de saber associadas à ciência, à tecnologia e à reflexão sistemática.

Surge, nesse momento das grandes transformações sociais, a Educação a Distância, EaD. Não que esta seja uma modalidade de ensino

nova, pois suas primeiras experiências datam de 1728, na Europa; porém, mais do que nunca, está sintonizada com as necessidades educacionais da sociedade do conhecimento e passa a ser uma das soluções possíveis para diminuir o *gap* existente entre as novas exigências de educação e a disponibilidade de ofertas, tempo e localização. Novos modelos de aprendizagem são requeridos, viabilizando maior acessibilidade ao conhecimento ao longo da vida das pessoas, de maneira contínua, cômoda e independente do âmbito geográfico em que se encontre, sem barreiras de tempo e espaço.

Outra necessidade é de educação continuada, pois há uma profunda mudança no conceito de “pessoa instruída”, não existindo mais a estabilidade conferida pela posse do diploma ou do grau, mas a estabilidade conferida pela atualização permanente dos conhecimentos para o alcance de uma boa profissionalização e integração social, em um modelo democrático de sociedade, em que a multiculturalidade, a solidariedade, a sustentabilidade e o conhecimento criativo sejam a garantia do progresso da humanidade.

As ciências econômicas muito bem corroboram essas idéias quando apresentam os índices referentes ao desenvolvimento econômico dos países e sua correlação direta com os índices educacionais, isto é, não existem países desenvolvidos economicamente, com baixos indicadores educacionais, e o inverso é igualmente verdadeiro: não existem países com altos índices de escolaridade e baixos indicadores econômicos. Portanto, o amplo acesso à educação, longe de conferir status de “pessoa instruída”, confere cidadania e dignidade social à pessoa e desenvolvimento econômico aos países.

Em um país como o Brasil, com dimensões continentais e aterrorizantes indicadores econômicos, educacionais e sociais, a EaD passa a ser uma excelente alternativa, além de uma imperiosa necessidade. As novas tecnologias de comunicação e de informação ganham espaços cada vez maiores e oferecem, se adequadas pedagogicamente, um instrumento eficaz e eficiente para a formação educacional.

Universidades abertas ou totalmente virtuais existem em mais de oitenta países em todos os continentes. Muitas pesquisas têm sido realizadas nessa área, pois a EaD tem sido cada vez mais reconhecida como uma modalidade alternativa para atender as exigências de educação ao longo da vida.

As mudanças no mundo contemporâneo face à globalização da economia e à explosão das tecnologias de informação e comunicação e, conseqüentemente, à configuração de um novo paradigma de sociedade, exigem a aquisição e aplicação de novos conhecimentos. Nesse novo contexto econômico e social, a EaD vem adquirindo grande importância. Em conseqüência disso, um crescente número de instituições assumem em seus programas de formação para atender e as demandas que aumentam exponencialmente.

O que se verifica, quando se volta a atenção para a área organizacional de universidades abertas virtuais internacionais, ou mesmo das experiências brasileiras, é que houve uma réplica do modelo organizacional presencial para a EaD.

Contudo, o modelo organizacional vigente é, ainda, resultado de um modelo que atendia as necessidades de uma sociedade industrial, cujo paradigma favorecia o desenvolvimento de práticas burocráticas, individualistas e hierarquizadas nas organizações. Porém, esse paradigma

está sendo repensado: as estruturas organizacionais e as formas de gestão necessárias às organizações modernas terão outra dinâmica tendo em vista que os modelos clássicos da era industrial já não atendem mais aos novos modos de organização do trabalho e da produção.

Se tomarmos como verdade que a universidade é uma organização do conhecimento por excelência, então é imperativo o repensar de sua organização e de suas práticas de gestão, pressupondo-se que:

- a) os paradigmas organizacionais até então vigentes estão se esgotando, pois
 - o enfrentamento dessa realidade provavelmente será através de estruturas de organização que favoreçam uma verdadeira socialização das soluções de problemas, requerendo, urgentemente, imaginar, experimentar e promover estruturas de organização e estilos de decisão orientadas para o aprofundamento da democracia” (LEVY, p. 2 1998).
- b) a sociedade do conhecimento pressupõem organizações com estruturas ágeis, redução de níveis hierárquicos, capacidade de aprendizagem, formação de grupos multifuncionais, normalmente estabelecidos *ad hoc* para a criação e disseminação de conhecimentos inovadores e criativos, delegação de responsabilidades, equipes de trabalho apoiadas por sistemas inteligentes de informação, liderança contingencial, novas arquiteturas organizacionais e formação de redes de cooperação;
- c) a natureza de novos conhecimentos e aprendizagem demandados especialmente pela revolução tecnológica, afetando o modo como as pessoas compreendem e visualizam o mundo requer enormes transformações na educação, especialmente na EaD em função da quantidade de pessoas que estão usando essa modalidade educativa, distinto do modelo presencial cuja interação ocorre face a face, levando a um modelo de organização diferenciado, pois “o elemento fundamental não é a espacialidade e sim a comunicação, o espaço não é físico, e sim comunicativo, que propicia o diálogo, a participação, a troca, elementos que possibilitam a aprendizagem colaborativa” (Gomes e Lopes, 2002).

A literatura referente a novas formas de estruturar internamente as organizações direciona-se preponderantemente às organizações empresariais. É consenso entre diversos autores como Nonaka e Takeushi (1997), Davenport (1998), Sveiby (1998), Terra (2000), que a sociedade do conhecimento exige novas formatações, menos níveis hierárquicos, maior utilização de equipes multifuncionais *ad hoc* para a criação e transferência do conhecimento, formação de redes de cooperação e novas arquiteturas organizacionais.

O que se depreende das pesquisas publicadas é que as organizações produtivas empresariais têm adotado várias características como as citadas acima, porém a prática de organizações flexíveis ou em rede, mesmo nas organizações empresariais, ainda estão sendo assimiladas com lentidão, pois é bastante difícil abandonar as antigas práticas derivadas da sociedade industrial.

Na universidade isto não é exceção. Organização do conhecimento por excelência, ela adota ainda hoje os modelos organizacionais oriundos de práticas burocráticas e hierarquizadas, apesar de boa parte desse modelo mostrar-se ineficaz para as exigências atuais.

Quando se trata de EaD, parece não haver diferenças significativas entre o modelo burocrático das universidades presenciais e a EaD. Observa-se que houve um transplante da mesma forma de organização baseado em muitos níveis (departamentos, colegiados, centros, pró-reitorias...) conseqüentemente, há morosidade nas respostas às demandas, o processo decisório muito mais acontecendo (*garbage can*) do que sendo decidido e há o excesso de formalização.

Porém, como as características da EaD diferem da educação presencial, pois nesta a interação ocorre face a face e o elemento principal é a espacialidade e naquela o elemento principal é a comunicação que possibilita uma aprendizagem colaborativa, entende-se ser imprescindível o desenvolvimento de novas formas de se organizar a universidade.

Outro aspecto bastante relevante sobre a EaD é que as pesquisas voltam-se preponderantemente para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que propiciem uma nova maneira de aprender e para o desenvolvimento tecnológico, procurando tornar as ferramentas mais amigáveis, mais didáticas, isto é, empacotando o conhecimento com uma tecnologia acessível.

Porém poucas são as pesquisas que tratam das questões organizacionais, então acaba por se criar um paradoxo: se por um lado existem avanços pedagógicos e tecnológicos inquestionáveis, socializando o conhecimento de forma exponencial, pois deixa de existir barreiras como tempo e espaço, por outro lado há uma forma organizativa com práticas e hábitos antigos, um modelo educacional de vanguarda tendo que se adaptar a um modelo em desuso.

Compreende-se, portanto, ser de extrema pertinência estar buscando novos modelos organizacionais para a universidade, pois cabe a esta ser fornecedora de novos conhecimentos, processos e práticas para a sociedade.

A contemporaneidade da EaD, a partir da utilização das novas TICs, seguramente, está instrumentalizada para criar um novo ambiente organizacional de universidade, fomentando as redes de cooperação e a criação e disseminação do conhecimento, matéria-prima desse “novo mundo”.

Referências Bibliográficas

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial – Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____ Administrando para o Futuro. São Paulo: Pioneira, 1996.

ELLSWORTH, K. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 1976.

GOMES, C. J., LOPES, R.G. **Gestão de Sistemas de Educação a Distância: Proposta de Reflexão e Prática em Ambiente On-line.** Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED – Textos, publicado em 10/09/2002.

LEVY, P. **Cibercultura.** RGS: Artes Medicas, 1998.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIMON, H. A. **O Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas.** Rio de Janeiro. Ed. FGV, 1983.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações – Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C. T. **Gestão do Conhecimento – O Grande Desafio Empresarial.** São Paulo: Negócios Editora, 2000.