

Expertise universitária: um conceito prospectivo

¹ Doutor pelo Institut Français de Presse. Professor Titular da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) CEP: 93010-190 Tel. Residencial: (51) 3589-4060 Tel. Unisinos: (51) 3590-8131 jlbaga@via-rs.net

José Luiz Braga¹

Resumo

Tendo como ponto de partida um projeto de informação sistematizada da expertise disponível em uma universidade, através de portal informatizado, o artigo reflete sobre aspectos conceituais e operacionais da questão. Apresenta perspectivas que derivam do projeto, explicitando quatro focos principais do conceito adotado: saberes relacionados a um fazer; relações diretas com a Sociedade; trabalho sobre problemas concretos e específicos; e enfrentamento destes como oportunidade para geração de conhecimento. Considerando as injunções postas para um sistema de informação (mediatização da expertise), o artigo expõe expectativas decorrentes dessa meta; desenvolve relações com o conceito de “inovação”; observa condições de articulação com a sustentabilidade da pesquisa; e oferece algumas propostas organizacionais e de prospecção para a eficiência de um sistema de informações sobre expertise universitária.

Palavras-Chave: Expertise. Inovação. Gestão do conhecimento. Sustentabilidade. Mediatização.

Abstract

Based on a project of systematized information on the expertise available at a university, through a computerized portal, this article reflects upon conceptual and operational aspects of this issue. It presents perspectives which derive from the project, describing four main focuses for the adopted concept:: knowledge related to praxis; direct relations with Society; work dealing with concrete and specific problems; and facing those problems as an opportunity to create new knowledge. Considering the given injunctions for an information system (mediatization of expertise), this article presents the expectations resulting from this aim. It also develops relations with the concept of “innovation”, observes

the conditions for articulation with research sustainability, and offers some propositions on organizational and prospective activities for the efficiency of an information system about expertise in a university.

Keywords: Expertise. Innovation. Knowledge management. Sustainability. Mediatization.

Preliminares

No ano de 2007, a Unisinos iniciou um projeto estratégico denominado “Portal de Expertise” (referido como P5-4). Foi constituída uma equipe de trabalho para o planejamento do portal, da qual o autor fez parte por cerca de 12 meses. Trata-se de constituir um *site* de informação e de relacionamentos sobre âmbitos de expertise na universidade, para uso público interno e externo, voltado para disponibilização das competências universitárias, articulação eventual entre diferentes atividades da própria Unisinos e busca de atividades conjuntas com a sociedade.

Os objetivos iniciais do Projeto, que constituíam a diretiva de trabalho para o grupo, eram:

- definir, identificar, estruturar e disponibilizar às partes interessadas, através de um Portal, as expertises da Unisinos, visando ao estabelecimento de parcerias com agentes internos e externos para o desenvolvimento de produtos e serviços de inovação científica e tecnológica e para o desenvolvimento social; e
- estabelecer a infra-estrutura técnica e os processos administrativos para a manutenção e constante atualização do Portal.

O projeto P5-4 incluía, assim, um subprojeto de desenvolvimento de software – mas a base principal era a de estabelecer processos para um levantamento da expertise universitária disponível ou potencial; assim como o desenvolvimento de modos de organização de dados para dar acesso social às competências, viabilizando ampliação de vínculos internos entre setores, assim como com a sociedade.

O presente artigo não se circunscreve aos objetivos operacionais específicos do Projeto nem corresponde a um relato de suas atividades. Trata-se antes de uma reflexão abrangente, em que são feitas inferências sobre percepções e indícios levantados pelo projeto. Por outro lado, com a percepção de que a questão é, em essência, praxiológica (“que atividades devem ser desenvolvidas?” “como estimular um processo significativo de expertise universitária?”), apresenta-se um item, ao final, com reflexões sobre *o que fazer* – referindo âmbitos principais de operacionalização.

Embora assumindo a autoria pessoal do presente artigo, por sua formulação redacional e pelo uso feito das idéias que circularam no grupo, as perspectivas expostas decorrem diretamente do processo conjunto, das reuniões de reflexão e conversa, das tarefas realizadas em comum, não sendo possível distinguir contribuições individuais dos aportes sinérgicos do trabalho coletivo. O grupo aprovou o artigo e sua publicação foi autorizada pela direção de Pós-Graduação da Universidade (sob cuja supervisão os trabalhos se realizaram), com a expectativa de vê-lo debatido pela comunidade acadêmica.

As proposições desenvolvidas neste artigo são baseadas essencialmente em três fontes:

1) os debates e reflexões realizadas durante um ano de reuniões semanais da equipe do Projeto P5-4 da Unisinos. O grupo incluía as seguintes áreas de formação e experiência universitária: Informática, Ciências da Informação, Inovação Tecnológica, Comunicação Social, Comunicação das Organizações, Metodologia de Pesquisa, e Administração Universitária;

2) resultados de levantamento realizado pelo grupo junto a 17 programas de pós-graduação (PPGs) da Unisinos (mestrados e doutorados) em que se obtiveram dados e atitudes referentes a expertise, inovação, tipos de conhecimento produzidos nas diferentes áreas, modos de pesquisa realizados, relações das diferentes áreas com as necessidades sociais, e gestão do conhecimento; e

3) o artigo científico “Mediatização como processo interacional de referência” (BRAGA, 2007).

Em relação a essas bases, o desenvolvimento conceitual e as articulações entre perspectivas resultam de inferências feitas pelo autor do artigo, eventualmente corrigidas e aperfeiçoadas através de seu próprio debate no âmbito do Grupo do Projeto. Tais inferências são lastreadas na experiência do autor em administração universitária e em gestão da pesquisa.

Conceito

Os dicionários conceituam “expertise” no terreno da sabedoria, do julgamento, dos conhecimentos e das habilidades². Na universidade, é claro, encontra-se uma forte concentração de conhecimentos especializados e abrangentes, de habilidades (competências) longamente desenvolvidas por aprendizagem sistemática, por formação acadêmica e pela prática habitual no tratar com informações e processos correlatos. Mais que isso, sendo a universidade um ambiente de pesquisa – e portanto de produção de conhecimento original – infere-se que uma parte significativa do acervo de conhecimentos aí disponíveis corresponde a percepções novas, a trabalho de vanguarda, ou ainda ao que é habitualmente referido como “inovação”.

Considerando as definições habituais, o trabalho universitário pode se caracterizar, de modo generalizado, como manifestação de expertise. Nessa perspectiva, a expressão apenas assinala, de modo óbvio, o ambiente acadêmico como espaço de concentração de conhecimentos e competências: os pesquisadores universitários são todos *experts* em seus campos específicos de estudos e trabalho.

Em outra perspectiva, mais restrita, a palavra seria associada apenas àquele trabalho de ponta, em que o conhecimento e a pesquisa se voltam estritamente para o trabalho de vanguarda, para as fronteiras do conhecimento e para a *inovação*. Com efeito, nos objetivos e nas conversas iniciais da equipe do P5-4, usamos com alguma frequência essa perspectiva. A expressão *inovação* aparece geralmente relacionada ao avanço tecnológico e à oferta de soluções avançadas para problemas específicos nas áreas mais diretamente voltadas para a prática, como as engenharias, a administração, a informática, entre outras.

Nas duas perspectivas, geral e restrita, a expressão “expertise” pareceria ser apenas uma palavra a mais, e não um

² “Expertise - competência ou qualidade de especialista; perícia, avaliação ou comprovação realizada por um especialista em determinado assunto” (Houaiss, Dicionário Eletrônico).

conceito. Seria um modo para referir o conjunto geral de conhecimentos e competências universitárias; ou para duplicar a já estabelecida “inovação”. Em ambas, pareceria desnecessário o recurso à expressão.

Entretanto, o objetivo do Projeto P5-4, de planejar um portal de divulgação e de interação em que se agregariam as potencialidades de expertise da Unisinos, evidenciou para o grupo de trabalho uma questão mais concreta que a das opções vocabulares. A questão era a abrangência da inclusão.

Se o acervo geral de conhecimentos e competências presentes no ambiente da universidade fosse considerado pertinente, para essa inclusão, estaria sendo duplicada toda uma processualidade divulgadora, expressiva e de articulação que as áreas de conhecimento e de práxis universitária em princípio já desenvolvem – tais materiais já se encontram disponíveis, seja na plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), seja em periódicos especializados, seja nos múltiplos âmbitos de formação, pesquisa e divulgação científica. Certamente haveria uma vantagem em agregar e tornar mutuamente disponível tal diversidade e abrangência. Mas, além da enorme tarefa de decidir o que reunir, como selecionar, com que objetivos e para quem expor tais conhecimentos, o processo pareceria abstrato ou meramente catalogador – quando a meta do portal se colocava em termos operacionais.

Se fosse considerada a outra alternativa, em que apenas a inovação, no sentido estrito, interessaria ao trabalho de organização de um portal informativo – como no início do projeto se chegou a pensar – apareceriam outros tipos de dificuldade. Seria apenas consolidada uma informação mais ou menos bem desenvolvida diretamente pelas áreas especializadas, que já identificam diretamente seus âmbitos de atuação na sociedade (e são por estes identificadas), que já apresentam experiência de acordos com a demanda social de soluções tecnológicas inovadoras, e que, em geral, já dispõem de circuitos próprios de exposição e interação sobre seu âmbito de expertise. Mas não se saberia muito claramente o que há (ou potencialmente haveria) de “inovação” em outras áreas da universidade não habitualmente identificadas com essa expressão – ainda que envolvidas com trabalhos de enfrentamento de questões práticas da sociedade.

Assim, antes de ser um problema conceitual, a questão se colocou como um problema prático, para uma organização dinâmica e significativa de um “portal de expertise” da universidade. O problema prático e operacional, entretanto, permitiu entrever questões conceituais que repercutem sobre o próprio perfil da instituição universitária hoje, no país. É o que este artigo pretende abordar.

* * *

Tratava-se de fazer algumas especificações, dentro do conjunto geral de conhecimentos e competências, para circunscrever aí o que pertenceria propriamente aos processos de expertise. Foram desenvolvidos, a partir dos problemas postos pela questão operacional, quatro focos conceituais para nossa apreensão de “expertise”. Esta envolveria:

- relações *praxiológicas* de conhecimento (saberes relacionados ao *fazer*);
- a presença ou a potencialidade de relações diretas com a sociedade;
- foco em problemas particulares, concreta e especificamente percebidos;
- mas também um uso de tais problemas como uma oportunidade relevante para geração de conhecimentos novos.

Em síntese, entende-se “*expertise*” como correspondendo não aos conhecimentos acadêmicos em si (ou aos produtos e serviços relacionados a esses conhecimentos); mas sim a sua articulação, ainda que potencial, com requerimentos sociais identificáveis. Isso corresponde à idéia de que as questões concretas e práticas do ambiente social devem ser, por sua vez, consideradas insumos preponderantes para a reflexão. Mesmo quando as solicitações da realidade não representam necessariamente uma busca de “*inovação*”, *há expertise desde que os conhecimentos e processos acadêmicos possam contribuir significativamente para aqueles requerimentos sociais.*

Nesse sentido, o conceito é mais abrangente que o de “*inovação*”. Este, embora corresponda talvez à linha de frente do trabalho de expertise, não abarca a totalidade das articulações possíveis entre conhecimento acadêmico e requerimentos sociais (ver item “*Inovação*”, a seguir). Tomar determinados aspectos do conhecimento acadêmico como

base de “expertise” (concreta ou potencial) corresponde a explicitar os ângulos segundo os quais os conhecimentos e processos elaborados no âmbito universitário podem ser articulados com as necessidades sociais como insumos voltados para a busca de soluções ou de encaminhamento.

O conceito de expertise adotado é portanto *relacional* entre competências universitárias e requerimentos sociais.

Essa articulação pode já ser *habitual*, quando se conhece o núcleo de mercado e/ou de desenvolvimento social que solicita insumos acadêmicos; e quando setores ou entidades da sociedade já reconhecem seu interesse em receber apoio da universidade, na forma de produtos, conhecimentos ou serviços – disponíveis no ambiente acadêmico ou a serem desenvolvidos especialmente para a situação a enfrentar.

Entende-se, entretanto, que os “requerimentos da sociedade” não correspondem apenas a solicitações percebidas por esta, nem que a iniciativa tenha que partir daí. A própria universidade, com base em seu conhecimento das áreas com que trabalha e sobre as quais reflete, pode ter a iniciativa de descobrir e expressar tais requerimentos, assim como incentivar a articulação.

O que completa o conceito de expertise é a perspectiva de que essa atividade de articulação entre questões práticas e conhecimentos/competências ultrapassa o nível de “exercício de técnicas”. Ou seja: não se trata apenas de uma *aplicação* de saberes em modo de receituário estabelecido. A expertise exige, para além dos conhecimentos e das competências, *um esforço de apreensão das especificidades do problema enfrentado*. Exatamente porque ocorrem especificidades, o próprio conhecimento deve se perceber tensionado por estas – a tal ponto que não basta “aplicar” uma solução prevista. É preciso desenvolver um jogo de inferências a partir das particularidades da situação, que solicitam inevitavelmente ajustes e transferências transformadoras nos conhecimentos e competências estabelecidos, revigorando e renovando-os pelo enfrentamento do material *na busca de soluções*. É nesse sentido que devem ser entendidos o terceiro e o quarto foco conceitual referidos anteriormente: o trabalho com problemas concretos; e a apropriação destes para gerar conhecimento novo. Por isso mesmo, além de exercício prático de saberes, *a expertise deve ser geradora de conhecimento*.

Inovação

Com a perspectiva acima, há um elemento inovador na expertise, mesmo quando não se trate diretamente dos trabalhos corriqueiramente referidos como “inovação”.

Em determinados ambientes acadêmicos, os processos científico e tecnológico se desenvolvem de modo consistente, a busca de conhecimento correspondendo imediatamente ao desenvolvimento de inovação tecnológica – que, por sua natureza mesmo, se relaciona de perto com o âmbito da “solicitação” (e/ou da adequabilidade lógica) em requerimentos sociais percebidos ou de possível estimulação. Este seria o âmbito da inovação propriamente dita.

Por outro lado, a universidade dispõe de conhecimentos acumulados, normalmente relacionados a processos e métodos para ampliar percepções adequadas sobre situações de interesse para setores da sociedade. Esses processos e métodos podem estar disponíveis internamente, como “conhecimento estabelecido” – devendo, entretanto, no âmbito observado pelo projeto, ser ainda articulados a situações e necessidades sociais pontualmente identificadas. Não caracterizam, em si, inovação. Podem, entretanto, ser repensados para desenvolver ações e/ou encaminhar perspectivas ou soluções para questões de interesse social. Nesse processo de articulação (de expertise, portanto) surgiriam, então, ocasiões para uma *inovação social*.

Em levantamento de atividades potencialmente relacionadas à expertise, junto aos programas de pós-graduação (PPGs) da Unisinos (mestrados e doutorados), a equipe do projeto incluiu uma pergunta sobre os *ângulos de inovação* que poderiam ser relacionados às práticas acadêmicas no âmbito de cada programa. As respostas oferecidas trouxeram uma percepção do conceito com boa plasticidade, assinalando ângulos para além do conceito restritivo de inovação. Ocorreu assim uma oferta de percepções diferenciadas, que expõem diferentes categorias de inovação:

- a) pesquisa e desenvolvimento com elaboração de tecnologias novas;
- b) fornecimento direto de “conhecimento” à sociedade;
- c) inovação social, abertura de processos interacionais;
- d) novos procedimentos, novos protocolos para ações

- sociais;
- e) inovações no sistema de parcerias, na conjugação de agentes;
- f) inovações no modo de perceber, constituir a problemática a ser enfrentada; renovação, a partir da situação empírica, dos estímulos ao conhecimento; e
- g) inovações a partir de rearticulações entre expertise & pesquisa, entre expertise & formação e entre expertise & extensão.

Tais perspectivas são positivas em sua variedade e no eventual desenvolvimento conjunto. Não importa muito se o sentido canônico de inovação é outro, mais restrito. Importa: (a) uma atitude geral de valoração da inovação; e (b) a percepção de que há ângulos, em cada PPG, voltados para esse valor, embora realizando-os segundo diferentes perspectivas.

O que interessa, na presente reflexão, é a percepção de que uma ênfase prospectiva sobre as potencialidades do trabalho de expertise – como conceituado acima – possa representar um insumo inovador para a qualidade do trabalho universitário, para sua legitimação nos âmbitos de interação social e para o cumprimento da responsabilidade do empreendimento acadêmico perante a sociedade.

Expectativas

Na sociedade contemporânea, a comunicação social ampla desenvolve processos tentativos – via mediatização, mas também nos âmbitos de interação entre setores de sociedade por suas instituições e campos sociais. A necessidade mesmo de um sistema de informação sobre expertise universitária, para circulação social, se inscreve nos processos de crescente mediatização da sociedade – em que a informação de todos os setores pede processos envolvendo a agilidade da mídia contemporânea.

Uma das características estudadas, no âmbito da Comunicação, na linha de pesquisa sobre Mediatização e Processos Sociais do PPG em Comunicação da Unisinos, é uma tendência generalizada de foco no pólo usuário das informações (BRAGA, 2007). Assim, na universidade, é preciso se preocupar com os possíveis usuários de sua produção, sabendo falar segundo sua percepção. Outra característica

da mediatização, na perspectiva do artigo referido, é que à mudança nos processos comunicacionais correspondem reestruturações necessárias no próprio exercício e gestão das atividades informadas. Tais características vão imprimir direcionamentos relevantes tanto às expectativas que se podem ter sobre a expertise universitária como aos requisitos para sua adequada implementação.

A partir da conceituação operacional adotada para expertise, e ainda do levantamento realizado junto aos PPGs da Unisinos, fazemos a inferência de que a expertise não deveria ser considerada apenas “uma atividade a mais” – atividade que não se caracteriza, evidentemente, como novidade, no âmbito universitário, uma vez que tais ações já ocorrem habitualmente (embora talvez em proporções abaixo do desejável). O foco seria, diversamente, a percepção das potencialidades de expertise *como um movimento revigorador da processualidade universitária geral*.

Assim, não se trata de propor um “quarto tipo” de tarefas universitárias, ladeando o tradicional tríptico ensino-pesquisa-extensão. No sentido estrito de um tipo de tarefas, a expertise já pertence ao âmbito da extensão, ocupada com as vinculações universidade-sociedade que complementam o âmbito mais sistemático e tradicional de “ensino-e-pesquisa”.

O que se percebe aqui, prospectivamente, é a possibilidade de tomar a expertise, *lato sensu*, como uma dimensão transversal aos três enfoques, fecundando-os dinamicamente através da relação universidade-sociedade de modo abrangente. Não pensamos, portanto, em “outra tarefa”, mas sim em “outra lógica” que complementaria as lógicas em funcionamento. Será examinado sumariamente a seguir como essa lógica se inscreveria em cada âmbito das atividades habituais – ensino, pesquisa, publicação, extensão.

O ensino já é, tradicionalmente, uma das formas básicas de articulação da universidade com a sociedade: trata-se de formar profissionais em cursos de graduação (e hoje também, crescentemente, de pós-graduação), que transportarão os conhecimentos desenvolvidos para atividades a serem exercidas no tecido social.

Para além das formulações curriculares mais habituais, correspondentes às profissões bem estabelecidas no espaço

social, sabe-se que as universidades mais proativas estão desenvolvendo novos cursos, voltados para necessidades específicas percebidas na dinâmica social. Tal experimentação entra nesse âmbito de renovação dos vínculos sociais com busca de outras sintonias. Embora uma parte dessa dinâmica seja decorrente do objetivo de ampliação de público-alvo, o que pode dar sustentação e continuidade qualitativa ao processo é a decisão consciente de criar vínculos com necessidades sociais efetivas e bem percebidas, pela oferta de cursos pertinentes em formatação adequada.

No que se refere à pesquisa, encontram-se as já tradicionais distinções entre “pesquisa pura” e “pesquisa aplicada”, entre pesquisa abstrata ou teórica e a de desenvolvimento tecnológico ou “inovação”, entre pesquisa e ação social. Tais distinções, certamente úteis, parecem criar, entretanto, o risco de serem vistas como de mútua exclusão (“ou isso ou aquilo”).

Uma relação entre pesquisa e expertise não corresponde nem a criar mais uma classificação; nem a preferir um tipo sobre outro (as pesquisas “práticas” sobre as “reflexivas”, por exemplo). Diversamente, trata-se de perguntar *para qualquer tipo de pesquisa em realização*: como tais conhecimentos e proposições podem vir a fazer sentido em termos sociais concretos?

Refletir sobre a potencialidade da expertise (enquanto vinculações do conhecimento universitário com fenômenos e questões particulares no ambiente social) não retira uma pesquisa abstrata ou teórica de seu âmbito de pensamento universal, ou de conhecimento puro, ou de busca de regularidades mais amplas, em nível macro. Apenas leva a dar atenção, *como complementação*, a eventuais processos de interação e de articulação³.

Não necessariamente no nível individual do pesquisador, mas certamente no nível da instituição, refletir sobre tais possibilidades e trazê-las ao nível de considerações expressas, parece ser uma necessidade atual da ação universitária, no seu trabalho constante de legitimação social. Isso não significa substituir a pesquisa que se faz na universidade por uma generalização da ação social; mas sim de complementar o que se faz com uma preocupação adicional – articular o que se faz na universidade com necessidades relevantes da sociedade.

³ Sabemos, por exemplo, das experiências de levar a reflexão filosófica a âmbitos leigos – com benefícios sociais e com eventual retorno para o próprio pensamento filosófico sobre o ser humano em sociedade.

Ainda com relação à pesquisa, um âmbito não menos relevante das interações sociais corresponde à potencialidade de questões concretas de diferentes setores da sociedade para estimular pesquisas que, partindo do “particular”, busquem conhecimentos mais amplos e novas hipóteses.

Uma parte significativa das atividades de pesquisa voltadas para a inovação tem essa característica: para além do desafio de obter novas soluções concretas e pontuais para problemas práticos – em perspectiva tecnológica, de engenharias, de informática, de administração, etc. – o próprio conhecimento teórico-metodológico se reelabora. Tal possibilidade é evidentemente acessível a outras áreas de conhecimento humano e social, mesmo quando não se objetiva inovação tecnológica.

As publicações – resultado mais freqüente das pesquisas realizadas – são também um modo de interação universidade-sociedade. Dar a público é já tornar disponível ao ambiente extra-universitário. É provável, entretanto, que uma quantidade excessiva de publicações se restrinja ao próprio âmbito universitário.

A circulação nos âmbitos da especialidade é fundamental como processo assegurado do debate entre pares – requisito inestimável para o avanço do conhecimento. Por outro lado, uma parte da produção de cada área produtiva da universidade certamente pode ser voltada para âmbitos de leitura não especializada. Não se trata aí, de fazer “divulgação científica”, mas de prospectar espaços da sociedade para os quais os conhecimentos e proposições resultantes da pesquisa sejam concretamente relevantes. Seria relevante, no âmbito de cada PPG, que se refletisse sobre os tipos de publicação que tenham expressamente endereçamento para um público leigo na especialidade, *também percebido como potencial usuário social desse conhecimento* (o que é diferente, portanto, de divulgação científica).

Hoje já não parece suficiente esperar que terceiros (no ambiente social) esporadicamente “descubram” conhecimentos acadêmicos disponíveis apenas intra-muros, expressos segundo formulações e lógicas internas ao campo acadêmico; e se dêem ao trabalho de gerar vinculações “de fora para dentro”. Dentro das lógicas interacionais contemporâneas, é preciso (e é socialmente relevante) falar a linguagem do interlocutor não acadêmico. O objetivo principal seria

uma reflexão sobre setores sociais que podem ter legítima expectativa de recebimento direto dos resultados e proposições decorrentes da pesquisa.

Finalmente, o âmbito da extensão universitária parece ser o mais evidentemente atravessado pelas potencialidades da ação de expertise – uma vez que, de origem, se preocupa com o alcance pela sociedade de competências e processos universitários. A dinamização possível decorreria justamente do trabalho integrado com participações dos âmbitos da pesquisa, da publicação e de novas articulações de ensino. Nesse espaço, particularmente, o processo de organização da informação voltada para as potencialidades da expertise poderia estimular uma séria ampliação das articulações internas e externas.

Sustentabilidade

As universidades privadas de recorte não-empresarial (as comunitárias e confessionais), quando buscam se constituir como verdadeiras instituições de pesquisa, encontram problemas de sustentabilidade. A pesquisa séria e extensiva é cara e não se financia de modo automático nem rápido. É portanto legítima e relevante a preocupação de assegurar sustentabilidade dinamizadora de tais atividades. Com tal perspectiva, é natural que os trabalhos de expertise, como aqui conceituados, se tornem um âmbito de eleição para a meta de sustentabilidade da pesquisa.

Efetivamente, *uma parte de tais articulações* deve gerar acordos que favoreçam a sustentabilidade universitária, gerando recursos para nossas atividades. Mas, em geral, deve-se valorizar o trabalho de expertise pela efetiva produção de articulações relevantes Universidade/Sociedade – no que é próprio de nossas funções e no que se refere às responsabilidades sociais da universidade, resultando em legitimação do campo acadêmico.

É claro que não se pode argumentar contra um estímulo a trabalhos de expertise para o apoio à pesquisa, ao ensino pós-graduado *strito sensu* e, em geral, às atividades universitárias (BRAGA, 2007). Deve-se assinalar, porém, que se

uma preocupação *immediatista* prevalecer quanto a esse aspecto⁴, dois riscos se apresentariam:

- a) um enfraquecimento das bases de legitimidade mais tradicionais que asseguram a qualidade e o valor acadêmico do trabalho habitual (que se encontraria solapado em decorrência de novas tarefas “dispersas”); e
- b) o não alcance da própria sustentabilidade nesse aspecto – em decorrência do imediatismo descontínuo de tentativas apressadas e sem base.

Há duas partes interessadas nos processos de expertise: a sociedade (por seus setores e instituições) e a universidade (por seus pesquisadores, grupos de pesquisa, âmbitos de investigação, de aprendizagem-e-formação, etc.). O trabalho de expertise corresponde a buscar soluções e encaminhamentos para questões concretas em situação de realidade. Isso envolve perceber os espaços em que seja possível e desejável ir além de um perfil “só-teórico” ou de apenas “busca desinteressada de conhecimento” para estabelecer e direcionar insumos teórico-metodológicos a serviço de problemas práticos *de sociedade*.

Nesse aspecto, o interesse maior seria o da sociedade – pelo “recebimento” de tais insumos. Por outro lado, através de tais buscas voltadas para a prática, o conhecimento universitário pode vir a se desenvolver em rigor e em percepção dos requerimentos, imposições e limitações trazidas por *situações contextualizadas*.

Assim, o interesse da universidade não deve ser apenas o das oportunidades de negócio, mas também o de encontrar diretamente no espaço social bases de observação, de experimentação, de desenvolvimento, de conhecimentos e de ampliação de sua expertise.

Uma busca excessivamente concentrada nos aspectos materiais, no sentido estrito e econômico de rentabilização da expertise – arriscaria detectar apenas uma parcela reduzida de agentes internos (pesquisadores e seus ambientes de trabalho já habituados à articulação) e de agentes externos (tipicamente empresas que já trabalham com insumos de conhecimentos e de produção universitária) – ou seja, no âmbito da expertise habitual.

⁴ Por exemplo, no caso de uma ansiedade institucional para reconversões aceleradas de perfil docente; ou na simples atribuição de novas responsabilidades aos docentes sem correspondente desenvolvimento de infra-estrutura, de condições acadêmicas prévias, de elaboração prévia de vínculos institucionais adequados.

Um trabalho de forte interesse de médio e longo prazo para uma universidade que se apresta a investir esforços inovadores no âmbito da expertise seria, no seu desempenho interno, gerar uma percepção de linhas possíveis de articulação universidade/sociedade – com relacionamentos entre conhecimento e processos acadêmicos e “questões práticas de sociedade” – sem uma preocupação excessiva com relação a sua potencialidade de gerar retorno material. Uma vez identificados (ou mesmo genericamente percebidos) alguns âmbitos de articulação possível⁵, poder-se-á derivar daí inferências e estimativas a respeito dos aspectos e ângulos que apareçam promissores para acordos negociados. Os demais espaços de articulação permaneceriam como indicação de âmbito estimulado para pesquisas socialmente orientadas – evidentemente relevantes, dentro da missão da universidade, mesmo que não venham, direta e imediatamente, a gerar retorno imediato.

⁵ O que seria feito através de consultas junto ao corpo de pesquisadores.

A expertise, no sentido aqui proposto, de ação dinamizadora de toda a universidade, só se desenvolverá satisfatoriamente na medida em que tenha como prioridade a construção de novos vínculos de interação com a sociedade, através da descoberta de questões sociais efetivamente *solicitantes* das competências universitárias; e que tenham a potencialidade de motivar os próprios processos internos de conhecimento e de formação.

Assim, em todas as questões, a sustentabilidade – relevante – deve ser vinculada à busca da excelência acadêmica e à legitimação universitária na sociedade. E esta seria, talvez, a maior garantia de sustentabilidade no longo prazo. Por outro lado, e dentro desse quadro geral, seria leviano recusar o trabalho de expertise como processo relevante para a sustentabilidade da pesquisa.

Tais perspectivas correspondem ao sentido mais exato do conceito de “sustentabilidade”. Esta não se refere simplesmente à idéia econômica de “retorno material” – mas sim à de que a instituição, por sua ancoragem profunda em efetivas e relevantes necessidades sociais, de curto, médio e longo prazos, pode basear sobre esse alicerce sua sustentação legítima e continuada.

O que fazer

Um primeiro passo necessário para o desenvolvimento de novos núcleos de expertise é certamente *uma exposição das competências disponíveis* – estimulando setores sociais na tomada de conhecimento do perfil de possibilidades universitárias.

Essa exposição é necessária para a constituição de vínculos. Uma universidade interessada no desenvolvimento de lógicas de expertise deve então refletir sobre as condições de maximização de sua eficiência na circulação dessas informações – ou seja, nos seus processos de comunicação, desde a produção até os usos interacionais.

A expertise não é, entretanto, um acervo constituído e de antemão disponível, como se fosse um produto pronto a ser divulgado. Com base no conceito adotado, a expertise só se realiza – com especificidade – a partir do exercício efetivo de vinculação com questões determinadas, constituídas no espaço social. É preciso então que a universidade faça trabalhos de prospecção de situações de realidade – na universidade e na sociedade.

Uma parte do trabalho de prospecção corresponde justamente ao *levantamento de informações internas sobre os conhecimentos disponíveis* cujos detentores, individuais ou setoriais, considerem adequadas para eventuais articulações com questões do ambiente social. Mas não se trata apenas de realizar uma “triagem” entre informações plenamente disponíveis. As lógicas de interação com a sociedade podem solicitar verdadeiras revisões do próprio acervo de conhecimentos e especialidade, para que estes possam ser *pensados* em tal perspectiva.

Trata-se de refletir sobre as possibilidades (ainda que apenas complementares ao núcleo de cada especialidade) de sua aproximação com situações concretas da realidade; sobre os aportes de tais conhecimentos para as práticas de setores sociais; assim como sobre os tensionamentos que estas oferecem ao processo do conhecimento.

No outro âmbito de prospecção, é preciso – para cada área ou setor de especialidade universitária – *buscar informações sobre âmbitos ou processos de sociedade*. Conforme as áreas de conhecimentos, importarão mais as questões no

âmbito das empresas, das instituições públicas, do terceiro setor, ou referentes a questões variadíssimas da sociedade civil. A dificuldade no desenvolvimento de tal prospecção decorre tanto de uma tendência universitária (como aliás de todo campo social muito definido) de ver o mundo em seus próprios termos, desenvolvendo distorções interpretativas para as interações que se processam diferentemente; como também do fato de que a sociedade mesmo (particularmente no caso do Brasil) desconhece as possibilidades de articulação entre o conhecimento acadêmico e suas próprias necessidades e interesses. Ocorre, portanto, uma dificuldade de interação entre “códigos” diferenciados.

Na medida em que a sociedade não tem, em diversos âmbitos, uma percepção clara da oferta universitária e de suas potencialidades, *é responsabilidade social da própria universidade estabelecer um conhecimento – interno e externo – sobre sua abrangência*. Os próprios setores da sociedade que teriam como se beneficiar com aportes universitários podem não saber formular suas expectativas em modo relacional com potencialidades que não percebem, com clareza, existir na universidade. Assim, a prospecção no âmbito externo, embora realizada pela universidade, deve ser *pensada e acionada a partir das lógicas da sociedade*.

Tais atividades não podem resultar apenas de iniciativa individual dos pesquisadores e técnicos. Uma tarefa a ser desenvolvida no âmbito institucional é a prospecção de agentes efetivos internos e externos, estimulando a percepção e o desenvolvimento das possibilidades de articulação de expertise. Isso demanda uma percepção da diversidade de processos internos (atividades acadêmicas, perfil de desempenho profissional de pesquisadores, padrões habituais de ação dos PPGs, etc.) e um levantamento de requerimentos sociais identificáveis pontualmente e com viabilidade operacional.

O próprio desenvolvimento de tais trabalhos de prospecção implica a *necessidade de processos de gestão expressamente comprometidos com as lógicas da expertise*. Ainda que uma parte da prospecção já se realize no mesmo gesto de *organizar informações* sobre competências internas, percebe-se que outros processos de gestão do conhecimento devem ser ativados em torno desse repositório central e dinâmico de informações de expertise.

Certamente, o trabalho de *gestão da expertise* não se caracterizará como um processo centralizado – antes se apresentaria como transversal a todos os setores universitários. Entretanto, deve corresponder a uma atividade intencionada e explícita. Trata-se de desenvolver a possibilidade de que cada setor, cada grupo de pesquisa, cada linha de ação universitária se torne preocupada sobre os âmbitos e os modos segundo os quais está gerindo seu próprio conhecimento – seja na produção de informações via pesquisa, no ensino, na publicação; seja nas vinculações (efetivas ou potenciais) com a sociedade – no curto e no longo prazo.

Se alguns setores já têm experiência de gestão de conhecimento em formulações adequadas aos processos de expertise, as instituições universitárias devem se preocupar, de modo organizado, *com os requisitos e com as possibilidades de transferência de procedimentos de gestão da expertise* para outras áreas, ainda não estruturadas ainda para tais vínculos.

Há outros âmbitos mais estruturais em que a gestão universitária também deve se exercer. Uma das questões sobre as quais o Projeto P5-4 se voltou, na Unisinos, é a das possibilidades de articulação interna como criação de condições para a expertise externa. Os problemas da realidade social não se manifestam sempre ao modo teórico-metodológico de uma disciplina especializada. Frequentemente, envolvem necessidades de apreciação, problematização e tratamento articuladas entre diversas especialidades.

Assim, uma *parte significativa do trabalho de gestão envolveria articular competências internas diversificadas*. Não se pode esperar que os próprios *experts*, nessa situação, desenvolvam as articulações necessárias – até porque nem perceberiam as possibilidades de articulação. Tal ação seria desenvolvida por um grupo de profissionais voltados para *gestão de conhecimento e expertise*, que – recebendo (através do próprio portal e/ou de levantamentos preliminares) informação sobre a *expertise disponível e potencial* – procuraria estimular articulações internas entre os pesquisadores e técnicos; e dessas “agregações” com a demanda de sociedade. É no trabalho comum em torno de questões práticas complexas que o desafio de conjugar visadas diversas parece ter maiores possibilidades de produtividade.

Inferese daí uma potencialidade da universidade para gerar *pólos agregadores de conhecimentos* – que seriam, por sua vez, âmbitos articuladores, produtores e fornecedores de expertise. Estas seriam as principais unidades de expertise.

Um dos âmbitos em que tais articulações internas (direcionadas ao âmbito externo) devem ser produtivas é a *construção de canais operacionais entre “pesquisa” e “extensão”*.

Em algumas áreas, as ações de expertise são consistentes com o tipo de atividade caracterizada como *pesquisa*. Nesses âmbitos (mormente os que articulam estritamente ciência e tecnologia), provavelmente os horários de pesquisa do professor podem ser acionados, em tempo e direcionamento, para a prestação de serviços e geração de produtos – em triplo proveito, da instituição, das empresas contratantes e da carreira acadêmico-científica do próprio professor. Aqui, o gesto de expertise é o mesmo da pesquisa.

Em outras áreas, é mais provável que a ação de expertise não seja diretamente um processo de pesquisa. Relacionar os processos de extensão que caracterizam essa expertise aos processos de pesquisa pede um trabalho reflexivo e operacional específico. As relações com a pesquisa podem ocorrer tanto a montante da ação de expertise (uso de resultados de pesquisa para fundamentar a articulação com tarefas na sociedade), como a jusante (uso da experiência adquirida na expertise para revisão de premissas e renovação de problematização e de hipóteses de pesquisa). Certamente, nada impede a construção, em paralelo, de processos complexos de extensão e de pesquisa diretamente nas ações de expertise.

Paralelamente aos aspectos organizatórios de gestão da expertise, uma questão a que se deve dar especial atenção é a do *perfil de envolvimento dos pesquisadores*. É necessário refletir sobre os estímulos necessários para a inclusão da expertise na pauta mais habitual dos docentes. Certamente é por gestão fina dos tempos e das atividades que a processualidade da articulação com a sociedade pode ser ampliada e diversificada.

Praticamente todo o desenho tradicional das universidades foi construído em torno de um núcleo caracterizado pelo Ensino – em torno do qual se organizam a atividade de Pesquisa, uma parte das atividades de extensão e a parte principal das tarefas de organização e administração destas atividades-fim.

O próprio objetivo de rever lógicas de articulação com a sociedade pede uma reconfiguração do perfil profissional de pelo menos uma parte da inteligência disponível nos PPGs, nos demais conjuntos de professores e mesmo nos *staffs* de competência científico-tecnológica de unidades não diretamente relacionadas à atividade “ensino”.

Os professores e pesquisadores são em geral selecionados e contratados para esse perfil profissional tradicional e atuante. Assim, parece importante refletir sobre os graus de reconversão de perfil de atuação previstos ou pretendidos; e sobre como essa reconversão pretende ser estimulada no meio docente. A ausência de uma cuidadosa reflexão e de clareza quanto aos graus e quanto aos procedimentos – e particularmente quanto às incidências sobre docentes e grupos – arriscaria gerar uma justa reação de autodefesa e de resistência.

Como qualquer reconfiguração de atividades leva a receios e insegurança naturais, todo cuidado deve ser dado à questão de clima institucional, nas áreas que possam ser afetadas. Trata-se sobretudo de clareza, de transparência e de flexibilidade nas determinações; e que questões que interferem no exercício profissional dos participantes sejam consideradas com objetividade e séria busca de soluções apaziguadoras para óbices supervenientes no âmbito do trabalho.

Conclusão

É importante não caracterizar a expertise como uma “função de acréscimo” ou um “redirecionamento”, mas sim como um modo de aprofundamento do que já se faz (em sentido amplo de formação/pesquisa), dando mais substância e não apenas acumulando tarefas. Sem perder de vista a perspectiva da expertise universitária como conhecimento e experiência pertinentes a nossos fazeres tradicionais, trata-se de enfatizar aí, nestas mesmas atividades, *o conceito interacional com a sociedade*. Isso não pode deixar de estimular uma atitude exploratória em tudo o que se faz – do ensino à extensão – com particular produtividade na pesquisa.

O item “O que fazer” assinala que uma dinamização de tais vínculos entre universidade e sociedade solicita um investimento de trabalho e de procedimentos organizacio-

nais concertados e continuados. Para tais procedimentos, as perspectivas aqui expostas são preliminares e tentativas. Os encaminhamentos concretos de realização é que podem dar sentido específico e direcionamento de realização. O trabalho de levantamento e disponibilização de informações sobre conhecimentos e competências universitárias, segundo uma lógica de vinculação a questões de sociedade, é um bom ponto de partida para operacionalização, desde que não se percam de vista os requisitos para seu bom funcionamento – a serem atendidos conforme as metas que a instituição universitária defina, nesta perspectiva.

Tal investimento em atividades de gestão, para não ser improvisado, pede um ambiente aberto de propostas e debates entre várias instâncias e níveis da comunidade acadêmica e da administração universitária.

O que decorre de uma reflexão transversal aos diversos tópicos tratados neste artigo é que a tarefa de dinamizar as atividades universitárias de expertise se apresenta, ela mesma, como uma questão concreta, *que solicita enfrentamento segundo uma lógica de expertise*. Isso corresponde a dizer que um trabalho desse tipo pede, mais que decisões normativas ou padrões estabelecidos de gestão, uma prospecção de possibilidades, de disponibilidades, de metas compartilhadas; e uma inovação operacional, uma construção praxiológica com foco em problemas especificamente percebidos. E, sobretudo, um encaminhamento do próprio projeto como uma oportunidade para gerar conhecimentos novos sobre “universidade”.

Recebido em 18/02/08

Aprovado em 21/11/08

Referência

BRAGA, J. L. Mediatização como processo interacional de referência. In: MÉDOLA, A.S.; ARAUJO, D.C.; BRUNO, F. (orgs). *Imagem, Visibilidade e Cultura Midiática* - Livro da XV Compós. Porto Alegre, Sulina, 2007.