

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM PRELIMINAR PARA CONSTRUÇÃO DE MODELO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

KNOWLEDGE MANAGEMENT: A PRELIMINARY APPROACH FOR MODEL CONSTRUCTION IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Andréia M Carvalho¹

¹Fundação Armando Alvares Penteado

Resumo

A gestão do conhecimento é um dos temas mais discutidos atualmente entre acadêmicos, empresários e consultores que se preocupam com o futuro das organizações. Pesquisadores têm feito estudos sobre o desenvolvimento de técnicas, sistemas e modelos a fim de gerenciar o conhecimento e assim melhorar o desempenho e a eficiência organizacional. Este artigo é resultado de uma pesquisa exploratória, introduz conceitos de Gestão de conhecimento, avalia alguns estudos sobre gestão de conhecimento no contexto acadêmico, faz uma análise comparativa entre eles com o objetivo de investigar e propor elementos imprescindíveis para criação de um novo modelo de Gestão de Conhecimento que seja aplicável em Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: *Gestão do conhecimento; Instituições de ensino superior; modelos.*

Abstract

Knowledge management is one of the most discussed issues today among academics, entrepreneurs and consultants who care about the future of organizations. Researchers have done studies on the development of techniques, systems and models in order to manage knowledge and thus improve performance and organizational efficiency. This article is the result of an exploratory research, introduces concepts of Knowledge Management, evaluates some studies about knowledge management in the academic context, makes a comparative analysis between them with the objective of investigating and proposing elements essential for the creation of a new Management model of Knowledge that is applicable in Higher Education Institutions.

Key-words: *Knowledge management; Higher education institutions; models.*

1. Introdução

É evidente que a Gestão do Conhecimento muito tem sido abordada sob o aspecto do conhecimento explícito e sob seu ângulo tecnológico, devido a uma evolução lógica dos sistemas de informação tradicional geralmente apoiada em substanciais recursos de tecnologia de informação.

Percebe-se, ainda, que da mesma forma, tem sido adotada, sobretudo, por organizações de setores que demandam alta tecnologia e/ou que dependem fortemente de pessoas, quer “fabriquem” produtos ou serviços, que percebem na Gestão de Conhecimento um instrumento para aumentar sua competitividade.

Dessa forma, o presente estudo visa apresentar a visão mais corrente da Gestão do Conhecimento e a viabilidade de sua utilização em instituições de ensino superior (IES), em que os serviços têm alto grau de intangibilidade e cuja qualidade depende fortemente das pessoas encarregadas de prestar o serviço na linha de frente - quais sejam, os professores - e também determinar as bases para um modelo de Gestão do Conhecimento adequado a instituições privadas de ensino superior que almejem adotar esta ferramenta como uma alternativa para aumentar sua competitividade. Vale ressaltar que não são alvo deste estudo os inegáveis benefícios que o modelo pode trazer à qualidade do ensino, sendo abordados apenas marginalmente.

No entanto, o objetivo principal do estudo é estabelecer as principais bases de um modelo de Gestão do Conhecimento adequado a instituições de ensino superior, especialmente focado no compartilhamento de conhecimento (sobretudo, tácito) entre os membros de seu corpo docente.

2. Metodologia

A metodologia usada nesse trabalho foi a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, visando entender como a Gestão do Conhecimento pode desenvolver um diferencial competitivo dentro das instituições de ensino superior.

De acordo com Vergara (2005, p. 48) uma pesquisa bibliográfica é uma pesquisa baseada em material publicado em livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado, relatórios, monografias, revistas especializadas, jornais, redes eletrônicas. À proporção em que a pesquisa é desenvolvida são feitas anotações de elementos importantes ao tema escolhido, buscando embasar e referenciar o trabalho acadêmico. Para esse trabalho as áreas pesquisadas foram a Gestão do Conhecimento e Instituições de ensino superior.

Para Cervo (2005, p. 69) estudos exploratórios não elaboram hipóteses, restringe-se em definir objetivos e encontrar mais informações sobre determinados assuntos. Ainda segundo o autor a pesquisa descritiva, embora permeie as diversas fases da pesquisa bibliográfica, apresenta características próprias: observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, orientando para a execução de trabalhos dessa natureza.

3. Por que estudar a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior?

Pode-se dizer que no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior, o conceito de conhecimento está atrelado ao conceito de *know-how* (ou seja, saber como fazer), o qual pode ser traduzido por: saber como desempenhar o papel de professor. Dessa forma, colocam-se como partes integrantes desse papel vários aspectos do saber como ser professor que estão ligados à questão didática: como conduzir o processo de ensino/ aprendizagem junto a diferentes classes e alunos, como transmitir didaticamente cada tipo de conteúdo, como interagir com as classes (coletivamente) e com os alunos (individualmente), como montar o programa de uma disciplina, como preparar um instrumento de avaliação, como avaliar os alunos por produto (provas, trabalhos, exercícios) e por processo (frequência, participação em classe, contribuição efetiva nos debates), entre outros.

Apontam-se, ainda, algumas funções igualmente importantes para saber como desempenhar o papel de professor: pesquisar, atualizar-se (inclusive tecnologicamente), gerar produção acadêmica (dissertações, teses, artigos, livros), realizar capacitação na área de domínio conceitual e prático e, claramente, ir além.

Corroborando a importância do compartilhamento de *know-how* para a Gestão do Conhecimento, é possível dizer que o conhecimento pode ser distinguido entre conhecimento do indivíduo e do grupo, da organização e da rede de organizações; o aprendizado entre os indivíduos ocorre através da interação entre pequenos grupos. A transferência de conhecimento pode ocorrer de forma horizontal, ou seja, dentro da mesma função, onde a diferença na codificação da linguagem dos grupos é mínima. No caso de ocorrência vertical, entre grupos diferentes, a codificação tem um papel central. Para se facilitar os processos, é necessário que se use uma codificação acessível a todos, devendo-se considerar três pontos importantes referentes à natureza intrínseca do conhecimento, os quais são relevantes para a ação estratégica (FLEURY & OLIVEIRA JR., 2001):

- a) definição do conhecimento que deve ser desenvolvido pela empresa;
- b) como as empresas devem compartilhar o conhecimento que constituirá sua vantagem competitiva;

c) quais as formas pelas quais o conhecimento constitui a vantagem da empresa pode ser protegido e quais as possibilidades estratégicas ligadas à natureza do conhecimento;

O conhecimento pode atingir várias dimensões, desde o indivíduo, o grupo e a organização até uma rede de organizações interagentes.

Nesse sentido, Duguid & Brown (2001, p. 62) argumentam que o conhecimento se fundamenta não apenas no indivíduo, mas também está distribuído pelo grupo de pessoas que trabalham juntas.

A pressuposição é que, mais do que falar, as pessoas são capazes de responder às situações reais, de fazer as coisas acontecerem.

Em seus estudos, Zabet & Silva (2002, p. 14) definem conhecimento como “[...] a capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa”. A comprovação do processo de aprendizagem é o conhecimento.

Existem diferentes tipos de conhecimento. O conhecimento pode ser classificado em: conhecimento explícito e conhecimento tácito. Conhecimento explícito é um conhecimento útil, tal como um dado ou uma informação. Este tipo de conhecimento está registrado e pode ser facilmente processado, armazenado e transmitido. O conhecimento explícito pode ser transmitido, por exemplo, por meio de aulas, livros ou manuais de instruções.

Já o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal. É um conhecimento útil para a organização, mas a utilização desse conhecimento depende das experiências, valores, emoções e relacionamentos dos indivíduos. A transmissão do conhecimento tácito “[...] exige comunicação pessoal e interação[...]” (RODRIGUES, 2001, p. 89).

Dessa forma pode-se afirmar que as organizações atuam em um ambiente mutável, no qual há relações de interação entre todos os processos da empresa a fim de alcançar um determinado objetivo. A aprendizagem é fator principal nas organizações atuais que almejam valorizar o *Know How* dos seus funcionários, as quais valorizam a importância de usar o conhecimento como estratégia organizacional.

4. Gestão do Conhecimento

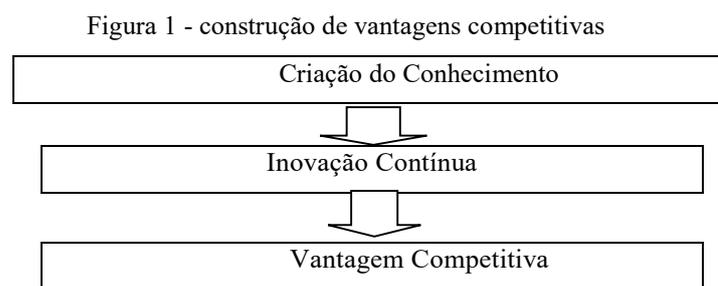
Identificou-se nos estudos pesquisados que há um consenso que a Gestão do Conhecimento trata de disseminar o conhecimento que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização.

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento deve tornar explícito o conhecimento que decorre da experiência dos indivíduos.

Segundo Clarke (2000), a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que irá transformar os arquétipos de competição, de forma que os gerentes busquem, cada vez mais, trabalhadores do capital humano. A Gestão do Conhecimento provém de duas áreas da empresa: a tecnologia da informação e a qualidade. Assim, em uma abordagem simples, pode-se afirmar que problemas são solucionados por pessoas ou grupos, por meio de ferramentas tecnológicas aliadas às informações. Já a qualidade refere-se ao desenvolvimento da organização e manutenção de seus processos, cultura, tecnologia e sistemas de mensuração para criação, coleta, organização disseminação e uso do conhecimento, a fim de se obter a vantagem competitiva.

Numa economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento representa fonte segura de vantagem competitiva (NONAKA, 2000). As empresas são formadas por um conjunto de recursos internos que definem os principais fatores determinantes da competitividade da organização. O conhecimento organizacional deve ser considerado como um ativo intangível para a empresa (FLEURY & OLIVEIRA JR., 2001).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o avanço tecnológico e comercial das empresas japonesas a partir da 2ª metade do século XX adveio da capacidade de inovação contínua; para os autores esta habilidade para inovar, por um lado, é alimentada pelo conhecimento gerado e compartilhado pela empresa (em um ciclo permanente de conhecimento que flui “de fora para dentro” e de “dentro para fora” da empresa) e, por outro, contribui para a construção de vantagens competitivas, conforme resumem na Figura 1.



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 5)

No presente estudo, a atenção concentra-se na incorporação da Gestão do Conhecimento à cultura da organização; esta incorporação não é estudada como um paradigma universal e nem deve ser vista como tal, seja pelas IES ou por qualquer tipo de corporação. Mas vale ressaltar que a introdução da Gestão do Conhecimento nas empresas reforça seu preparo para seu desenvolvimento e consolidação no mercado, seja este um mercado de produtos de consumo, de bens industriais ou de serviços, inclusive educacionais.

5. A Importância Da Gestão Do Conhecimento Em Instituições De Ensino Superior

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) classificam as empresas a partir do setor de atividade; para ele, as instituições de ensino superior privadas constituem um setor econômico específico e compartilham várias características, entre elas:

- a) Diferenciação das instituições em termos qualitativos (cursos oferecidos, qualificação do corpo docente) e quantitativos (porte).
- b) Interdependência entre instituições situadas na mesma região: o comportamento e o desempenho de uma instituição têm reflexos diretos sobre as demais. Quanto menor for o número de instituições e mais semelhante for seu porte, maior será a interdependência, com o estabelecimento de padrões para o setor pelos líderes do mercado.
- c) Pequena diversidade nas tecnologias educacionais e nos processos utilizados.
- d) Competição por novos alunos por meio do lançamento de novos cursos.
- e) Os cursos agregam alto conteúdo tecnológico e de conhecimento. Cursos semelhantes em conteúdo: a diferenciação se dá pelo padrão de qualidade e das especificações didático-pedagógicas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) também propõe estratégias genéricas para a gestão de pessoas nas IES. Entre elas, destaca-se:

- a) Necessidade de criação e manutenção de um Banco de Talentos (os professores), em razão da exigência de mão-de-obra altamente qualificada.
- b) Diferenciação no padrão de qualidade das pessoas e dos serviços agregados, como contraponto à homogeneidade dos cursos concorrentes.
- c) Melhoria da qualidade acadêmica da instituição, com foco no fortalecimento da base conceitual de cursos, disciplinas e corpo docente.
- d) Utilização da tecnologia de informação para apoiar a implantação da Gestão do Conhecimento na instituição.
- e) Redução de custos operacionais via informatização de processos operacionais.

Dessa forma, para que as IES evoluam na direção de uma melhor adaptação de seus modelos de gestão às novas características de seus mercados, torna-se relevante uma avaliação estratégica do ambiente competitivo.

6. Práticas Em Gestão De Conhecimento

Choo (2005) chama a atenção para o conhecimento cultural constituído pelas estruturas cognitivas e afetivas e, ao dar ênfase a importância do histórico em termos de

experiência, normas, políticas e metas da organização, identifica dois tipos de aprendizagem organizacional:

- *single-loop*, modificando apenas ações organizacionais;
- *double-loop*, em que são identificadas necessidades de reestruturação das normas organizacionais.

As práticas de Gestão do Conhecimento são bastante particulares e seguem a estrutura e a cultura organizacional existentes. De acordo com a OECD (2003), essas práticas podem ser categorizadas, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

Banco de dados, com definição de boas práticas de trabalho, lições aprendidas ou descritas por especialistas. Por meio desses bancos de dados é possível reutilizar o conhecimento existente, contribuindo de maneira efetiva para reduzir custos de aprendizagem e agregar valor aos resultados;	Ter uma política de Gestão de Conhecimento escrita ou estratégica. Esse item envolve a avaliação de qual informação é necessária ao decisor, bem como atribuir o seu valor em termos de contribuição para decisões mais acertadas. A maneira como a informação é disponibilizada ao decisor pode indicar o que é útil ou não. Para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida. Dessa forma, a etapa de divulgação de informações deve ser sistemática, antecipatória, não devendo se restringir às informações coletadas externamente à empresa, mas também assegurar a transferência de informação entre os principais executivos. A questão da quantidade de informação é um fator importante, priorizando-se sempre informações relevantes para cada usuário (BORGES, 1995);
Memória organizacional, manuais de treinamento, boas práticas, artigos para publicação. A utilização de práticas relacionadas a memória organizacional busca aumentar a competitividade da organização, por meio do gerenciamento do conhecimento. Nesse sentido, a memória organizacional não é apenas um acervo de informações. Ele é também uma ferramenta da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais. Sua existência deve propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização.	Ter um sistema de valores ou cultura que promova conhecimento por meio do compartilhamento, sociedades de usos ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento;
Programas de treinamento formal e informal, relacionados a prática de administração de conhecimento. Já é consenso que o trabalho vem aumentando permanentemente seu patamar de educação. Dessa forma, a atividade laboral passa a ter papel central em sua vida. Nesse contexto, cabe às organizações o desenvolvimento de iniciativas que estimulem o treinamento e o desenvolvimento da força de trabalho;	Capturar o conhecimento e a aquisição do conhecimento relacionado à organização, além do conhecimento de usos por meio de outras fontes de indústria;
Uso de mentoring formal prática, inclusive, aprendizado. O objetivo do mentoring é ter alguém que seja experiente, orientando e guiando “novatos” por meio do processo de aprendizado. Os melhores mentores tem vários anos de experiência em técnicas e tecnologias, agregando experiência e maturidade, além de	Utilizar conhecimento de usos obtido por meio de instituições públicas de pesquisa;

apresentarem boas práticas de comunicação	
Encorajamento para que trabalhadores experientes. Trabalhar em conjunto é cada vez mais importante nas organizações, que lidam com problemas complexos e demandam um tempo de resposta cada vez mais rápido. A questão da aprendizagem exige que as organizações proporcionem condições visando favorecer a interação entre os indivíduos, seja por meio de layout que propicie a interação entre as pessoas, ou pela formação de grupos informais para discutir assuntos relacionados aos seus processos de trabalho, entre outros;	Dedicar os recursos para obter conhecimento externo;
Encorajamento para que os trabalhadores busquem permanentemente a continuidade de sua educação e qualificação profissional, promovendo o reembolso das taxas;	Usar a internet para obter conhecimento externo;
Oferecer local fora do trabalho, com vistas ao treinamento dos trabalhadores para que mantenham as habilidades atuais;	Encorajar os trabalhadores a participarem em times de projeto com especialistas externos.
Prover treinamento formal e informal relacionado a praticas de gestão e administração do conhecimento;	

Fonte: OECD, 2003

A partir dessas práticas, vale destacar a distinção entre praticas de Gestão do Conhecimento e sistema de Gestão de Conhecimento, uma vez que as práticas de Gestão de Conhecimento estão voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação com o mundo exterior.

7. Construindo As Bases Do Modelo Para Compartilhamento De Conhecimento

É importante entender antes iniciar a construção de um modelo, o que são modelos, para que servem e quais são suas limitações. De acordo com Fourez (1995), os modelos são representações da realidade, que são, posteriormente, moldados e testados pela ciência. Assim, ele afirma que:

[...] a ciência surge como uma prática que substitui continuamente por outras as representações que se tinha do mundo. Aliás, começa-se a fazer ciência quando não se aceita mais a visão espontânea como absolutamente necessária, mas como uma interpretação útil em determinado momento. Os nossos modelos partem sempre de uma visão ligada à vida cotidiana, de uma visão espontânea, evidentemente condicionada pela cultura (FOUREZ, 1995, p. 66).

Por serem diretamente ligados à realidade (temporal, cultural, tecnológica, ambiental etc.) – são “construções” feitas para durar apenas “enquanto ‘nos satisfizerem” (FOUREZ, 1995, p. 71). E Fourez ainda acrescenta:

A decisão de, em determinado momento, conservar ou rejeitar um modelo, não provém diretamente de critérios abstratos e gerais. Na prática, abandona-se um modelo (ou uma lei, ou uma teoria) por razões complexas que não são jamais inteiramente racionalizáveis. Há sempre uma decisão mais ou menos “voluntarista” e não necessária. (FOUREZ, 1995, p. 71).

Corroborando com o autor, ao construir um modelo, o pesquisador precisa garantir seu alinhamento com o momento e o ambiente em que estuda o fenômeno, precisa construí-lo de forma a representar fielmente a realidade vigente e deve estar consciente da transitoriedade desse modelo que será, cedo ou tarde, superado ou se tornará inadequado em razão da evolução da ciência e das mudanças na realidade a partir do qual foi concebido.

Vale ressaltar que o estudo de Youssef (2010) contribuiu para o desenvolvimento do estudo pois, teve o mesmo objeto de estudo portanto utilizou-se as condições, premissas e focos do modelo para o desenvolvimento do presente artigo.

Com relação ao modelo que é objeto deste capítulo, vale ressaltar as condições que orientaram seu desenvolvimento:

1) propõe-se a verificar como grupos de professores podem trabalhar colaborativamente, sem levar em conta questões inerentes ao trabalho individual de seus membros.

2) o modelo está voltado para Pedagogia Libertadora – inspirada na Pedagogia da Autonomia, de Paulo Freire (2001) – que fornece uma base adequada para o desenvolvimento de adultos, ao perceber alunos e professores não como produtos ou meios de produção, mas com cidadãos em pleno domínio de sua vida e de sua liberdade.

Assim, apresenta-se abaixo as premissas e os focos do modelo:

a) Premissa básica para a construção do modelo: o conhecimento a ser compartilhado é complexo por ser, eminentemente, conhecimento tácito.

b) Premissas genéricas sobre IES: as IES são, por definição, organizações produtoras e disseminadoras de conhecimento; os serviços educacionais são essencialmente intangíveis, uma vez que se baseiam no processo de ensino-aprendizagem o qual, em um sistema de ensino presencial, só se concretiza em sala de aula, por meio da figura do professor e sua interação com os alunos.

c) Premissas relacionadas ao perfil das IES elegíveis para o uso do modelo: deve ser uma instituição privada de ensino superior; a IES deve dispor, em seu corpo docente, de um número significativo de professores que possui o talento e o conhecimento (sobretudo tácito, mas também explícito) que se deseja compartilhar; todos os professores pertencentes ao corpo docente possuem as competências mínimas necessárias para absorver novos conhecimentos e se tornarem, também, professores talentosos e especiais; boa parte das IES não está disposta, a priori, a fazer investimentos significativos para o desenvolvimento e a implementação de um modelo de compartilhamento de conhecimento enquanto não acreditarem na aplicabilidade do

modelo à instituição, nos resultados positivos em potencial e em sua efetiva contribuição para o aumento da competitividade da IES.

Por sua vez, os três focos do modelo são:

a) O modelo concentra-se nos professores e em seu papel como criadores e disseminadores de conhecimento.

b) O modelo possibilita sua implantação por etapas ou limitada, por exemplo, a um determinado departamento e como um projeto-piloto a ser testado e ajustado antes de ser estendido à instituição como um todo.

O quadro 2 sintetiza as bases do modelo e as iniciativas a serem tomadas por uma IES que deseje aceitar o desafio que é a construção do modelo e sua implantação.

Quadro 2. Bases para o modelo de compartilhamento de conhecimento

BASES CONCEITUAIS DO MODELO	INICIATIVAS DA IES
O professor como um trabalhador do conhecimento	Assumir esta característica do professor e passar a tratá-lo como tal
A aplicação do conceito de conhecimento em instituições de ensino superior	Determinar o conceito de conhecimento na IES
A influência dos valores e da estrutura da instituição de ensino na criação e no compartilhamento do conhecimento	Avaliar até que ponto a IES está disposta a mudar sua cultura e seus valores
A transformação do capital intelectual institucional	Cria meios para estimular o compartilhamento do conhecimento como sistemas de recompensa
A manutenção da qualidade e a atualidade do modelo	Utilizar instrumentos de avaliação para avaliar o momento e renová-lo total ou parcialmente
A preservação do conhecimento tácito	Criar um núcleo e professores “decanos”
As mudanças na estrutura de gestão	Avaliar o tipo de reformulação necessário
A necessidade de avaliação dos resultados do modelo	Criar instrumentos adequados de avaliação de desempenho para o modelo.
O modelo e a tecnologia e	Escolher a melhor alternativa de tecnologia de informação para o modelo de cada IES.

Fonte: adaptado de Youssef (2010)

Para Youssef (2010) as bases utilizadas para a construção do modelo de compartilhamento do conhecimento entre os docentes de uma instituição de ensino superior mostraram-se, após as etapas de estudo e pesquisa, coerentes com os trabalhos desenvolvidos por diferentes autores nacionais e internacionais, bem como com as experiências reais e os casos analisados.

8. Análises e considerações

Nesse capítulo é importante analisar cada uma das bases conceituais do modelo

Quadro 3 - bases conceituais do modelo e suas justificativas

BASES CONCEITUAIS DO MODELO	JUSTIFICATIVA
O professor como um trabalhador do conhecimento	os professores são, por definição, trabalhadores do conhecimento, independentemente da época, das metodologias ou das tecnologias utilizadas.
A aplicação do conceito de conhecimento em instituições de ensino superior	em uma IES, o capital intelectual organizacional (seu conhecimento coletivo) será o resultado da sinergia entre as “bagagens de conhecimento” que seu corpo docente aporta quando entra na instituição e passa a exercer seu papel de professor.
A influencia dos valores e da estrutura da instituição de ensino na criação e no compartilhamento do conhecimento	deve-se incluir nos valores da IES, a serem absorvidos e seguidos por seus colaboradores, tanto a necessidade de compartilhar o conhecimento, quanto o fato de que a maior responsável pela criação e pela disseminação do conhecimento sempre será a própria IES
A transformação do capital intelectual institucional	O aprendizado acumulado a partir das pesquisas pode ser resumido de forma objetiva: mesmo na Era da Informática, a TI não aproxima as pessoas que não querem ser aproximadas. Este é, portanto, um grande desafio para as IES: vencer as barreiras de isolamento intelectual e físico entre os membros de seu corpo docente, para conseguir agregar o conhecimento individual às bases de conhecimento coletivo da IES.
A manutenção da qualidade e a atualidade do modelo	Youssef (2010) apud Mezomo (1994) relaciona doze condições básicas para a produção da qualidade em IES, comentadas a seguir, e que são encontradas em diferentes bases do modelo proposto: a) A vontade política dos líderes: inevitavelmente, o movimento em direção à qualidade deve emanar da cúpula da IES, responsável maior por sua filosofia, sobretudo por se tratar de organizações privadas, nas quais a direção decide quanto às prioridades de investimento (quer seja investimento em dinheiro, tempo, pessoas, tecnologia etc.). b) A existência e a definição da missão da organização: sem um propósito determinado e disseminado por todos os níveis hierárquicos da instituição, dificilmente os padrões de qualidade serão atingidos, devido à relevância das pessoas no processo de prestação de serviços educacionais. c) A existência de uma estrutura responsável pela implementação da nova filosofia: para acelerar os passos iniciais em direção a uma política de qualidade, é preciso que se aloque uma equipe específica para o desenvolvimento e a implementação do conceito de qualidade, devidamente adaptado à cultura e aos recursos disponíveis na IES. d) Incentivar a educação de todos na IES, e não apenas dos professores, ou seja, envolver toda a comunidade de colaboradores nas iniciativas de Gestão do Conhecimento. e) Manter o foco no “cliente”: o receptor dos serviços (qual seja, o aluno) deve ser o foco, o centro das atenções da IES, pois é de sua satisfação no longo prazo que dependerá o sucesso da instituição. f) A criação de indicadores de desempenho (Key Performance Indicators - KPIs): é necessário que se desenvolvam parâmetros a partir dos quais será avaliada a qualidade dos serviços; tais indicadores devem estar alinhados com a missão da IES, seus objetivos e o nível de prestação de serviços que a IES se propôs a oferecer a seu mercado. g) A criação de um processo de monitoramento, qual seja, um sistema para o acompanhamento permanente dos resultados. g) A avaliação dos resultados: deverão ser estabelecidos

	<p>momentos específicos de avaliação global dos indicadores de desempenho; tipicamente, esses momentos, em uma IES, relacionam-se ao calendário do ano letivo, de forma a permitir ações de correção visando o período letivo seguinte.</p> <p>h) O estabelecimento de novos paradigmas: é importante que a IES passe a encarar os alunos como seu mercado, e a aceitar como natural e estratégica a questão de desenvolver um instrumental de marketing de serviços, ciente de que isso não implicará em abrir mão da qualidade de ensino e, muito menos, na temida “mercantilização do ensino”</p> <p>i) Gerência participativa: uma vez implantado o conceito de qualidade, é preciso que o nível de gerência garanta a continuidade dos processos de acordo com os parâmetros estabelecidos.</p> <p>j) O estabelecimento de lideranças: uma liderança firme é imprescindível para garantir que a instituição não se desvie de seus novos propósitos.</p> <p>k) A valorização dos recursos humanos: voltando aos preceitos básicos do marketing de serviços, especialmente nas IES, as pessoas fazem, efetivamente, a diferença entre um serviço dentro ou fora dos padrões específicos de qualidade; basta lembrar da figura do professor e de seu papel insubstituível nos resultados do processo de ensino-aprendizagem.</p>
A preservação do conhecimento tácito	<p>Para abranger este aspecto, a sexta base do modelo consiste em criar o Núcleo de Elders, que agregará os professores mais antigos e experientes, mantendo-os na IES exclusivamente para alimentar as iniciativas de Gestão do Conhecimento</p> <p>Este núcleo não tem como objetivo extrair ou roubar o conhecimento dos mais velhos, e sim mantê-los ligados à IES, não mais como linha de frente (aulas presenciais exaustivas, longas horas de correção de prova etc.), mas como geradores de conteúdo, pesquisadores e desenvolvedores de novas metodologias de ensino, entre outras funções de vital importância para a manutenção da qualidade de ensino da instituição.</p>
As mudanças na estrutura de gestão	<p>Claramente, não é viável nem produtivo tentar propor soluções padronizadas quanto à estrutura, uma vez que cada IES tem características únicas.</p> <p>Portanto, aqui se apresenta uma opção de gestão compatível com a flexibilidade e o alto grau de relacionamento entre as pessoas que um verdadeiro sistema de Gestão do Conhecimento exige é a utilização de estruturas matriciais, em que grupos de interesse e comunidades presenciais ou virtuais se formam temporária ou permanentemente em torno de objetivos e interesses comuns, de projetos e de pesquisas específicas.</p>
A necessidade de avaliação dos resultados do modelo	<p>Não é viável esperar que gestores de qualquer organização, seja ela uma IES ou não, invistam em iniciativas que não possam ser avaliadas adequadamente; assim, a oitava base prescreve o estabelecimento de parâmetros para mensurar os resultados do modelo.</p>
O modelo e a tecnologia e	<p>Assim, o que se oferece nesta base são critérios-chave para a escolha da melhor alternativa de TI, considerando desde a compatibilidade com os sistemas disponíveis na IES até a capacidade e a disposição para investimento da IES:</p> <p>a) Capacidade para armazenar, filtrar, priorizar, cruzar e disseminar conhecimento com eficácia, rapidez e simplicidade.</p> <p>b) Estruturalmente, não pode ficar fechada em laboratórios, ser manipulada por áreas políticas ou depender de pessoas</p>

	específicas. c) Tem que proporcionar interatividade 24 x 7, como “depósito noturno” de idéias e fóruns virtuais on line ou não. d) Tem que permitir a evolução modular e a comunicação com as demais áreas, bancos de dados e sistemas da IES, ou seja, utilizar linguagens tecnológicas compatíveis com os sistemas em operação. e) Deve ser compatível com os valores financeiros disponíveis. f) E, sobretudo, tem que proporcionar alta acessibilidade, tanto de dentro da IES (que deverá disponibilizar um número adequado de pontos internos de acesso) quanto da empresa e da casa dos participantes; na verdade, tem que proporcionar acesso de qualquer lugar do mundo. (tem que “falar com o mundo”).
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: adaptado de Youssef (2010).

Vale ressaltar que as bases aqui expostas para a construção de um modelo de compartilhamento do conhecimento entre os docentes de uma instituição de ensino superior mostram-se coerentes com as pesquisas desenvolvidas. Para aumentar as chances de se criar um modelo desta ordem, deve-se seguir uma recomendação adicional a qual seria a de implantá-lo como um projeto-piloto, restrito a um departamento ou a uma unidade da instituição, dependendo da estrutura da IES.

Essa alternativa pode reduzir as objeções quanto aos investimentos necessários, bem como proporcionar a oportunidade de se corrigir eventuais falhas no modelo antes de implantá-lo.

Referências

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

CHOO, C. W. (2005). **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions (2a ed.). Oxford: Oxford University Press.

CLARKE, Anthony J. **Implementation Can benefit from quality experience**. In Quality Progress, november, 2000.

DUGUID, P. & BROWN, J. S. **Estrutura e espontaneidade**: conhecimento e organização. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

FLEURY, Maria T.L. & OLIVEIRA JR., Moacir de M.(Coord.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOUREZ, G. A. **Construção das Ciências introdução à filosofia e à ética das ciências**. São Paulo. Editora UNESP, 1995.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler: em três artigos que se completam**. São Paulo: Cortez, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In: Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.

OECD. **Mensuring Knowledge Management in the Business Sector**. OECD Publications Service, 2003.

RODRIGUES, S. B. **De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente**. In.: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.) Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, Atlas, 2001.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6ª Ed. São Paulo. Atlas, 2005.

YOUSSEF, Ahmad Youssef. **Um Modelo de Gestão do Conhecimento em Administração para uma Organização Universitária Interinstitucional**, 2010.