

GESTÃO DO CONHECIMENTO : ALTERNATIVA PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

DOUGLAS DE FARIAS RIOS

Resumo

Aborda sobre a importância da implantação da gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior, ressaltando este tema como alternativa para o compartilhamento de informações e principalmente de conhecimento na organização de forma que estes tragam vantagem competitiva no âmbito pedagógico e principalmente no contexto mercadológico da área educacional. Trata do conhecimento e da informação como ativos tão valiosos quanto os ativos físicos de uma organização e propõe a elaboração e adoção de uma política de gestão do conhecimento que permita a instituição identificar e aproveitar melhor o capital intelectual existente na organização. Apresenta a gestão do conhecimento como forma eficiente para melhoria nos processos organizacionais e como facilitadora para execução de um planejamento estratégico na instituição.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Ensino Superior; Compartilhamento de Conhecimento; Instituição de Ensino Superior.

Abstract

It is about the importance of applying the knowledge management to a graduation institution, highlighting this theme as an alternative for information sharing and mainly knowledge sharing in organizations so that they offer some competitive advantage on the pedagogical field and mainly in the marketing context of the educational area.. It concerns knowledge and information as such valid participants as the physical participants of organizations and proposes the elaboration and adoption of a knowledge management policy which allows the institution indentifying and using the intellectual capital that there are in organization.

It presents the knowledge management as an efficient way of improving the organizational process and as a way of making it easier to execute an estrategeical in the institution.

Keywords: Knowledge management, graduation knowledge sharing, graduation institution.

1. Introdução

Assim como em empresas de qualquer área, as instituições educacionais dispõem de um sistema de informação que nem sempre é utilizado de forma “plena”, ou seja, de maneira que as informações ali armazenadas venham agregar valor à gestão estratégica da empresa. Alguns departamentos utilizam as informações de forma independente, como se cada departamento não fosse parte integrante do conjunto que forma a instituição.

A não-socialização na forma de utilização destas informações pelos departamentos deixa de possibilitar um trabalho sincronizado em alguns momentos, diminuindo assim a

possibilidade de melhor aproveitamento das informações armazenadas pelo banco de dados da instituição.

Diversas organizações adotam processos e práticas de gestão eficientes, porém insuficientes para aproveitamento da informação disponível em âmbito geral na empresa e também para a transformação dessa informação com valor agregado em conhecimento.

Uma Instituição de Ensino Superior, onde o foco de atuação é a educação, lida diariamente com a análise, com o repasse, a troca de experiências, de informações, de cultura e, por que não dizer, de conhecimento mediante a relação pedagógica entre docentes e discentes. Apesar de todos estes aspectos e do trabalho com a educação, com a informação e com o conhecimento no aspecto pedagógico, percebe-se que ainda há uma possibilidade maior, e não totalmente explorada pela organização no âmbito interno, que possibilite transformar informação em conhecimento e utilizá-lo para a criação de processos eficientes.

Desta forma, o Departamento de Gestão de Pessoas pode atuar também na Gerência Administrativa, numa efetivação da gestão do conhecimento que talvez até já exista na Instituição, porém de maneira dispersa e não compartilhada entre setores que, por sua vez, em razão da não-orientação e da não-adoção de metodologia ou de política, deixam de fazer um compartilhamento do conhecimento em seu todo, como um todo para o bom desenvolvimento da organização.

Cabe assim à direção da organização analisar, em conjunto com o departamento de gestão de pessoas, a viabilidade para implementação de um projeto piloto de gestão do conhecimento como forma alternativa para o compartilhamento do conhecimento na própria instituição. Para isso, faz-se necessária a conscientização geral sobre a necessidade de a organização agregar valor às informações disponíveis, para que ela mesmo faça uso de uma inteligência competitiva que permita o êxito no desempenho de suas atividades. Refletir sobre a maneira como são utilizados e compartilhados as informações e o conhecimento entre os setores da organização poderá ser o primeiro passo neste sentido.

2. Compartilhamento de informações e de conhecimento

As instituições de ensino superior, conforme já abordado, trabalham com a educação, a cultura, a informação e o conhecimento de maneira integrada, de acordo com seus projetos pedagógicos que são executados por meio da relação acadêmica entre docente e discente.

No entanto, mesmo com excelente nível de administração e de qualidade no ensino, observamos que boa parte dessas instituições não aproveita ao máximo as informações e o conhecimento trabalhado e até mesmo gerado dentro da própria organização. As informações e o conhecimento são priorizados muito mais no âmbito teórico e acadêmico, que na prática da própria Instituição.

A rapidez do avanço tecnológico vivenciado pelas organizações e a importância que este fato exerce sobre a existência e o êxito nessas organizações nos remete a uma reflexão sobre a relevância dada ao compartilhamento e à gestão do conhecimento nas empresas de modo geral.

Segundo Tonet e Paz (2006, p.76), *“o compartilhamento de conhecimento no trabalho é forma de assegurar que seus colaboradores possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem e garantindo a disseminação e a posse do conhecimento de que necessitam”*. Saber utilizar informações, agregando valor a estas e transformando-as em conhecimento, possibilita à organização criar e utilizar-se de processos eficientes que permitem melhor desenvolvimento dos serviços executados e resultado positivo com seus clientes.

Tonet e Paz (2006, p.76) consideram ainda que *“o grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto as demais lutam com problemas que poderão ser dominados pelo conhecimento criado internamente”*. O compartilhamento de conhecimento e o compartilhamento de informações estarão constantemente se sobrepondo um ao outro, já que a informação estratégica poderá ser transformada em conhecimento ou também o conhecimento poderá ser trabalhado e repassado estrategicamente, de acordo com a política de informação existente na organização.

Compartilhar informações e conhecimento na organização é permitir a observância e a compreensão do que acontece com o grupo de colaboradores, e conseqüentemente, com a organização, quando de fato este compartilhamento ocorre, contribuindo assim para a melhoria nos resultados dos serviços oferecidos.

Na competitividade acirrada do mercado, o aumento pelo interesse no conhecimento é resultante do fato de que valores intangíveis, como a marca e a imagem de algumas organizações, chegam a valer mais que seu patrimônio físico. Grande parte desse valor intangível é agregada pela posse de conhecimento, que resulta da incorporação de novas experiências, de reflexão, da aprendizagem contínua e compartilhada (Tonet, Paz, 2006,

p.76). Assim, as organizações que conseguem criar, utilizar e reutilizar o conhecimento, obtêm maiores condições de que, mesmo em situações não favoráveis, continuem sobressaindo em relação a seus concorrentes.

A existência de uma política de informação é outro fator preponderante para o êxito do compartilhamento de conhecimento e que contribuirá para a implantação de uma gestão do conhecimento na organização. Gerenciar a informação deve ser busca constante da parte de todos os gerentes da organização, e, eles devem entender a informação como uma chave para o sucesso da empresa e deles próprios. (Davenport, Eccles, Prusak, 1998, p.151-183).

A informação deverá ser armazenada, tratada e disseminada mediante o processo de transformação de dados em informações estratégicas que poderão ser utilizadas nas tomadas de decisões da empresa.

3. Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento pode parecer de fácil definição, porém de aplicação um pouco mais complexa. Consideramos relevante apresentar alguns dos diversos conceitos existentes sobre o tema gestão do conhecimento, sem, no entanto, estabelecer que somente estes estejam corretos.

À medida que a organização consegue criar processos eficientes e efetivos que, conseqüentemente, tragam valor ao cliente, pode-se dizer que a ela mesma já consegue, a partir do capital intelectual, fazer uso da gestão do conhecimento. (Bukowitz, Williams, 2002, p.17-18)

Para Wiig (1999), gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimentos da organização.

Beckman (1999, apud Stollenwerk, 2001, p.144) destaca que a gestão do conhecimento é a formalização de experiências e conhecimentos, para que estes estejam socializados na organização, permitindo assim que novas competências alcancem desempenho superior, estimulando inovação e criando valor para seus clientes.

De acordo com as diversas conceituações sobre gestão do conhecimento, Nonaka E Takeuchi (1997) afirmam que há dois tipos de conhecimento na organização: o conhecimento explícito, que pode ser transmitido pessoalmente e por meio de linguagem formal, e o conhecimento tácito, que pode ser transmitido por meio do exemplo e da convivência em razão de estar enraizado na ação. Também de acordo com esta afirmação, acrescentam que o conhecimento pode ser convertido mediante socialização, externalização, combinação e internalização.

À gestão de atividades que desenvolve e controla os tipos de conhecimento existentes em uma organização, com o objetivo de apoiar o processo decisório em todos os níveis, dá-se o nome de gestão do conhecimento. (Moresi, 2001, p.137)

De acordo com as definições, podemos entender melhor o que trata o tema gestão do conhecimento e também analisar a amplitude de sua atuação para, posteriormente, propor a implantação de um modelo voltado à realidade de uma instituição de ensino superior. A conceituação nos permite ainda observar a relação entre gestão do conhecimento e sistema de informação.

Laudon (2004, apud Almeida, 2006), define o sistema de informação como um conjunto de componentes inter-relacionados para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação, com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório nas organizações. Sendo assim, a tecnologia da informação ocupa posição de suma importância na execução da gestão do conhecimento, pois pode permitir a estruturação e a disseminação do conhecimento de uma pessoa para todo um grupo da organização.

Uma das vantagens da gestão do conhecimento é a possibilidade de inovação por meio do estímulo ao potencial presente na organização e da circulação do conhecimento. A gestão do conhecimento prevê ainda ações em redes voltadas para melhoria do potencial interno de produção e codificação de conhecimento da organização.

4. Análise institucional

O Univag Centro Universitário é uma instituição de ensino superior com mais de 8.000 alunos. Conta, em sua estrutura organizacional, com um número superior a 800 funcionários nos diversos departamentos subordinados à Pró-Reitoria Administrativa e Pró-Reitoria Acadêmica, e estes, por sua vez, subordinados à Reitoria. O departamento de Gestão de Pessoas faz parte da Pró-Reitoria Administrativa, atuando de forma auxiliar a esta com todos os demais departamentos da instituição, aí incluídos os que estão vinculados à parte acadêmica.

Neste estudo de caso, utilizamos a técnica de observação e entrevistas informais durante três meses nos seguintes departamentos: Gestão de Pessoas, Núcleo de Processamento de Dados, Central de Atendimento ao Estudante, Central de Vestibular, Serviços Gerais, Secretaria Acadêmica, Extensão e Coordenações de Cursos.

É fato o avanço concernente à área de tecnologia da informação da instituição, porém, ainda são observados aspectos que devem ser melhorados no âmbito do sistema de informação para melhor aproveitamento das informações correntes na instituição e, em adendo para que se possam compartilhar estas informações, agregando-lhes valor e, assim, utilizá-las de forma estratégica na tomada de decisão.

Maia (2003, p.9) defende que as instituições de ensino “*terão que trazer em seu dia-a-dia a gestão do conhecimento não mais como conceito teórico a ser introduzido na sala de aula, mas como ferramenta imprescindível para o seu desenvolvimento e para a disseminação do conhecimento acumulado*”. Assim, reforça-se a idéia de que as instituições de ensino superior necessitam, cada vez mais, priorizar a profissionalização de sua administração e de seus recursos humanos, necessitando para isso de estratégias e ferramentas adequadas com tecnologia de ponta.

O futuro da organização pode ser traçado e projetado com um planejamento estratégico adequado ou pode ser definido em meio às reviravoltas do mercado, cada vez mais competitivo.

Diante disso, consideramos necessário uma análise detalhada da situação atual e, conseqüentemente, entendemos haver a necessidade de melhoria ou de introdução de sistema de informação mais eficiente que permita ao departamento Gestão de Pessoas dispor de recursos para alimentação de banco de dados, em que as informações sobre os colaboradores da instituição possibilitem melhor aproveitamento destes, no decorrer de possíveis necessidades de realocação de funcionários entre setores.

Atualmente, o departamento só consegue avaliar os colaboradores dos diversos setores por meio de reuniões com gerentes de departamentos ou em conversas informais. Este fato pode causar uma ruptura no processo de valorização e retenção de talentos para a instituição, tendo em vista que a saída de um gerente de determinado setor ou a mudança na gerência da Gestão de Pessoas poderá comprometer as informações sobre potencial de determinados colaboradores daquele setor. Uma possível mudança na gerência do Gestão de Pessoas não permite, ao novo gerente, dispor de um banco de dados com informações fidedignas a respeito dos talentos existentes na organização, nem das habilidades e competências de outros colaboradores, que talvez tenham sido identificadas pelo gerente anterior ou por um coordenador de setor que passou pela instituição sem deixar nenhum registro em um banco de dados de talentos.

Também relacionado com este fator, em algumas vezes, a instituição oferece a oportunidade de contratação externa de novos colaboradores ao invés de possibilitar algum tipo de remanejamento entre setores. Em determinados momentos, os remanejamentos entre setores se dão em decorrência de situações emergenciais, e não de acordo com o potencial do colaborador ou do perfil necessário para exercício da função.

A falta de socialização ou do compartilhamento de experiências simples, porém bem-sucedidas em alguns setores não possibilita que estas práticas possam ser experimentadas por

outros setores e, quem sabe, até pudessem proporcionar a obtenção de resultados positivos por conta da melhoria na padronização de processos na instituição.

Para Maia (2003, p.5), “é preciso que todos os funcionários tenham visão global da empresa e que as informações fluam dentro dela, de modo que não fiquem represadas em um ou dois departamentos e possam ser compartilhadas por todos”. O processo interativo entre conhecimento tácito e conhecimento explícito dos funcionários poderá resultar na criação do conhecimento na empresa.

O não-aproveitamento e a não-utilização da informação de forma estratégica, e com base em uma inteligência competitiva, fazem com que informações de “clientes potenciais” sejam perdidas durante simples ligação telefônica, durante um atendimento a visitantes ou durante um cadastro de visitas de público externo. Dados estatísticos deixam de ser compartilhados entre setores, impedindo assim o aproveitamento desses dados por outros setores da Instituição.

Enfim, a falta da existência de uma política de gestão estratégica da informação e de gestão do conhecimento não é mensurada no sentido de dispersão de idéias inovadoras e possível perda de talentos que não são profundamente exploradas pela Instituição.

5. Considerações e propostas

Para a implantação da gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior, será necessário projeto de amplitude maior, em decorrência do ritmo e do tamanho da Instituição.

Neste projeto macro, deverão estar envolvidos todos os departamentos, mas, inicialmente, a atuação da Gerência Administrativa, Gestão de Pessoas e Núcleo de Processamento de Dados será a chave para o sucesso do projeto, pois ambos serão os responsáveis diretos pela criação e implementação de uma política da tecnologia da informação, pela gestão estratégica da informação e, posteriormente, pela gestão do conhecimento. A solidez desses três pilares dará sustentação à execução de um projeto de gestão do conhecimento que tenha como finalidade o crescimento institucional, associado ao crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores.

A possibilidade de gestão do conhecimento por meio do fluxo de informações e da própria troca de conhecimentos possibilitará à instituição estar um passo à frente de seus concorrentes que não entendem a gestão do conhecimento como aspecto relacionado com a inteligência competitiva da empresa.

A análise situacional permitiu identificarmos alguns pontos simples em que informações são dispensadas e deixam de ser tratadas de forma que agregue valor a estas e as utilize como recurso para elaboração de novas estratégias.

Internamente, não possibilitamos melhor aproveitamento com os colaboradores da instituição, por meio das informações, do conhecimento entre funcionários pela não-existência de um mecanismo de registro, de tratamento, de recuperação e de compartilhamento destas informações e deste conhecimento.

Dispomos de um laboratório totalmente estruturado, que consideramos ser a Instituição em seu conjunto, de recursos humanos capacitados para tal, mas não conseguimos ainda executar, de maneira prática e ágil, a gestão do conhecimento que já faz parte do dia-a-dia da Instituição, porém de forma ainda desestruturada. É preciso possibilitar a aplicação prática da teoria dada em sala de aula e fazer disso um estudo de caso para referência aos alunos que, em breve, estarão inseridos no mercado de trabalho.

É necessário que a instituição dê o primeiro passo no processo de gestão estruturada do conhecimento, criando e identificando formas e instrumentos de comunicação e compartilhamento de informações e conhecimento, sendo estes instrumentos voltados à tecnologia e às pessoas. Os recursos necessários para a implantação da gestão do conhecimento, de pessoas, de tecnologia avançada e de planejamento, a instituição dispõe. Talvez baste apenas uma reflexão mais aprofundada sobre a questão.

O êxito na melhoria dos processos organizacionais para sobrevivência futura e obtenção de bons resultados no mercado ao qual está inserido deverá ser precedido pelo bom planejamento e por estratégias acertadas que, por sua vez, podem ser resultantes da introdução da gestão do conhecimento na Instituição.

A adesão à idéia e a implantação da gestão do conhecimento deve partir da direção institucional, fazendo com que esta idéia também seja aceita e incorporada por todos os colaboradores, de forma que estes entendam seu papel no todo e que se comprometam com a política estratégica estabelecida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Dagoberto Alves de et al. *Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação*. Produção, São Paulo, v. 16, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000100014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 Out 2006. doi: 10.1590/S0103-65132006000100014.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, p.17-18.

- COLOMBO, Sônia Simões.(2004). *Gestão Educacional*. Porto Alegre: Artmed.
- DAVENPORT, Thomas H.; ECCLES, Robert G.; PRUSAK, Laurence. (1998). Política da Informação. In: KLEIN, David. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark,. p. 151-183.
- GOMES, Elisabeth; FRAGA, Fabiane. (2001). *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus.
- MANAS, Antonio Vico. (1999). *Administração de Sistemas de Informação*. São Paulo: Érica.
- MC GEE, James; PRUSAK, Laurence. (1994). *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. , (2001). Gestão da Informação e do Conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira. *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: UnB , p.137.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. (2001), Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: UnB, p.144.
- TARAPANOFF, Kira. . (2001). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: UnB.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. (2003). *Gestão do conhecimento e e-learning na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- TONET, Helena Corrêa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. *RAC (Revista de Administração Contemporânea)*, v.10, n.2, abr/jun.2006. p.76.
- ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. (2002). *Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas.
- WIIG, K. M. (1999.)Gestão do Conhecimento: de onde veio e para onde vai? *Empresas e Tendências*, v.48, p.6-18.