

A gestão do conhecimento como ferramenta para televisão universitária*

Ana Paula Damasceno Torres¹
Cláudio Márcio Magalhães²

Resumo: A TV Universitária brasileira existe há quase 50 anos, mas só agora começa a amadurecer nos seus processos de gestão. Seu principal gargalo está na sua própria institucionalização, ou seja, ser aceita dentro de sua própria instituição de ensino. Este trabalho sugere o uso do conceito da Gestão do Conhecimento (GC) e da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi como uma ferramenta de desenvolvimento da televisão universitária. Para isso, faz-se uma contextualização da TV universitária e suas principais dificuldades e um estudo conjunto da GC. Como resultado, uma proposta que objetiva o desenvolvimento das potencialidades de construção do conhecimento da televisão universitária junto com suas instituições de ensino.

Introdução: A TV Universitária brasileira é uma respeitável senhora de quase 50 anos, mas somente agora parece conseguir resolver sua crise de identidade. Por um longo tempo, foi uma criança isolada e com pais déspotas, que não lhe permitiram crescer e construir sua autonomia e identidade. Quando pôde sair de seus limites domésticos, como um adolescente fez de tudo um pouco e somente agora consegue colher, analisar e aproveitar suas experiências para se (re)construir.

Como uma jovem adulta, a TV universitária, quanto à gestão de sua própria subsistência, ainda tateia entre iniciativas adequadas e outras nem tanto. Esse texto quer apresentar a Gestão do Conhecimento (GC) como uma opção para a adequação das potencialidades, missão e operacionalidades da TV Universitária com a Instituição de Ensino Superior (IES) que a idealizou, operacionalizou, mantém e que nutre expectativas sobre sua atuação e desenvolvimento. Uma vez que o conhecimento é a base das IES e das suas TVs, nada mais natural que sua gestão o auxilie na construção de uma relação sadia entre mãe e filha.

A TV Universitária brasileira

A TV Universitária de Pernambuco é a primeira televisão universitária a entrar em operação regular, no ano de 1967. Antes, em 1958, outra universidade já produzia programas educativos na TV Educativa da Universidade de Santa Maria (RS) (MILANEZ, 2007). Seria também a primeira de uma série de TVs educativas ligadas às instituições federais, embaçadas em um programa de educação a distância

do governo militar que fracassou.

Embora algumas das novas TVs educativas sejam ligadas às universidades, há pouco do envolvimento institucional e essas emissoras passam a ser ligadas a um sistema marginal às redes de TV comerciais. Acabam ligadas a uma das redes estatais, TVE do governo federal ou as emissoras dos governos estaduais, como a TV Cultura de São Paulo, com pouca ou nenhuma produção regional. Com a redemocratização, as TVs educativas viraram moeda de barganha política e, embora algumas instituições de ensino, públicas e privadas, recebam outorgas, ainda assim deve-se mais aos contatos políticos de suas reitorias do que por um projeto educativo.

O cenário vai mudar em 1995, quando, pela Lei n. 8.977, que regula a implantação da TV a cabo no país, seu artigo 23 obriga as operadoras do serviço de cabo a tornar disponíveis os denominados “Canais Básicos de Utilização Gratuita”, e entre eles estava “um canal universitário, reservado para o uso compartilhado entre as universidades localizadas no município ou municípios da área de prestação do serviço” (BRASIL, 1995).

Livres da burocracia, da escassez de canais de TV aberta e da histórica dependência política do Estado, as instituições de ensino superior viram na TV a cabo sua oportunidade de, finalmente, utilizar da televisão, como já o vinham fazendo nas rádios e jornais universitários. Assim, se em 1995 havia 20 TVs Universitárias, em 2009 já eram 150, um salto quantitativo de 755% (RAMALHO, 2011).

O crescimento acelerado não aconteceu sem as costumeiras indefinições de

personalidade que acometem os jovens em processo de estiramento. Havia um hiato entre a produção de conteúdo e de conhecimento da TV Universitária e a academia, uma vez que o veículo televisão, no Brasil, até a década de 1970, recebia a resistência de acadêmicos que não viam na televisão um meio de educação nem possibilidade de produção de conteúdo educacional. Segundo Porcello (2002), esse é um dos problemas por ela enfrentados.

(...) televisão e universidade nunca antes se encontraram em um projeto dessa natureza, pois há apenas três décadas, nos anos 70, a televisão

sequer era estudada pela universidade. Não seria exagero dizer que a universidade desprezava a TV. A evolução tecnológica modificou esse panorama (PORCELLO, 2002, p. 89).

Há, ainda, grande dificuldade de compreensão do conceito de Televisão Universitária. Alguns acreditam que os canais universitários são apenas laboratórios das universidades, extensões dos departamentos de graduação de comunicação social, local de produção estudantil orientada por docentes e que visam apenas à capacitação profissional de alunos para o mercado de trabalho. Outros defendem a ideia de uma TV feita para os estudantes e voltada exclusivamente para suprir os interesses desse público (PORCELLO, 2002). Uma terceira visão, geralmente ligada aos departamentos de marketing das IES, olha para a TV universitária como mais um veículo de propaganda institucional, como sua página na

¹ professoraanapauladamasceno@gmail.com

Jornalista, professora, especialista em Comunicação e Marketing e em Gestão do Ensino Superior à Distância, mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, Coordenadora da TV FADOM/Pitágoras (2005/2008), da TV Anhanguera (2010/2014) e da TV UNI-BH (2015)

² claudio.marcio@prof.una.br

Jornalista, mestre em comunicação social, doutor em educação, fundador, vice-presidente (2000- 2008) e presidente (2008-2012) da ABTU – Associação Brasileira de Televisão Universitária. Professor/Orientador do Instituto de Comunicação e Artes e do Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA.

*Originalmente publicado em Mara, Janones, Lopes (orgs.) Sala de aula ampliada: discussões interdisciplinares sobre gestão, educação e extensão universitária. Belo Horizonte: Ed. Letramento, 2016

internet ou seu folder publicitário.

Para a Associação Brasileira de Televisão Universitária (ABTU), criada em 2000 como a única entidade representativa do setor e que agrega mais de 40 IES,

a Televisão Universitária é aquela produzida no âmbito das IES ou por sua orientação, em qualquer sistema técnico ou em qualquer canal de difusão, independente da natureza de sua propriedade. Uma televisão feita com a participação de estudantes, professores e funcionários; com programação eclética e diversificada, sem restrições ao entretenimento, salvo aquelas impostas pela qualidade estética e a boa ética. Uma televisão voltada para todo o público interessado em cultura, informação e vida universitária, no qual prioritariamente se inclui, é certo, o próprio público acadêmico e aquele que gravita no seu entorno: familiares, fornecedores, vestibulandos, gestores públicos da educação, etc. (PEIXOTO, PRIOLLI, 2004, p.5)

Como se vê, trata-se muito mais da gestão da produção e emissão audiovisual do conhecimento das IES – com o seu ensino, a sua extensão e a sua pesquisa – do que de uma tradicional administração de grade de programação para a exibição em aparelhos de TV. Nesse sentido é que se trata de um conceito de “televisão universitária” e não de TVs universitárias, quando essas últimas se referem às empresas emissoras de programação audiovisual regular, em competição com as demais TVs, emissoras comerciais e estatais.

No entanto, o que se sabe é que a gestão operacional específica da TV Universitária, esse órgão que administra a televisão universitária como conceituada acima, também acontece de forma diversa. Algumas televisões são administradas pelas reitorias e pró-reitorias, outras pelas assessorias de comunicação ou de imprensa e há muitos casos em que o curso de comunicação social é o responsável pela gestão. Mas, de forma quase uniforme (97%), o financiamento depende de recursos orçamentários da instituição de ensino, em que 14% tem algum tipo de apoio externo, mas que não alcança 10% de sua manutenção (RAMALHO, 2011). Portanto, não há dúvidas que a conta é paga pela reitoria, ao final.

Portanto, ao longo da história recente das TVs Universitárias, o grande gargalo é ela se vender institucionalmente dentro de sua própria escola, fazendo jus ao dinheiro investido. A solução passa por ela se mostrar importante para a instituição. Para isso é preciso responder as seguintes questões: por que minha universidade precisaria de uma televisão universitária? O que uma TV Universitária pode ofere-

cer para a IES? Há algo que a instituição nem desconfia que precisa e pode ganhar com sua televisão universitária e, ainda assim, ela o pode oferecer? Ou seja, não é a reitoria que tem de ter uma ideia maravilhosa para a TV e sim a TV é que tem de ter uma ideia maravilhosa para a reitoria. Só esperar não resolve, porque a reitoria tem um monte de gente esperando em volta por seus departamentos e projetos. É importante fazer, mostrar e medir.

Há, atualmente, TVs Universitárias que se destacam no cenário nacional, que conseguem exibir boa programação, aproximar a comunidade acadêmica do projeto e receber apoio financeiro e institucional compatíveis. Essas TVs são diferenciadas, pois entenderam o conceito e o caminho. Após 20 anos da implantação da Lei da TV a cabo, o amadurecimento dos processos de gestão das emissoras criou três grupos de projetos de televisão universitária. O primeiro e mais tradicional são aqueles que sobrevivem em estado precário, dependendo de um ou dois professores abnegados, com estudantes idem, na periferia institucional da IES, nenhum orçamento e com produções resultantes do empenho e visão pessoal dessa pequena equipe. O segundo grupo são aqueles que, mesmo ainda mantendo o tradicional núcleo de heróis altruístas, já conseguem chamar a atenção da cúpula da instituição e, entre um pires e outro, conseguem alavancar alguns projetos de monta, com orçamento definido para esse específico fim. Essas TVs, embora emplaquem um projeto ou outro, também vivem com uma faca no pescoço, pois dependem excessivamente dos contextos políticos e financeiros das suas IES e numa mudança de chefia ou num corte de orçamento – algo bastante comum nas escolas brasileiras – eles são facilmente sacrificados.

Mas se esses dois grupos eram os únicos existentes até poucos anos, há algum tempo uma elite de TVs Universitárias tem se destacado. Conseguiram se ligar diretamente a um projeto institucional de geração de conhecimento daquela instituição de ensino. E o que se vê em sua programação? Em grande parte, a gestão do conhecimento produzido pela universidade. O que às vezes incomoda é que parte deste conhecimento possa parecer vestido de propaganda institucional. Mas, além do fato de esta informação também ser parte do conhecimento gerado por aquela IES, é um preço pequeno para a consolidação da TV, abrindo orçamento estável para as demais produções e projetos de televisão universitária.

As TVs Universitárias deveriam ser como as assessorias jurídicas das IES. Elas têm de estar de tal maneira enfrontadas dentro da instituição que não podem passar pela cabeça das pessoas a não existência delas. É possível imaginar uma escola sem o departamento jurídico? É possível imaginar que o departamen-

to jurídico, ao ter de entregar um parecer, uma petição, precisará contar com o apoio abnegado dos seus advogados, que dependerão do estagiário? Alguém deverá entregar essa petição, porque essa é uma obrigação daquele departamento. E isso ocorrerá se a gestão estiver institucionalizada. A programação de uma televisão universitária deveria ocorrer da mesma maneira.

A Gestão do Conhecimento como ferramenta para a televisão universitária

Como fazer isso? É aqui que entra a Gestão do Conhecimento e a Espiral do Conhecimento. Mobilizando as pessoas, mobiliza-se a instituição. A socialização deve ser da IES e não apenas de um grupo que, tendo o importante papel de protagonista e gestor, abre seus canais para a instituição, em mão dupla. As pessoas têm de sentir que ajudaram a fazer aquela programação. A pauta poderá vir de fora para dentro, dos departamentos para a televisão universitária. Uma espiral não restrita à TV Universitária e sim levada à instituição como um todo. Quanto mais você ampliar essa espiral mais vai fazer com que a TV, em vez de sobrepor isso, ela esteja engajada no processo e a informação circule.

Nesse sentido, surge uma importante ferramenta de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento (GC), uma oportunidade de apresentar novas perspectivas. A utilização da GC nas organizações ainda é prática nova em organizações públicas e privadas no Brasil. No entanto, essas temáticas vêm sendo debatidas de forma crescente, em estudos em todo o mundo, com objetivo de buscar compreender, propor e melhorar a realidade organizacional por meio de uma proposta de gestão.

O termo Gestão do Conhecimento (GC) surgiu na academia com os trabalhos de Nonaka, em 1991. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não pode criar conhecimento por si mesmo, razão pela qual depende da iniciativa dos indivíduos e da interação que ocorre dentro do grupo. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Na visão de Nakano e Fleury (2005), a GC deve ser analisada a partir da divisão do conhecimento organizacional em duas perspectivas: a primeira vê o conhecimento como um insumo que, embora intangível e complexo, é passível de ser armazenado, combinado e reutilizado. Nessa perspectiva, a GC organizacional é a administração eficaz das atividades relativas à aquisição ou criação, a utilização e a manutenção de um ativo intangível. Na segunda visão, o conhecimento organizacional não é apenas um bem in-

tangível a ser mantido e utilizado, ele é o próprio processo de criação, e é o resultado da interação entre as pessoas.

Na década de 1980, organizações e pessoas começam a vivenciar o papel da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional e nos mercados. O conhecimento, para Drucker (1997), é um recurso muito importante e que não se submete às barreiras geográficas. O conhecimento está nas pessoas e, por seu intermédio, nas organizações.

Toffler (1980) argumenta que a informação e a comunicação, assim como o conhecimento e a educação são a chave para a passagem de um mundo subdesenvolvido para um mundo desenvolvido. Para Terra (2000) e Evers (2002), os principais indicadores de uma Sociedade do Conhecimento são os investimentos em infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), educação continuada, valorização e capacitação dos recursos humanos (capital intelectual das organizações) e investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), assim como em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para possibilitar uma posição competitiva em nível mundial.

Segundo Neves (1992), na chamada era da informação, as empresas enxergaram que somente a gestão eficaz das suas informações poderia auxiliá-las na tomada de decisões alinhadas à estratégia organizacional, razão pela qual têm realizado elevados investimentos para a implantação de sistemas de informação.

Para Choo (2003), a informação deve ser utilizada pelas organizações para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para tomar decisões importantes. De acordo com Davenport e Prusak (1998), apesar da importância da informação para as organizações, poucos sabem o que fazer ou o que precisa saber; existe pouca informação acessível sobre funcionários, clientes e até mesmo sobre os próprios produtos e serviços. O autor entende a implantação da gestão da informação em uma organização como um processo composto por um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como a empresa obtém, distribui e utiliza a informação e o conhecimento.

Nonaka (2008) afirma que em uma economia na qual a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Drummond (2011) chama atenção

para o fato de que o conhecimento é uma fonte de poder dos indivíduos e por isso eles tendem a não querer compartilhá-lo, mas que “cada organização tem de fazer seu recorte, dizendo o que é chamado de conhecimento naquele ambiente, para criar a tão necessária linguagem comum”. À instituição cabe, no entanto, oferecer condições e estabelecer processos que ajudem as pessoas a superar as barreiras.

As Instituições do Ensino Superior são organizações do conhecimento e seus pesquisadores são os trabalhadores do conhecimento que lidam com a produção, os serviços e bens, o ensino, a pesquisa e a extensão. Para inovarem e levarem as pesquisas ao mercado, as IES podem utilizar as TVs Universitárias de forma a auxiliarem os gestores a aumentar o poder competitivo dessas organizações.

A Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (2003) apresentam sua teoria sobre a criação do conhecimento, tendo em mente as duas dimensões – epistemológica e ontológica – da criação do conhecimento. O núcleo da criação dessa teoria está na descrição do surgimento da espiral. Essa espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.

No que diz respeito à dimensão antológica, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), em termos restritivos, o conhecimento somente é criado por meio dos indivíduos.

“Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-se como parte da rede de conhecimento da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).”

No que diz respeito à dimensão epistemológica, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), Michael Polanyi (1966) faz a distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, afirmando que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, dessa forma, difícil de ser formulado e comunicado. Quanto ao conhecimento explícito ou codificado, este se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

O conhecimento tácito na cognição humana pode corresponder ao argumento central da psicologia Gestalt, a qual afirma ser a percepção determinada em termos da forma na qual é integrada no

padrão geral ou gestalt. Porém, embora essa teoria ressalte que todas as imagens são intrinsecamente integradas, é observado que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando de forma ativa suas próprias experiências. Com isso, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Ou seja, pode-se saber mais do que se pode dizer.

A criação de conhecimento dentro de uma organização se dá seguindo quatro padrões básicos como mostram Nonaka e Takeuchi (1997), na sua espiral do conhecimento:

- De tácito para tácito: Um indivíduo partilha seu conhecimento tácito diretamente.
- De explícito para tácito: Um indivíduo combina porções separadas de conhecimento explícito para formar um todo novo.
- De tácito para explícito: Ao passo que o indivíduo consegue explicitar o seu conhecimento tácito, transformando o conhecimento que ele obteve através de observação, imitação ou simples coleta, ele possibilita que esse conhecimento seja compartilhado por todo o resto da equipe durante o desenvolvimento de projetos, o que aumenta as chances da base de conhecimentos ser ampliada.
- De explícito para tácito: na medida em que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, outros colaboradores podem começar a interiorizá-lo, utiliza o conhecimento para ampliar, expandir e reconfigurar seu próprio conhecimento tácito.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um processo de compartilhamento de experiências no qual, a partir daí, a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

“Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. No contexto dos negócios, o treinamento prático utiliza basicamente o mesmo princípio. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).”

No que diz respeito à externalização, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), trata-se de uma técnica de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Quando tentamos conceitualizar uma imagem, a expressamos basicamente através da linguagem – a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável (EMIG, 1983). Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Essas discrepâncias e lacunas entre as imagens e expressões, contudo, ajudam a promover a “reflexão” e interação entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

A combinação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento abrange a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

“A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em banco de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma. O ensino ministrado em um curso de pós-graduação em administração é um exemplo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75).”

No que tange à internalização, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que se trata de um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intensamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. “Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros, membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Roteiro para Elaboração de Conteúdo de Programação para TV Universitária à Luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

A proposta parte da premissa de que se reinventar é um dos grandes desafios da televisão universitária, buscar caminhos para se manter financeiramente, preservando sua independência editorial, mas se entendendo como geradora de conhe-

cimento institucional e de disseminadora do conhecimento, tanto para o público externo como para a comunidade acadêmica. Acredita-se que este cenário pode ser auxiliado pela utilização das práticas de GC na construção de projetos nas TVs Universitárias, apresentando as possibilidades de produção e de inovação do conteúdo, buscando apoio na Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

A proposta aponta, inicialmente, para a necessidade de utilização de toda a base de conhecimento da IES para a construção de uma visão compartilhada de ação e de um diálogo próximo e sincero com os mantenedores, a fim de identificar os objetivos da IES para a produção da televisão universitária, assim como a destinação de investimento para a realização do projeto. É essencial que todos tenham a visão do todo.

Reflexões Acerca da Elaboração do Conteúdo

Em sua teoria da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em explícito (formal e sistêmico, expresso em palavras e números) e tácito (algo pessoal e enraizado nos indivíduos, dotado de emoções, valores, ideais e de aspectos cognitivos, difíceis de processar e transmitir). Os autores alertam para o desafio de trabalhadores modernos de compartilhar informações, em transformar os conhecimentos tácitos em explícitos.

Nas produções das TVs Universitárias essa é uma prática cotidiana. O compartilhamento de informações e a troca de experiências são vistos em toda reunião de pauta, momento em que as ideias são apresentadas verbalmente e há uma sinergia entre o conhecimento tácito e o explícito, criando novos conhecimentos por meio da conversão do tácito em explícito.

É importante que a TV Universitária entenda que ela é o espelho da instituição como um todo, universalmente, e que deve se abrir para departamentos, para os cursos diversos oferecidos pela instituição, estreitar o diálogo com a comunidade docente e discente, com o corpo diretivo, com os funcionários e com a comunidade do entorno. Sua produção deve ser holística, valorizar a diversidade, respeitando e abraçando as diferenças.

Nas TVs Universitárias, informação e conhecimento são imprescindíveis desde o processo inicial da Espiral do Conhecimento, que é a socialização. A criação do conhecimento organizacional é a chave para como as empresas japonesas inovam. Elas são mestres no fomento da inovação contínua, incremental e em espiral.

São quatro os modos de conversão – socialização, externalização, combinação e internalização. As interações entre esses modos produzem uma espiral quando se introduz o tempo como terceira dimensão. Nessa perspectiva, as TVs

Universitárias aparecem na construção do campo, na medida em que compartilham a informação com os diversos públicos, que internalizam seu interesse, seus objetivos e missão e que informam o seu ponto de partida e de chegada, os valores com os quais irá trabalhar e o público que vai abarcar em seu projeto.

A combinação dos resultados aponta para o processo de geração de novo conhecimento através da união de vários conhecimentos explícitos. Após socializar e apontar para a direção em que pretende seguir, as TVs Universitárias combinam as informações, desejos e aspirações de seus pares na instituição com sua missão de informar, de entreter e de educar, gerando, nessa linha, um novo conhecimento através da união de vários conhecimentos explícitos.

No processo de internalização, o conhecimento está relacionado à assimilação do conhecimento explicitado pelo indivíduo, o que vai gerar um novo conhecimento interno e assim sucessivamente. Isso acontece rotineiramente no dia a dia da TV Universitária, que se abre para o diálogo com todos os campos e setores das IES, que entende seu papel como disseminadora de cultura e de conhecimento universal, de propagadora de boas práticas e de educação.

A Prática da Espiral do Conhecimento em TV Universitária

Nas TVs Universitárias, a análise, a elaboração e a produção de conteúdo tem início com a socialização da equipe de trabalho composta por alunos, professores, técnicos e gestores da TV. É importante que todos participem dessa socialização e que ela seja frequente.

Na prática, essa socialização está nas reuniões de pauta, nas reuniões de definição do formato e do conteúdo da programação, nas reuniões com gestores, na aproximação com os professores e alunos, na interlocução com funcionários e com a comunidade do entorno. Refletir sobre os projetos, sugerir e trocar reflexões e opiniões a respeito de como ele deve ser formatado é muito importante.

Quando o grupo é chamado para construir junto, o projeto ganha em conteúdo, mas o ganho com esse compartilhamento é muito maior quando a equipe sente que pertence ao projeto, que pode colaborar e fazer a diferença, que ela é parte da construção de ideias e formatos. Uma vez que acontece a socialização, há a externalização do conhecimento que muitas vezes é tácito, como, por exemplo, os problemas que envolvem uma produção, as soluções encontradas por determinados grupos e a contribuição com o conteúdo de todo projeto.

A etapa seguinte é a combinação. Aqui os programas são definidos, a comunidade acadêmica (composta por alunos, professores, gestores e funcionários)

alinhou os objetivos e a estrutura técnica ao conhecimento, a informação passou a conhecimento universal e todo o processo tem um novo início a cada encontro. É a externalização e o início de um novo ciclo.

A dimensão ontológica de Nonaka e Takeuchi (1997) mostra que o conhecimento criado individualmente é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível da organização. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem mutuamente, e, quando o tempo é introduzido como terceira dimensão, forma-se uma segunda espiral. “O processo de transformação dentro dessas duas espirais do conhecimento é a chave para a compreensão de nossa teoria” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 103).

A Importância da Missão da IES na Construção do Projeto

Um dos aspectos mais importantes e que orienta o exercício de uma liderança compartilhada é a missão, a visão e os valores de uma empresa. A missão apresenta as propostas da empresa, o que a organização se propõe a fazer e para quem. Uma vez apresentada ao grupo da TV Universitária, os indivíduos poderão construir a missão da TV, alinhada à missão da instituição. Adotar a missão da IES a qual a TV está ligada é um ótimo caminho.

Cobra (1992) defende que a missão deve ser estabelecida em algumas crenças que são base da filosofia gerencial de tal forma que permitam a perpetuação de seu negócio. Nesta proposta, a TV Universitária será apresentada com a missão informar, entreter, educar e compartilhar. Informar bem porque é o princípio de um jornalismo ético. Entreter, uma vez que essa é a inspiração da cultura da televisão e educar, que é o DNA das TVs Universitárias. Compartilhar no sentido de trocar, convergir, dividir as ideias para somar em conteúdo.

Visão

Quando estiver refletindo sobre a construção da nova programação, o grupo deve ter bem definido qual é a visão da IES, pois ela vai ajudar a nortear o caminho a ser percorrido pela TV Universitária. A visão é a descrição do desejo da empresa para o futuro, das aspirações da organização. No entanto, a visão precisa ser visível e real, sugerindo resultados tangíveis. Neste projeto, apresenta-se como visão da TV Universitária a transformação do público pela educação a partir de práticas inovadoras e do respeito à diversidade e às pessoas.

Valores

Os valores são os princípios, as crenças que direcionam as atitudes das pessoas no exercício de suas atividades e na busca de seus objetivos. Os valores facilitam a participação das pessoas na articulação da visão e da missão e ajudam os

funcionários a colaborarem com o projeto. Em grande parte das empresas eles são tão importantes que são inegociáveis. Nesta proposta, os valores inegociáveis serão o diálogo, o respeito e a integridade.

Público-alvo

Definir o público significa definir a linha de programação, o conteúdo a ser trabalhado, o formato da programação e o design. Nas TVs Universitárias essa definição muitas vezes é difícil, pois no canal universitário não há medição de audiência, como acontece nas emissoras de canal aberto. A internet tem ajudado as universitárias neste quesito, uma vez que fornece formulários de acesso e a indicação da localização e perfil do telespectador.

Se de um lado não há como definir o público-alvo a partir de pesquisas, sabe-se que este público está presente na instituição e é quem ajuda a colocar a TV no ar, que participa das produções direta ou indiretamente. Essa proposta delinea o público-alvo de uma TV Universitária composto por alunos, professores, funcionários, comunidade do entorno e gestores.

Conceito do Projeto

Essa proposta apresenta a inovação como conceito norteador do projeto de TV Universitária, inovando a partir da disseminação do conhecimento e do compartilhamento de informações socializadas nas instituições.

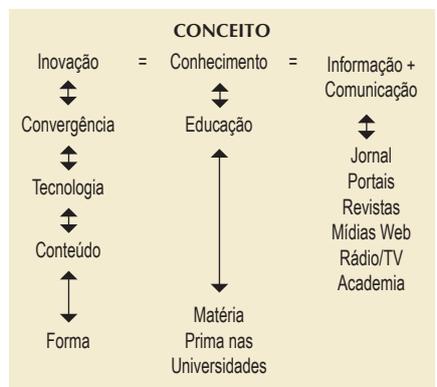


Figura 8 – Conceito norteador do projeto
Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante, ainda, buscar a convergência com diversos setores, acompanhando o avanço das tecnologias e gerando conteúdo de qualidade informativa e técnica, tendo em mente o papel do design e da imagem para o resultado de produções para o veículo televisão.

Design do Projeto

É importante avaliar a importância do design gráfico sobre o desempenho de um projeto de TV Universitária, a fim de determinar o que a instituição pode ganhar com ele. As empresas têm utilizado o design como instrumento de introduções de diferenciações nos produtos e para se destacarem no mercado, perante aos seus concorrentes. O design é a me-

lhoria dos aspectos visuais do produto, é o meio de adicionar valor aos projetos, levando à conquista de novos mercados.

“ Em inglês, a palavra design funciona como substantivo e também como verbo. Na situação de verbo – to design – significa, entre outras coisas, ‘tramar algo’, ‘simular’, ‘projetar’, ‘esquematizar’, ‘configurar’, ‘proceder de modo estratégico’ (FLUSSER, 2007, p. 181). ”

Nas TVs Universitárias não é diferente. O design é visto no conceito do projeto, na elaboração das vinhetas que vão ao ar, nas pílulas informativas e de entretenimento e nos cenários. Não há um conceito definido através do design da programação das TVs Universitárias. Pode ir das inspirações nas tradicionais TVs comerciais ou apresentado inovações na área e demonstrado preocupação na elaboração de seu conteúdo gráfico.

Ao socializar com o grupo da TV Universitária com objetivo de produzir conteúdo, de debater os rumos de um projeto, um dos passos importantes é procurar identificar se há um profissional ou mesmo estagiário com talento em finalização de edição e preocupado com inovação. Todo o conteúdo de produção gráfica vai começar com a ideia, passar pela informação, pela construção do projeto de programa e será apresentado à comunidade a partir design produzido.

Para essa proposta, sugere-se um design ancorado em inovação, um projeto gráfico leve, que acompanhe as tendências do mercado visual, com inserção de recursos em 3D, em arte gráfica e fotográfica. Busca-se a simplicidade e as boas ideias.

Cenários

O cenário acompanha a arte e a finalização das vinhetas dos programas ou vice-versa. No entanto, é um oneroso recurso para as produções de TV. Uma TV Universitária geralmente possui um baixo orçamento, pois a esmagadora maioria depende da mantenedora. É necessário, no entanto, que haja criatividade e a busca pelos melhores orçamentos para sua produção e por boas ideias. Sua produção pode ser simples e criativa, como tem sido feita nas TVs Universitárias com menos recursos, ou pode significar um verdadeiro rombo no orçamento anual de uma emissora. Há, ainda, os cenários virtuais, realizados com o corte no croma-key, que é uma técnica que permite processar as imagens eliminando o fundo de uma imagem para isolar os personagens ou objetos.

Muitos gestores de tevês de instituições de ensino fazem parcerias com os núcleos de produção de conteúdo para conseguir produzir cenários mais elaborados e com qualidade visual. Sabe-se que o cenário é a roupagem de um pro-

grama de televisão. Ele estabelece o primeiro contato visual de um telespectador e pode enriquecer ou empobrecer uma produção. Não que supere o conteúdo. Esse, sim, é o mais importante recurso de uma produção televisiva.

Conteúdo

O conteúdo exibido na programação deve retratar os projetos desenvolvidos na universidade, espelha o conteúdo desenvolvido em sala de aula e a comunidade acadêmica e do entorno dessas instituições. Nesse sentido, acredita-se que o sucesso e a qualidade das propostas apresentadas neste projeto serão diretamente proporcionais ao conteúdo produzido por cada instituição de ensino. Ressalta-se, aqui, que a formação cultural e acadêmica dos gestores das TVs Universitárias é outro ponto que deve ser entendido como resultado das produções.

A elaboração do conteúdo deve ser apresentada após uma intensa análise dos objetivos, dos valores, crenças e missão da instituição. No entanto, esse conteúdo é resultado também do conhecimento do gestor da TV Universitária, pois é dele a missão de socializar, propor novos formatos e incentivar ideias inovadoras, as quais podem espelhar a proposta da IES.

Em uma TV Universitária, um bom caminho para o início da sugestão de programação é o levantamento de conteúdo a partir da socialização entre todos os colaboradores da TV. Nesta etapa discute-se o conteúdo que deve ser trabalhado, o perfil da instituição de ensino, a estrutura física e de pessoas que há à disposição do projeto, layouts de vinhetas, cenários, da produção audiovisual. O alinhamento de conteúdo e estrutura faz com que haja uma grande economia de tempo e auxilia na criação de sinergia entre a equipe.

Os jovens são maioria entre o público interno de uma IES. Muitos deles vêm de outras cidades e se reúnem em repúblicas do entorno da instituição com outros jovens na mesma condição. Nas IES que oferecem o curso de Comunicação Social, uma boa indicação é aproveitar o conhecimento de alunos e professores e investir em programas jornalísticos e documentais.

Nessa perspectiva, nascem programas que oferecem liberdade de produção a alunos com talento para documentar, para a produção audiovisual e ainda para os que desejam aprofundar em reportagens jornalísticas. Identificar esses talentos e dar voz a eles levará ao nascimento de muitos formatos.

O investimento em uma TV Universi-

tária é muito alto. Necessita-se de equipamentos, estúdios, pessoal técnico e especializado, sede, estrutura de serviços gerais, carro, manutenção de equipamentos audiovisual e outros. O retorno é institucional, mas ele pode ser melhorado com uma parceria entre o canal e o marketing, entre o canal e os cursos oferecidos pela IES. Nessa linha, propõem-se programas que visem atrair o futuro aluno para a IES, de forma que ele participe do formato durante as gravações, que ele repercuta a visita nas redes sociais e entre amigos.

O conteúdo produzido por uma TV Universitária é o espelho da produção do conhecimento de uma IES perante a comunidade. Para que isso aconteça, é necessária a participação de alunos, professores, funcionários e da comunidade do entorno. Essa participação coletiva pode acontecer com a produção de conteúdo que leve esse público para as telas, para que ele se sinta integrante do projeto. O programa com professores e com a comunidade acadêmica visa levar o docente para o estúdio, num formato diferenciado, com pautas que não trabalhem somente o currículo do professor e sim que o humanize, que mostre seus valores e crenças, suas ideias, suas aspirações, que abram espaço para que esse professor seja apresentado como indivíduo com suas virtudes e aspirações.

A proposta de programação de uma TV Universitária deve levar em conta os cursos que compõem a grade da IES, o perfil do corpo docente e discente, a capacidade dos colaboradores da TV e os objetivos estratégicos da IES. No entanto, é necessária uma aproximação com o acadêmico, com os setores administrativos e um diálogo próximo com todos eles.

Apresentação aos Gestores

É chegada a hora de apresentar o projeto aos gestores da IES, de alinhar com eles as sugestões e de ouvir os pontos de vista, de assegurar que o projeto terá apoio e de rediscuti r o que for necessário, com atenção às demandas externalizadas pela gestão da IES.

Durante a apresentação é importante informar aos gestores o conceito do conteúdo apresentado para cada formato e o investimento que será destinado à realização do projeto. Uma proposta alinhada com missão, com os valores e objetivos da instituição ganha força. Há, ainda, a necessidade de apresentação do retorno do investimento, seja ele em imagem, em agregação de valor, aproximação com a comunidade ou mesmo monetário.

Saber ouvir é mais importante do que saber falar, pois entender os realinhamentos de conteúdo e de investimento fará toda a diferença na execução de seu projeto. Importante salientar que o briefing anterior à elaboração da proposta deve ser realizado com os gestores antes mesmo de se pensar em discutir o projeto com a comunidade acadêmica.

Considerações Finais

O objetivo principal deste texto foi mostrar a contribuição de práticas de Gestão do Conhecimento em televisões universitárias. Foi possível mostrar o seu papel na produção e disseminação da informação e do conhecimento e apresentar o crescimento e os desafios dessa mídia, que passa por um momento de reflexão tanto em relação à produção de conteúdo quanto à sua sobrevivência. A Gestão do Conhecimento é um processo articulado capaz de incrementar a habilidade dos gestores, apresentando-se como uma ferramenta importante no processo de disseminação do conhecimento à comunidade acadêmica e foi possível apresentar uma proposta de elaboração e de programação de uma TV Universitária à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

No entanto, há diversas possibilidades de pesquisas futuras a respeito da abordagem sobre Gestão do Conhecimento e Televisão Universitária. A temática, no entanto, pode ser aprofundada em pesquisas futuras. Há muito que ser feito.

A TV Universitária caminha para ser mais uma televisão neste negócio multifacetado. Ao invés de quatro ou cinco emisoras, nós vamos ter dez, vinte televisões que as pessoas irão ver com regularidade. Teremos uma divisão muito grande e a TV Universitária poderá ser uma dessas ofertas de televisão, suprimindo, inclusive, uma demanda por produção local. Esse é um diferencial importante: a programação local voltada para o conhecimento. O local e o conhecimento são dois produtos vendáveis e importantes para as pessoas.

Não serão muitas as TVs Universitárias que vão conseguir ser assistidas da maneira como se gostaria que elas fossem. Mas aquelas que conseguirem suplantar suas crises de identidade e fizerem as pazes com suas origens e instituições, poderão exercer um importante papel para a sociedade e na sua comunidade acadêmica. E, para o público, não importará o lugar da produção para quem está assistindo. O importante é que seja uma televisão do conhecimento.

REFERÊNCIAS:

- BRASIL. Lei n. 8.977, de 6 de janeiro de 1995. Dispõe sobre o Serviço de TV a Cabo e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8977.htm. Acesso em 2 jun. 2015.
- CHOO, Chun Wei. A Organização do Conhecimento. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003. COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992. DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998. DRUCKER, P. Admirável Mundo do Conhecimento. Barueri: HSM Management, 1997.
- DRUMMOND, Rivadavia. CHOO, Chun Wei 2011. O Conhecimento e o Cubo Mágico. FDC, 2011.
- EVERS, H. Knowledge Society and the Knowledge Gap. Dept. of Southeast Asian Studies. University of Bonn, Germany, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLUSSER, Vilém. O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007. GARVIN, David. et al. Aprender a Aprender. São Paulo: HSM Management, 1998.
- MILANEZ, Liana. TVE: cenas de uma história. Rio de Janeiro: ACERP, 2007.
- NAKANO, D. N.; FLEURY, A.C.C. Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. Produto & Produção V.8, n2, p.11 - 23, 2005
- NEVES, Jorge Tadeu. La gestion de la communication dans les pratiques du changement technologique: réflexions à partir de trois études de cas. Dissertação de Doutorado CNPq, 1992.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Gestão do Conhecimento. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 39-53.
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hironaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. The Knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as synthesizing process. Knowledge Management Research and Practice, Hampshire, v.1, n.1, p.2-10, July, 2003.
- PEIXOTO, Fabiana; PRIOLLI, Gabriel. A Televisão Universitária no Brasil: os meios de comunicação nas instituições universitárias na América Latina e Caribe. São Paulo: UNESCO/IESALC, 2004. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139903por.p>. Acesso em 2 jun. 2015.
- POLANYI, M. Personal Knowledge: "Towards a Post-Critical Philosophy. University of Chicago Press, Chicago, 1958.
- PORCELLO, Flávio A.C. TV universitária: limites e possibilidades. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002. – (Coleção Comunicação; 18).
- RAMALHO, Alzimar. Mapa da TV universitária brasileira: versão 3.0. Viçosa/MG, ABTU, 2011.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 5.ed. 2005
- TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.