

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Mestrado em Administração

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO  
OBJETO DE ESTUDO:**  
estudo de caso na Faculdade Pitágoras

Bruno José Verçosa

Belo Horizonte

2012

**Bruno José Verçosa**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO  
OBJETO DE ESTUDO:**

estudo de caso na Faculdade Pitágoras

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Aleixina Maria Lopes Andalécio

Belo Horizonte

2012



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **BRUNO JOSÉ VERÇOSA**

Matrícula: 770362

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Aleixina Maria Lopes Andalécio

TÍTULO: **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO OBJETO DE ESTUDO: estudo de caso na Faculdade Pitágoras.**

DATA: 14/02/2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Aleixina Maria Lopes Andalécio  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.<sup>a</sup> Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos  
FACULDADE PEDRO LEOPOLDO

Dedico aos alunos e amigos da  
Faculdade Pitágoras, pelo apoio.

Aos meus pais e à minha filha, pelo  
incentivo e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Às professoras Doutoras Cristiana Fernandes De Muylder e Aleixina Maria Lopes Andalécio, pela orientação da pesquisa e pela compreensão e paciência neste difícil caminho até a conclusão da dissertação.

Aos meus alunos e amigos da Faculdade Pitágoras, por terem compreendido a importância e o significado deste trabalho e por terem contribuído com informações e procedimentos que tornaram possível a pesquisa na instituição.

A todos aqueles que responderam aos questionários e contribuíram com suas anotações, sugestões e comentários, o que muito enriqueceu esta pesquisa e trouxe informações preciosas para a instituição.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência.”

Henry Ford

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi verificar como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior e analisar as respostas dos alunos da Faculdade Pitágoras sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos e mais especificamente da disciplina 'Gestão do Conhecimento'. Para abordagem de desenvolvimento da presente pesquisa optou-se pela quantitativa. O tipo de pesquisa adotado foi o exploratório descritivo. Por ser também um estudo de caso, a pesquisa foi realizada em uma unidade da Faculdade Pitágoras, em Belo Horizonte, na região de Venda Nova. A população compreendeu todos os alunos dos cursos de formação de tecnólogos da Faculdade, nessa unidade, mais especificamente, da disciplina 'Gestão do Conhecimento'. A amostra delimitou-se a um total de 80 alunos, dos quais 76 questionários foram considerados válidos para a pesquisa. A pesquisa foi estruturada em duas partes. Na primeira parte, realizou-se uma pesquisa bibliométrica para levantamento de como vem sendo tratado pela academia brasileira o tema 'Gestão do conhecimento' em instituições de ensino, com base em artigos científicos de anais de congressos e revistas renomadas da área de Administração. Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa com os alunos da Faculdade Pitágoras, sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos e mais especificamente da disciplina 'Gestão do Conhecimento. Para coleta dos dados da primeira etapa da pesquisa utilizaram-se os anais do EnANPAD, publicados no período de 1999 a 2010, os do EnEO, do período de 2006 a 2010, e os fascículos de revistas compreendidas entre os anos de 2005 a 2010. Na segunda etapa, utilizou-se para coleta de dados um questionário dividido em duas partes, com a primeira contemplando os dados demográficos e funcionais dos respondentes, como sexo, idade, renda, estado civil, experiência profissional, curso, período em curso e nível hierárquico ocupado pelo aluno no emprego. Já a segunda parte, tinha questões de Escala do tipo *Likert* sobre o aprimoramento de capacidades profissionais, com base no curso, mais especificamente na disciplina Gestão do Conhecimento. Para análise e tabulação dos dados foram utilizados os *softwares TextFilterer* (etapa bibliométrica) e *Statistical Package for Social Science* (SPSS) (questionário). Como resultados por meio da bibliometria, os dados revelaram que o artigo que mais se aproximou da pesquisa foi "Elementos Preliminares para a Construção de Modelos: A Contribuição da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior". Nos demais artigos, a ocorrência dos termos foi menor, mas com citações significativas, sendo possível, verificar como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior. Os resultados, com base na análise dos questionários, mostraram-se que os alunos estão interessados na busca pelo conhecimento, com a maioria considerando de suma importância o estudo da disciplina "Gestão do Conhecimento" na Instituição. As habilidades individuais, a visão e análise do ambiente e a experiência profissional foram destacadas como fundamentais para a Gestão do Conhecimento, na visão dos alunos.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Gestão do Conhecimento – Instituição de Ensino. Bibliometria. Capacidade Profissional.

## ABSTRACT

The aim of this work was to verify how the academy comes to knowledge management in an institution of higher education and analyze the responses of students from the School of Pythagoras on improving their professional skills from the training courses for technicians and more specifically the course 'Knowledge Management'. To approach the development of this research was chosen quantitatively. The type of research used was exploratory and descriptive. Because it is also a case study, the research was conducted in a unit of the Faculty Pythagoras, in Belo Horizonte, in the region of Venda Nova. The population included all students from the Faculty of education of technologists, this unit, more specifically, the course 'Knowledge Management'. The sample narrowed to a total of 80 people, these 76 questionnaires were considered valid for research. The research was structured in two parts. In the first part, we carried out a bibliometric survey to survey as it has been treated by the Brazilian academy theme 'Knowledge Management' in educational institutions, based on scientific articles from conference proceedings and journals of the renowned area of Administration. In the second step, we carried out a survey of students at the Faculty Pythagoras 'on the improvement of professional skills from the training courses for technicians and more specifically the course' Knowledge Management. For data collection the first stage of the research used the annals of EnANPAD, published between 1999 to 2010 and the EnEO, from 2006 to 2010 and the issues of magazines between the years 2005 to 2010. In the second stage was used for data collection a questionnaire divided into two parts, with the first covering the demographics of respondents and functional, such as sex, age, income, marital status, work experience, travel, current period and hierarchical level occupied by students in employment. The second part with questions of Likert Scale on the improvement of professional skills, based on the course, more specifically in the discipline of Knowledge Management. For analysis and data tabulation software were employed TextFilterer (step bibliometric) and Statistical Package for Social Science (SPSS) (questionnaire). As results through bibliometrics, data revealed that the article came closest of the research was "Preliminary Elements for the Construction of Models: The Contribution of Knowledge Management for Higher Education Institutions." In other articles, the occurrence of terms was smaller, but significant citations, if possible, see how the academy comes to knowledge management in an institution of higher education. The results, based on analysis of questionnaires showed that students are interested in the pursuit of knowledge, with most of paramount importance considering the study of the subject "Knowledge Management" in the institution. The individual skills, vision and analysis of the environment and experience were highlighted as key to Knowledge Management, in the view of students.

**Keywords:** Knowledge Management. Knowledge Management - Education Institution. Bibliometrics. Professional Capacity.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC –	Gestão do Conhecimento
TI –	Tecnologia da Informação
ANPAD –	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EnAnpad –	Encontro Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EnEO –	Encontro de Estudos Organizacionais
O&S –	Revista Organizações & Sociedade
RAC –	Revista de Administração Contemporânea
RAC-E –	Revista de Administração Contemporânea Eletrônica
RAE –	Revista de Administração de Empresas
RAE-E –	Revista de Administração de Empresas Eletrônica
RAP –	Revista de Administração Pública
RAUSP –	Revista de Administração da Universidade de São Paulo

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Diagrama de foco.....	26
FIGURA 2 – Modos de conversão do conhecimento .....	35
FIGURA 3 – O espiral do conhecimento .....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição dos entrevistados, por sexo.....	55
GRÁFICO 2– Distribuição das faixas de renda, por sexo .....	56
GRÁFICO 3 – Distribuição das faixas etárias, por sexo .....	57
GRÁFICO 4 – Distribuição dos entrevistados, por estado civil.....	58
GRÁFICO 5 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de experiência profissional .....	59
GRÁFICO 6 – Distribuição dos entrevistados, por período do curso .....	59
GRÁFICO 7 – Distribuição dos entrevistados, por nível hierárquico .....	60
GRÁFICO 8 – Avaliação do aprimoramento do “Saber o que e por que faz”, por curso .....	61
GRÁFICO 9 – Avaliação do aprimoramento do “Saber o que e por que faz” por disciplina.....	62
GRÁFICO 10 – Avaliação do aprimoramento do “Saber julgar, decidir e escolher” por meio do curso.....	63
GRÁFICO 11 – Avaliação do aprimoramento do “Saber julgar, decidir e escolher” por meio da disciplina, separado por curso .....	64
GRÁFICO 12 – Avaliação do aprimoramento do “Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles” por meio do curso.....	65
GRÁFICO 13 – Avaliação do aprimoramento do “Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles” por meio da disciplina, apresentado por curso .....	66
GRÁFICO 14 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” por meio do curso .....	67
GRÁFICO 15 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros”, por disciplina, visualizado por curso.....	68

GRÁFICO 16 – Avaliação do aprimoramento do “Trabalhar o conhecimento e a experiência” por meio do curso .....	69
GRÁFICO 17 – Avaliação do aprimoramento do “Trabalhar o conhecimento e a experiência” por meio da disciplina, apresentado por curso .....	69
GRÁFICO 18 – Avaliação do aprimoramento do “Rever modelos mentais” por meio do curso .....	71
GRÁFICO 19 – Avaliação do aprimoramento do “Rever modelos mentais” por meio da disciplina.....	71
GRÁFICO 20 – Avaliação do aprimoramento do “Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros” por meio do curso, por curso .....	72
GRÁFICO 21 – Avaliação do aprimoramento do “Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros” por meio da disciplina, separado por curso .....	73
GRÁFICO 22 – Avaliação do aprimoramento do “Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização” por meio do curso.....	74
GRÁFICO 23 – Avaliação do aprimoramento do “Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização” por meio da disciplina, visualizado por curso .	75
GRÁFICO 24 – Avaliação do aprimoramento do “Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido” por meio do curso .....	76
GRÁFICO 25 – Avaliação do aprimoramento do “Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido” por meio da disciplina, visualizado por curso .....	76
GRÁFICO 26 – Avaliação do aprimoramento do “Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas” por meio do curso .....	77
GRÁFICO 27 – Avaliação do aprimoramento do “Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas” por meio da disciplina, visualizado por curso .....	78
GRÁFICO 28 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a capacidade empreendedora” por meio do curso, separados por curso.....	79

GRÁFICO 29 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a capacidade empreendedora” por meio da disciplina, visualizado por curso.....	80
GRÁFICO 30 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” por meio do curso, separados por curso .....	81
GRÁFICO 31 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” por meio da disciplina, apresentado por curso .....	81
GRÁFICO 32 – Avaliação do aprimoramento do “Promover a produção e a inovação científico-tecnológica” por meio do curso, visualizado por curso.....	82
GRÁFICO 33 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” por meio da disciplina, visualizado por curso .....	83
GRÁFICO 34 – Avaliação do aprimoramento do “Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho” por meio do curso, visualizado por curso.....	84
GRÁFICO 35 – Avaliação do aprimoramento do “Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho” por meio da disciplina, por curso .....	85
GRÁFICO 36 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços” por meio do curso, separado por curso .....	86
GRÁFICO 37 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços” por meio da disciplina.....	87
GRÁFICO 38 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio do curso, mostrados por curso.....	88
GRÁFICO 39 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio da disciplina, visualizado por curso.....	89

GRÁFICO 40 – Avaliação do aprimoramento do “Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio do curso, separados por curso.....	90
GRÁFICO 41 – Avaliação do aprimoramento do “Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio da disciplina, por curso.....	91
GRÁFICO 42 – Avaliação do aprimoramento do “Continuar aprendendo” por meio do curso, visualizados por curso .....	92
GRÁFICO 43 – Avaliação do aprimoramento do “Continuar aprendendo” por meio da disciplina, visualizado por curso .....	93
GRÁFICO 44 – Avaliação do aprimoramento do “Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho” por meio do curso, visualizado por curso .....	94
GRÁFICO 45 – Avaliação do aprimoramento do “Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho” por meio da disciplina, por curso.....	95
GRÁFICO 46 – Avaliação do aprimoramento do “Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação” por meio do curso, visualizados por curso .....	96
GRÁFICO 47 – Avaliação do aprimoramento do “Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação” por meio da disciplina, por curso.....	97

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Relação do termo conhecimento com estratégia organizacional.....	30
QUADRO 2 – Tipos de conhecimento e sua caracterização.....	34
QUADRO 3 – Dimensões do conhecimento .....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ocorrência do termo “Conhecimento” em artigos publicados no evento EnANPAD - 1999 a 2010 .....	49
Tabela 2 – Ocorrência do termo “Conhecimento” nos artigos publicados no evento EnEO - 2006 a 2010.....	49
Tabela 3 – Ocorrência do termo “instituição ensino” nos artigos EnAnpad - 1999 a 2010 .....	50
Tabela 4– Ocorrência do termo “instituição de ensino” nos artigos EnEO - 2006 a 2010 .....	50
Tabela 5 – Relação dos códigos e títulos dos artigos EnAnpad com os termos “gestão do conhecimento” e “instituição de ensino” .....	51
Tabela 6 – Relação dos códigos e títulos dos artigos EnEO com os termos “gestão do conhecimento” e “instituição de ensino” .....	52
Tabela 7 – Distribuição dos entrevistados, por faixa de renda.....	56
Tabela 8 – Distribuição dos entrevistados, por faixa etária.....	57
Tabela 9 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de experiência profissional ...	58
Tabela 10 – Avaliação da característica de capacidade de “Saber o que e por que faz” para o curso e a disciplina.....	61
Tabela 11– Avaliação da característica “Saber julgar, escolher e decidir” para o curso e a disciplina.....	62
Tabela 12 – Avaliação da característica “Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles” para o curso e a disciplina. ....	64
Tabela 13 – Avaliação da característica “Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” para o curso e a disciplina.....	66
Tabela 14 – Avaliação da característica “Trabalhar o conhecimento e a experiência” para o curso e a disciplina.....	68

Tabela 15 – Avaliação da característica “Rever modelos mentais” para o curso e a disciplina.....	70
Tabela 16 – Avaliação da característica “Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros” para o curso e a disciplina .....	72
Tabela 17 – Avaliação da característica “Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização” para o curso e a disciplina .....	73
Tabela 18 – Avaliação da característica “Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido” para o curso e a disciplina.....	75
Tabela 19 – Avaliação da característica “Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas” para o curso e a disciplina.....	77
Tabela 20 – Avaliação da característica “Desenvolver a capacidade empreendedora” para o curso e a disciplina.....	78
Tabela 21 – Avaliação da característica “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” para o curso e a disciplina .....	80
Tabela 22 – Avaliação da característica “Promover a produção e a inovação científico-tecnológica” para o curso e a disciplina .....	82
Tabela 23 – Avaliação da característica “Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho” para o curso e a disciplina ..	84
Tabela 24 – Avaliação da característica “Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços” para o curso e a disciplina.....	86
Tabela 25 – Avaliação da característica “Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” para o curso e a disciplina .....	88
Tabela 26 – Avaliação da característica “Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” para o curso e a disciplina.....	90

Tabela 27 – Avaliação da característica “Continuar aprendendo” para o curso e a disciplina.....	92
Tabela 28 – Avaliação da característica “Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho” para o curso e a disciplina.....	93
Tabela 29 – Avaliação da característica “Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação” para o curso e a disciplina.....	95

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Justificativa da pesquisa .....</b>	<b>23</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Definições e conceitos que envolvem o termo ‘Conhecimento’</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Tipos de conhecimento.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Gestão do conhecimento .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Características da gestão do conhecimento .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Papel da gestão do conhecimento .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6 Dimensões da gestão do conhecimento .....</b>	<b>40</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Característica da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 População e amostra.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 Análise dos dados .....</b>	<b>47</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Perfil dos respondentes.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 Capacidades profissionais aprimoradas na disciplina e no curso .....</b>	<b>60</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE - Questionário de pesquisa .....</b>	<b>107</b>

# 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento e suas características independem do tipo de produto, de serviço, de organização e de significado do próprio conhecimento. O novo recurso não é tão novo, já que está presente desde a existência da sociedade. Costuma residir nas pessoas e viajar com elas. Embora o leve sempre consigo, o indivíduo sabe muito pouco sobre ele.

Segundo Moura (1999), o conhecimento tem sua própria área de entendimento. Epistemologia<sup>1</sup> é a ciência que estuda a natureza e validade do conhecimento. É também denominada 'Teoria do Conhecimento'. A epistemologia faz a análise da relação entre a perspectiva do sujeito possuidor e das suas atividades cognitivas relacionadas à criação do conhecimento.

Para Thompson-Flôres (2004), o conhecimento é considerado, um recurso extremamente valioso, pois em um mercado cada vez mais turbulento, mais as organizações buscam obter uma vantagem competitiva. O cenário empresarial atual evolui constantemente e necessita de ações gerenciais, de grande relevância aos estudos estratégicos organizacionais.

Davenport e Prusak (1998) explicam que as diversas atividades baseadas no conhecimento estão se tornando primordiais para as empresas. Para Terra (2001), gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos, para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*<sup>2</sup>). A gestão do conhecimento é considerada um processo corporativo, com foco na estratégia empresarial. Envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

---

<sup>1</sup> *Episteme* significa conhecimento e *logia* estudo.

<sup>2</sup> *Stakeholders* significa parte interessada e ou pessoa chave, segundo Davenport (1998).

Souza e Alvarenga Neto (2003) afirmam que a gestão na Era Industrial e gestão na 'Era da Informação' encontram-se separadas. Para eles, quando Stewart (1998) apresentou o conceito de '*Knowledge Management*<sup>3</sup>' os gerentes despertaram para a importância dos seus ativos intangíveis e começaram a vê-los como parte do capital da empresa. Desde então surgiu a necessidade de criar estratégias para identificar e gerenciar estes ativos intangíveis contidos nas organizações. Essas estratégias, sistemas e metodologias foram sendo organizadas e agrupadas no que se chama 'Gestão do conhecimento'.

Nonaka e Takeuchi (1997) sustentam que Peter Drucker foi um dos primeiros estudiosos a perceber sinais dessa transformação. Ele criou o termo '*Knowledge working*<sup>4</sup>' para demonstrar a importância que as pessoas assumem nesse processo que ele chama de "Sociedade do Conhecimento". O principal recurso econômico deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. A percepção por parte das organizações de que as pessoas são as únicas fontes de vantagem competitiva que uma empresa possui foi um dos fatores que promoveu a evolução da 'Era Industrial' à 'Era do Conhecimento'.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) afirmam que o verdadeiro profissional tem o domínio do conhecimento, devendo se atualizar constantemente. Esse intelecto profissional opera em quatro níveis: o conhecimento cognitivo; as habilidades avançadas; a compreensão sistêmica; e a criatividade automatizada.

A necessidade da aprendizagem torna-se, portanto, fundamental. A articulação entre os trabalhadores e a troca e compartilhamento das informações são fatores primordiais para a gestão do conhecimento. Porém, como aponta Kim (2005), uma pessoa somente conseguirá transferir seu conhecimento tácito para outra se esta pessoa alvo possuir conhecimento tácito suficiente para absorvê-lo.

---

<sup>3</sup> *Knowledge Management* - Gestão do Conhecimento

<sup>4</sup> *Knowledge working* - Trabalhador do Conhecimento

## 1.1 Problema de pesquisa

As constantes mudanças que ocorrem na sociedade e a crescente competição dos mercados globais têm contribuído para a busca de fatores que possibilitem o sucesso das organizações. Conforme Davenport e Prusak (1998), as organizações estão atentando para o fator conhecimento, considerando que é uma das fontes de obter vantagem competitiva sustentável.

Com a globalização e o avanço tecnológico, as empresas precisam adequar seus custos e aumentar a produtividade para competirem no mercado. Segundo Guerra (2002), esse conhecimento é que faz a diferença para manter a vantagem competitiva de uma empresa. A capacidade inovadora das organizações perdurará como motor do crescimento da economia mundial. Ainda, segundo Terra (2001), as pessoas não são mais vistas como um recurso humano, e sim como capital humano.

O desafio de lidar com um número cada vez maior de informações em um ambiente cada vez mais dinâmico tornam as informações e o conhecimento fatores valiosos em uma instituição. Não menos importante que o conteúdo em si é a forma de gerenciá-lo, sendo fator fortemente influente na determinação do sucesso ou do fracasso perante o mercado de trabalho.

Segundo Drucker (1998), o conhecimento, em detrimento dos fatores de produção (capital e trabalho), é a fonte do único recurso significativo na sociedade pós-capitalista. Davenport e Prusak (1998) colaboram acrescentando que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela adquire e usa em novos conhecimentos.

O fator de produção decisivo não é mais nem o capital nem o trabalho, mas o conhecimento. Isso não significa que os fatores clássicos de produção desapareceram; apenas tornaram-se secundários. O conhecimento é, assim, o novo fator de produção (DRUCKER, 1994, p. 129).

O conhecimento dos funcionários de uma empresa dificilmente é contabilizado. Dessa forma, tendem a se tornar abstrato. Líderes de diversas empresas cometem

erros graves ao desprezar o valor desse conhecimento. Para Stewart (1998), um dos motivos pelos quais as empresas não gerenciam o conhecimento é que ele quase sempre vem acompanhado de algo tangível.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), da mesma forma que é difícil calcular o valor que o conhecimento representa para uma empresa, também é difícil calcular os prejuízos oriundos do seu não reconhecimento e do desperdício causado pelo não aproveitamento e pela perda dele. Os prejuízos que os alunos poderão ter com a perda desse conhecimento em um ambiente altamente competitivo são de difícil mensuração.

Tendo em vista a dificuldade para valorar o conhecimento, para identificar a sua importância e percebê-lo como matéria de estudo para aprimorar as capacidades profissionais, baseou-se aqui em uma pesquisa exploratória nos artigos de periódicos publicados sobre os temas 'Gestão do Conhecimento' e 'Instituição de Ensino' e na avaliação do aprimoramento, de capacidades profissionais, considerando os cursos de formação de tecnólogos da Faculdade Pitágoras, mais especificamente a disciplina 'Gestão do Conhecimento'. Dentro desse contexto, duas perguntas nortearam a presente pesquisa, a saber:

**Qual a visão dos autores da academia dos assuntos 'Gestão do Conhecimento' e 'Instituição de Ensino'?**

**Qual a percepção dos alunos da Faculdade Pitágoras sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos e, mais especificamente, da disciplina "Gestão do Conhecimento"?**

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Com base no problema proposto, o objetivo geral da presente pesquisa foi verificar como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior e levantar a percepção dos alunos da Faculdade Pitágoras sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos e, mais especificamente, da disciplina 'Gestão do Conhecimento'. Especificamente, pretende-se:

- a) Verificar como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior;
- b) Identificar a percepção dos alunos sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos;
- c) Levantar a percepção dos alunos sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir da disciplina 'Gestão do Conhecimento'.

## 1.3 Justificativa da pesquisa

Com o conhecimento sendo cada vez mais utilizado como diferencial no mercado e a busca cada vez maior por informação, fazem com que as pessoas busquem, constantemente, alternativas viáveis para o aprimoramento, objetivando o crescimento pessoal e profissional. É justamente o que acontece com as pessoas que procuram realizar um curso em uma instituição de ensino, já que visam buscar conhecimento para crescimento profissional que proporcione melhorias na vida pessoal e, principalmente na carreira ou até mesmo para se manter qualificado frente ao mercado de trabalho, tão competitivo nos dias atuais.

Sendo assim, o tema da pesquisa se mostra atual, pois propõe identificar primeiramente como a academia trata o tema 'Gestão do Conhecimento' e 'Instituição de Ensino' e como alunos de uma instituição de ensino superior

aprimoram suas capacidades profissionais a partir do curso que está realizando e, mais especificamente com a disciplina 'Gestão do Conhecimento'.

A pesquisa apresenta-se também relevante no sentido de trazer um estudo realizado em uma conceituada instituição de ensino superior, antes nunca pesquisada sob essa ótica de investigação e por trabalhar com artigos de publicações importantes do meio acadêmico, sobretudo da área de Administração.

No contexto acadêmico, faz-se necessário investigar a avaliação do aprimoramento das capacidades profissionais, na visão de alunos dos cursos de formação de tecnólogos da Faculdade Pitágoras, mais especificamente da disciplina "Gestão do Conhecimento", de forma que cria-se um espaço de discussões acerca de como as pessoas que buscam um curso de formação e uma disciplina os utilizam para aprimorar as suas capacidades profissionais para alavancar sua qualificação para o mercado de trabalho.

No nível organizacional, é um tema de relevância significativa, já que, para as organizações, o fato das pessoas que elas venham a contratar estarem preocupadas com as suas capacidades profissionais, pode diretamente ou indiretamente reverter-se em contribuições para o seu crescimento empresarial. E talvez, possa até ocorrer um alinhamento entre desempenho pessoal e organizacional, sendo algo positivo para ambos os lados. Vale ressaltar também que em tempos de competitividade no mundo dos negócios a gestão do conhecimento pode ser tornar um diferencial estratégico.

Do ponto de vista social, a pesquisa visa contribuir para a discussão do tema, investigando seus processos e aplicações, propiciando discussões capazes de gerar decisões e ações estratégicas que levem à formulação de benefícios tangíveis e intangíveis para a Faculdade Pitágoras, que poderá de alguma forma reverter isso indiretamente ou diretamente para sociedade, no sentido de formar profissionais éticos e comprometidos com o seu papel à frente de uma sociedade mais justa e igualitária nas oportunidades de trabalho e inclusão social.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, que estabelece os conceitos utilizados, os objetivos e os aspectos que alicerçam este estudo. No segundo capítulo, desenvolve-se o referencial teórico, abordando os conceitos relacionados ao termo conhecimento, os tipos de conhecimento, a gestão do conhecimento, características da gestão do conhecimento, o papel da gestão do conhecimento e as dimensões da gestão do conhecimento. No terceiro capítulo, abordam-se as questões metodológicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, ou seja, os dados com as respectivas análises. No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais, incluindo as limitações e as proposições para estudos futuros. Depois disso, são relacionadas as referências utilizadas na elaboração deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foram abordados os autores que trabalham os assuntos que envolvem o tema da presente pesquisa, representando o marco teórico utilizado para o desenvolvimento deste estudo.

Este capítulo é composto de seis seções. Foi construído com base na mesma concepção de um diagrama de alvo, visando, por meio de etapas ou seções, atingir uma meta ou o foco principal, que nesta pesquisa é verificar como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior e analisar as respostas dos alunos da Faculdade Pitágoras sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos e mais especificamente da disciplina 'Gestão do Conhecimento', visualizado a seguir:

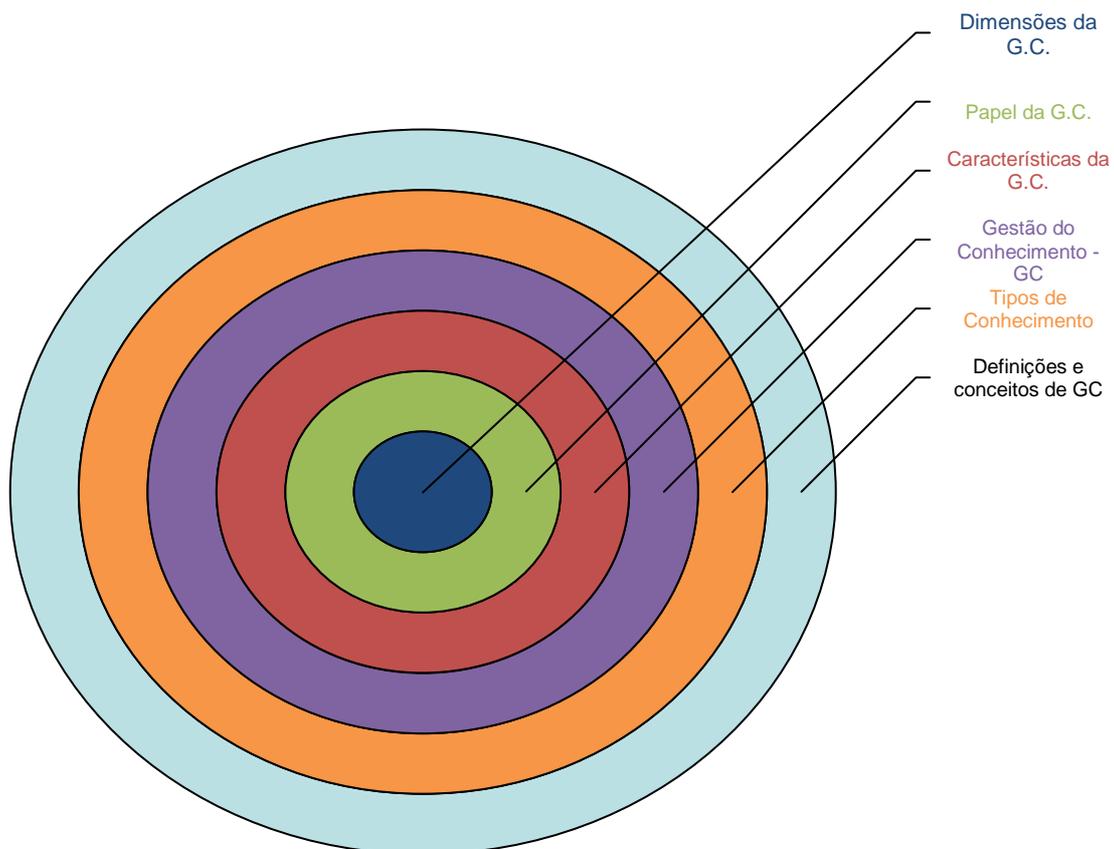


Figura 1 – Diagrama de foco  
Fonte: Elaborado pelo autor

Na primeira seção ‘Definições e conceitos que envolvem o termo Conhecimento’ apresentam-se autores que correlacionam o tema ‘conhecimento’ com as estratégias organizacionais (TAB. 1), base deste estudo, e que colocam a informação e o conhecimento como fatores importantes na formação, qualificação e aprimoramento de capacidades profissionais.

Na segunda seção, ‘Tipos de conhecimento’, apresentam-se os conceitos propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), os quais caracterizam o conhecimento e focam em suas dimensões tácita e explícita.

Na terceira seção, ‘Gestão do conhecimento’, aborda-se o conhecimento a partir de da literatura pesquisada, demonstrando sua importância e significância profissional.

Na quarta seção, ‘Características da gestão do conhecimento’, relacionam-se as características do conhecimento. Para o fechamento da seção, procurou-se estabelecer um conceito único, com base na visão de autores que representasse o conceito geral de gestão do conhecimento.

Na quinta seção, ‘Papel da gestão do conhecimento’, relacionam-se os conceitos sobre gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Para o fechamento da seção, procurou-se estabelecer um conceito único, com base na visão de autores sobre o tema tecnologia da informação e gestão do conhecimento.

Na sexta seção, ‘Dimensões da gestão do conhecimento’, relacionam-se os conceitos de conhecimento formulados por autores em épocas diferentes. Para o fechamento da seção, procurou-se estabelecer um conceito único, com base na visão destes autores que representasse as dimensões na gestão do conhecimento.

A busca por melhores resultados e pela sobrevivência organizacional passa pela gestão do conhecimento. As organizações devem analisar, preparar e projetar, com base nas informações adquiridas, mecanismos para competir e sobreviver. Por esse caminho, elas inovam seus produtos ou serviços, buscando atender à demanda mercadológica.

Segundo Covey (1989), no mundo globalizado e com os negócios mudando rapidamente, muitos produtos e serviços que atingiram sucesso há pouco tempo ficaram ultrapassados.

A competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento, o tempo e a governança importantes diferenciais competitivos para as empresas. Diante desta realidade, as empresas vêm tentando se adaptar e criar soluções para competirem no mercado. A empresa que não souber trabalhar o conhecimento, que não souber gerir bem o seu conhecimento e que não se adequar às mudanças, traçando metas e um bom plano de gerencial, provavelmente não irá acompanhar o mercado.

É necessário que se desenvolvam meios para se integrar "materiais" e conhecimento para se alcançar o desenvolvimento econômico, e, para isto, é necessário a introdução descontínua de novas combinações dos elementos citados, a formação destas novas combinações é o processo inovador (SCHUMPETER, 1982, p. 137).

No mercado atual, a concorrência é cada vez maior. As organizações têm que buscar novos mercados e novas tecnologias e gerar novos produtos, pois estão sujeitas a mudanças constantes, a fim de atender um mercado que exige cada vez mais produtos e serviços de qualidade.

A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva (CHOO, 2003, p. 27).

Nesse panorama social, a inovação, a tecnologia e o conhecimento tornam-se peças fundamentais no processo de sobrevivência mercadológica, em que as organizações buscam atingir os clientes e, conseqüentemente, obter melhores resultados.

Tecnologia, informação, processos de negócio, controle da qualidade, capital humano e capacidade e competências organizacionais – todos, fatores relacionados com o conhecimento (BURTON-JONES<sup>5</sup>, citado por BARONI, 2006, p. 343).

É necessário gerir o conhecimento, que, muitas vezes, é encontrado em seus próprios colaboradores, traçando uma estratégia de marketing que realmente

---

<sup>5</sup> BURTON-JONES, A. *Knowledge Capitalism: business, Work and Learning in the new economy*, New York: Oxford University Press, 2001. 264 p.

interesse ao cliente. A cada dia fica mais notória a exigência dos clientes, que vêm se sofisticando com o tempo, buscando a praticidade e a rapidez em tudo.

Segundo Teixeira Filho (2000), e no processo de geração, codificação e transferência de conhecimento, envolvendo dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento explícito destaca-se por apresentar de forma livre esse conhecimento, que é formalizado e expresso por meio de técnicas, planos de ação, manuais e procedimentos, informações arquivadas e outros. O conhecimento tácito está relacionado à pessoa; ou seja, à capacidade de decisão pessoal, a experiências particulares, a conhecimentos adquiridos no dia a dia e a outros de cunho pessoal.

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, com o que a concorrência sabe. Torna-se cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico da empresa. É, assim, fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa começa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, e não apenas em propriedade de indivíduos ou grupos internos (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 41).

Nonaka, Toyama e Konno (2002) ensinam que o compartilhamento, a criação e a utilização de conhecimento ocorrem em um local e que a informação é interpretada, tornando-se conhecimento. Segundo Senge (2000), o conceito de conhecimento pode ser compreendido como a capacidade para realizar uma ação efetiva. É um recurso muito importante para o sucesso de qualquer organização.

Zenone (2001) afirma que uma organização obtém vantagem competitiva com base em algo que ela sabe, no modo como utiliza esse conhecimento e, principalmente, com na velocidade com que transforma esse conhecimento em algo novo. A busca por melhores resultados para a sobrevivência organizacional passa pela gestão do conhecimento. As organizações devem analisar, preparar e projetar com base nas informações adquiridas e nos mecanismos para competir e sobreviver. Por esse caminho, elas inovam seus produtos ou serviços, buscando atender à demanda mercadológica.

## 2.1 Definições e conceitos que envolvem o termo ‘Conhecimento’

Antes de abordar a ‘gestão do conhecimento se faz necessário compreender algumas definições e conceitos que envolvem o termo conhecimento.

Além dos autores que serão citados posteriormente neste estudo, podem-se destacar ainda alguns autores que também abordam o tema ‘conhecimento’, relacionando-o às estratégias organizacionais. Vale ressaltar que esses autores não representam o marco teórico desta pesquisa, mas foram mencionados para apresentar que, na literatura, o termo conhecimento se relaciona com outros assuntos, que neste caso é a estratégia organizacional, trazendo uma visão ampla do termo conhecimento. Assim, o QUADRO 1 traz esses outros autores e retrata a ligação do conceito conhecimento com estratégia organizacional:

AUTOR	RELAÇÃO DO TERMO CONHECIMENTO COM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
Covey (1989)	“Muitos produtos e serviços que atingiram sucesso há pouco tempo ficaram ultrapassados.”
Davenport e Prusak (1998)	“Pode-se fazer uma comparação do conhecimento com um sistema vivo, que está sempre crescendo e se modificando à medida que interage com o meio ambiente.”
Senge (2000)	“Capacidade para uma ação efetiva.”
Burton-Jones (2001) <sup>6</sup> citado por Baroni (2006)	“Tecnologia, informação, processos de negócio, controle da qualidade, capital humano e capacidade e competências organizacionais – todos, fatores relacionados com o conhecimento.”
Zenone (2001)	“Obtém vantagem competitiva através do que ela sabe.”
Nonaka, Toyama e Konno (2002)	Contexto capacitante – Ba.
Bukowitz e Williams (2002)	“O capital intelectual ou conhecimento é qualquer coisa que a organização valorize e que esteja contida nas pessoas.”
Choo (2003)	“A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva.”

Quadro 1– Relação do termo conhecimento com estratégia organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>6</sup> BURTON-JONES, A. **Knowledge Capitalism: business, Work and Learning in the new economy**, New York: Oxford University Press, 2001. 264 p.

Com base no QUADRO 1, pode-se observar que, na visão dos autores Covey (1989), Davenport e Prusak (1998) e Senge (2000), o conhecimento é visto como algo dinâmico que se interage com o ambiente, evoluindo constantemente, sendo tal evolução oriunda da capacidade de agir de maneira eficiente, que é o que trará vantagem competitiva à organização. Também Zenone (2001) e Choo (2003) trazem o conhecimento ligado à vantagem competitiva, que é um aspecto totalmente relacionado à estratégia da organização. Choo (2003) ainda traz a importância da observância do ambiente interno e externo para ter vantagem competitiva. Já Nonaka, Toyama e Konno (2002) e Senge (2000) concordam ao ver o conhecimento como capacidade. Bukowitz e Williams (2002) e Burton-Jones (citado por BARONI, 2006) trazem o termo conhecimento ligado à outras questões, mais em especial a ligação de conhecimento como algo contido nas pessoas

O conhecimento não pode ser caracterizado como um dado - que sozinho não possui significado e entendimento, passando a ter significado a partir do momento em que é processado - nem como informação - que é um conjunto de dados que, relacionados e processados, geram uma informação -, embora esteja relacionado com ambos. De modo geral, as empresas investem pesado em soluções antes de saber exatamente quais são os problemas e o resultado.

Teixeira Filho (2002, p. 1-2) explica:

Gestão do conhecimento é uma certa forma de olhar a organização, em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, enfim, conhecimento sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização [...].

Gestão do conhecimento não é tecnologia, mas, pode se beneficiar, e muito, das novas tecnologias de informação e de comunicação. Gestão do conhecimento não é criatividade e inovação, mas tem a ver com usar, de forma sistemática, as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado. Gestão do conhecimento não é qualidade, mas usa técnicas e ferramentas que já foram muito usadas na modelagem de processos, nos círculos de qualidade e na abordagem de melhoria contínua. Gestão do conhecimento não é marketing, mas pode ajudar muito na inteligência competitiva da empresa. Gestão do conhecimento não é documentação, mas tem tudo a ver com uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada. Gestão do Conhecimento também não é gestão de recursos humanos, mas só se realiza com as pessoas da organização.

O conhecimento deriva da informação, assim como esta deriva dos dados. O conhecimento não é algo puramente simples. Ele envolve uma mistura de elementos. É fluido e formalmente estruturado e intuitivo, tornando-se difícil de ser colocado em palavras ou em termos lógicos. O conhecimento está presente dentro das pessoas. Por isso, é complexo e imprevisível.

Para Bukowitz e Williams (2002), o capital intelectual, ou conhecimento, é qualquer coisa que a organização valorize e que esteja contida nas pessoas. Ou seja, deriva de processos, de sistemas e da cultura organizacional. Contempla os conhecimentos e as habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, *knowhow*, licenças, marcas e segredos comerciais.

Segundo Davenport e Prusak (1998), pode-se comparar o conhecimento a um sistema vivo, que está sempre crescendo e se modificando à medida que interage com o meio ambiente. A integração de valores e crenças com o conhecimento determina, na maioria das vezes, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

O conhecimento pode estar nas pessoas, em papéis, em bancos de dados, em *softwares* e etc. Todavia, se não for explorado, de nada servirá. A partir do momento em que é tratado e distribuído na organização, o conhecimento passa a ter valor e, conseqüentemente irá gerar mais conhecimento, pois conhecimento gera conhecimento. Ele é entregue na forma de meios estruturados, tais como livros, documentos e contatos pessoa a pessoa, que vão desde conversas até relações de aprendizado (BARROS, 2011).

Schumpeter (1982) esclarece que o principal objetivo da gestão do conhecimento, que será tratada adiante, é garantir que o conhecimento existente na organização seja preservado e compartilhado, fazendo com que a organização mantenha um processo contínuo de aprendizado voltado para estabelecer uma colaboração integrada nas organizações, visando à captura, criação, organização e utilização dos ativos de informação existentes na empresa, proporcionando-lhe conhecimento suficiente para que possa criar estratégias e competir no mercado.

Ainda de acordo com Schumpeter (1982), a competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento, o tempo e a governança importantes diferenciais competitivos para as empresas. Diante desta realidade, elas vêm tentando se adaptar e criar soluções para competirem no mercado. A empresa que não souber trabalhar o conhecimento, que não souber gerir bem o seu conhecimento e que não se adequar às mudanças, traçando metas e um bom plano de gerencial, provavelmente não irá acompanhar o mercado.

Adverte Schumpeter (1982, p. 54):

É necessário que se desenvolvam meios para se integrar "materiais" e conhecimento para se alcançar o desenvolvimento econômico, e, para isto, é necessário a introdução descontínua de novas combinações dos elementos citados, a formação destas novas combinações é o processo inovador.

Para Choo (2003), no mercado atual a concorrência é cada vez maior. As organizações têm que buscar novos mercados e novas tecnologias e gerar novos produtos, pois as organizações estão sujeitas a mudanças constantes, a fim de atender o mercado, que exige cada vez mais produtos e serviços de qualidade. O conhecimento é a chave para esse diferencial mercadológico.

A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva (CHOO, 2003, p. 66).

## **2.2 Tipos de conhecimento**

Diante dos diversos conceitos sobre conhecimento, aborda-se aqui a conceituação proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65). Os autores dividem o conhecimento em diversos conceitos observados no QUADRO 2 a seguir:

<b>CONCEITOS GERAIS DO CONHECIMENTO</b>	
<b>Conhecimento</b>	<b>Característica</b>
Empírico	“É o que adquirimos no decorrer do dia, caracterizado pelo senso comum, pela forma espontânea e direta de entendermos.”
Científico	“Está relacionado ao conhecimento onde não existe a dúvida metodológica.”
Filosófico	“Baseado na construção de ideias e conceitos, buscando as verdades por meio da indagação e do debate, tratando de questões imensuráveis e metafísicas.”
Mitológico	“Tem objetivo amplo, tratando de grandes questões existenciais. Busca pela origem, tradição, profecia, revelação divina.”
Religioso	“Caracteriza-se por apoiar-se na fé e tem sua origem nas revelações do sobrenatural.”

Quadro 2 – Tipos de conhecimento e sua caracterização

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação do conhecimento é fundamental para o projeto e o desenvolvimento de produtos e serviços. A partir do estudo de projetos de desenvolvimento de novos produtos em empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam o conhecimento tácito e o explícito. Eles definem o conhecimento tácito como sendo algo pessoal e de difícil formalização, fazendo com que seja difícil sua transmissão e compartilhamento com outros. Eles ainda destacam:

Para ser mais preciso, o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “know how”. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, suas “mãos maravilhosas” depois de anos de experiência. Mas freqüentemente, é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepção tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7).

Para Polanyi (1967), o conhecimento tácito é pessoal, intransferível e específico ao contexto, sendo de difícil formulação e comunicação. Choo (2003) afirma que o conhecimento tácito não é codificável, é de difícil difusão e é vital para as organizações.

O conhecimento explícito é o mais fácil de ser processado e armazenado. É considerado um conhecimento formal e sistemático, que pode ser expresso em palavras, números, fórmulas e princípios.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam esse conhecimento como sendo de regras gerais. Por ter característica geral, cresce continuamente, favorecido pelos benefícios da tecnologia da informação. Ocorre por exemplo, ao ser retido na organização após o afastamento de um dos seus agentes.

A partir da interação entre os conhecimentos tácito e explícito surgem quatro modos específicos de conversão do conhecimento, que constituem o que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) chamaram de “espiral do conhecimento”.

A organização que gera conhecimento deve completar uma espiral de conhecimento formada pela transmissão que vai de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito a explícito, e deste novamente a tácito.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um quadrante dos modos de conversão do conhecimento. Tal transição de conhecimento pode ser observada conforme FIG. 2:.



Figura 2 – Modos de conversão do conhecimento  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem na FIG. 2, cada quadrante representa um dos quatro modos de conversão do conhecimento. No sentido horário, o primeiro quadrante representa a conversão de tácito em tácito, por meio da socialização; o segundo, a conversão do tácito em explícito, por meio da externalização; o terceiro, a conversão de explícito em explícito, por meio da combinação; e o quarto representa a transformação de explícito em tácito, por meio da internalização. Pela visão desses autores, a gestão do conhecimento deve garantir e estimular a existência destes processos de conversão de conhecimento dentro da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam sua teoria de criação do conhecimento organizacional, sustentada por um processo individual que propõe uma ontologia em que sua criação nas organizações passa a ser entendida como um processo de ampliação do conhecimento individual dos trabalhadores.

A conversão do conhecimento de tácito em explícito é um processo que não ocorre isoladamente, e sim entre os indivíduos.

Na FIG. 3, pode-se observar o conhecimento sendo transformado em suas conversões possíveis:

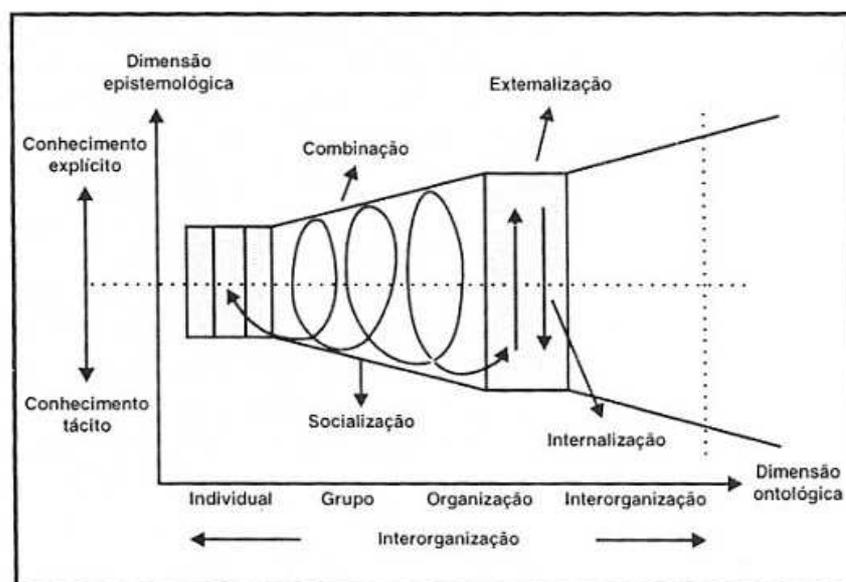


Figura 3 – O espiral do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Dessa forma, pode-se observar que a construção do conhecimento passa por várias fases, transpondo vários modos de conversão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi ensinam (1997, p. 78):

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, "reexperimentá-las").

### **2.3 Gestão do conhecimento**

O conhecimento tem sido fundamental para a humanidade. As pessoas têm colaborado com seus estudos e experiências adquiridas no decorrer da vida. O gerenciamento do conhecimento tem por objetivo capturar o conhecimento das pessoas em cada assunto que elas dominam. Por meio do gerenciamento, o conhecimento será identificado, avaliado, capturado e estruturado sobre determinado assunto gerado pela empresa:

[...] a efetiva gestão do conhecimento requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação (TERRA, 2001, p. 239).

O gerenciamento é realizado com base em uma metodologia, podendo ser observação direta, repositório de informações, conversas informais e outras que servem para coletar, analisar e catalogar as informações disponíveis em documentos, arquivos ou na mente das pessoas. Posteriormente, o conhecimento será disponibilizado para todos.

Terra (2001, p. 238) apresenta o conceito dessa gestão tendo o ambiente e as pessoas como pilares chave para o conhecimento:

[...] sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos (tácitos ou explícitos) parte do dia-a-dia de todos os funcionários, as estratégias corporativas e os investimentos em infra-estrutura dificilmente atingirão seus objetivos relacionados ao desenvolvimento e alavancagem de vários níveis e formas de conhecimento.

Para identificar um conhecimento útil e que deve ser considerado, exigem-se alto grau de preparo e definições metodológicas e conceituais muito claras. Como o dado é somente um dado, nem sempre conduz a informações úteis e nem toda informação é importante ou relevante para o assunto que está sendo considerado, podendo ser definido como um conjunto de fatos e objetivos relativos a determinado evento. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento deve ser identificado, segundo o modo como ele é expresso e o local onde ele pode ser obtido, seja por documentos, arquivos, sistemas ou da mente das pessoas.

Para Terra (2001), o conhecimento é algo importante para as organizações. Não é tão facilmente compreendido, classificado e medido, pois é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar.

Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor. O efeito depreciação funciona, portanto, de maneira oposta: a depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado. De fato, pode-se dizer que se não se está adquirindo conhecimento, é bem provável que se esteja perdendo conhecimento (TERRA, 2001, p. 20).

## **2.4 Características da gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento envolve diversos aspectos, não se tratando apenas de construir conhecimentos, mas também de fazer a gestão dos processos necessários para que se desenvolva, preserve, compartilhe e utilize o conhecimento, transformando-o em valores para a organização, com o intuito de atingir os objetivos por ela propostos.

Seja lá qual for o produto ou o serviço final da empresa, o conhecimento e sua gestão serão os segredos para permanecer por longos anos no mercado. Isso porque produtos como televisores, computadores, garrafas

de vinho, carros queijos, frangos, hospedagem, viagem ou qualquer outra coisa, resultantes da materialização do conhecimento das pessoas, terão cada vez mais experiências de valor e saber agregados (FIGUEIREDO, 2005, p. 373).

Para que a gestão do conhecimento desempenhe papel efetivo em uma organização, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam alguns aspectos essenciais, como: a gestão do conhecimento deve ter uma orientação estratégica (motivar o crescimento e manter-se em condições competitivas); a gestão do conhecimento deve trabalhar para a evolução das competências individuais e coletivas (caminho para atingir os objetivos estratégicos); as ações da gestão do conhecimento devem ter reflexos em todo o ambiente organizacional (concretizando os objetivos por meio de produtos, serviços e processos); e a gestão do conhecimento deve ser algo constante (ser parte integrante da prática da organização).

Com a aprendizagem constante, a organização começa a exercitar sua capacidade para responder ao seu ambiente interno, a fim de atender a seus objetivos, metas e resultados, e ao ambiente externo, o que significa pensar em um desenvolvimento sustentável. A organização passa a organizar melhor a assimilação produtiva de um conjunto de instrumentos e conhecimentos que só poderão funcionar efetivamente com a mudança cultural.

## **2.5 Papel da gestão do conhecimento**

Ao se referir à gestão do conhecimento, é comum que as pessoas a confundam com tecnologia da informação. Para Terra (2001), muitas organizações dão ênfase à tecnologia da informação e investem milhões em ferramentas de mensuração e, de forma equivocada, a gestão do conhecimento tem sido caracterizada simplesmente como tecnologia da informação.

Segundo Guerra (2002), quando se fala em gestão do conhecimento nas empresas é comum constatar que o termo se confunde com tecnologia da informação. Essa visão restrita prejudica o entendimento e compromete seus processos resultados.

De acordo com Terra (2001), a tecnologia da informação, sem dúvidas faz parte da gestão do conhecimento, pois por meio dela é possível proporcionar um canal seguro para o fluxo do conhecimento explícito com base na captura, definição, armazenagem, categorização, concatenação digital de assuntos correlatos ao conhecimento da organização, pesquisas e contribuições do conhecimento de forma aplicável e eficaz em diversas áreas da organização. Com a evolução tecnológica, as organizações contam com uma imensa malha de ferramentas para armazenamento e consulta de informação.

## 2.6 Dimensões da gestão do conhecimento

Conforme Terra (2001) existem sete dimensões da gestão do conhecimento que são importantes para uma organizações, apresentadas no QUADRO 3 abaixo:.

<b>DIMENSÕES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>
1 - Fatores estratégicos e papel da alta administração
2- Cultura e valores organizacionais
3 - Estrutura organizacional
4 - Administração de gestão de pessoas
5 - Sistemas de informação
6 - Mensuração de resultados
7 - Aprendizado com o ambiente

Quadro 3 – Dimensões do conhecimento  
Fonte: Adaptado pelo autor, de Terra (2001, p. 101),

As sete dimensões de Terra (2001) envolvem fatores estratégicos e ressaltam o papel da alta administração, a cultura e os valores organizacionais, a estrutura

organizacional, a administração de recursos humanos, os sistemas de Informação, a mensuração de resultados e o aprendizado com o ambiente.

As empresas não seguem somente uma linha de conhecimento. É necessário ter conhecimento do seu produto e da concorrência. Enfim, conhecer todos os pontos fracos do concorrente, para continuar obtendo vantagens sobre seu rival no mercado, e não deixar de lado as lideranças da empresa, escolhendo as pessoas que realmente demonstrarem empenho nas decisões da empresa para o melhor desempenho.

As empresas, ao implantarem a gestão do conhecimento, passam por dificuldades. Normalmente, este processo não é fácil e precisa de pessoas com grande potencial para apoiar o projeto. É preciso que os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas na empresa se aprofundem cada vez mais neste meio para tornarem-se aptas com competências que atendem as exigências operacionais, já que são elas:

[...] que realizam o trabalho. Não é o dinheiro, não é a tecnologia. Portanto, a principal tarefa do executivo — ou, eu diria seu principal desafio — é tornar as pessoas produtivas. Isso vai ser um desafio ainda maior com o passar do tempo, pois os trabalhadores do conhecimento não se vêem como empregados, e sim como parceiros das empresas (DRUCKER, 2006, p. 21).

Há organizações que investem em ferramentas de informática acreditando que basta inserir os dados ali que está tudo resolvido. É necessário filtrar o que está sendo armazenado, de forma a obter aquilo que é realmente relevante ao negócio da empresa.

É preciso capacitar os funcionários, para que possam, de fato, beneficiar-se do conhecimento ali armazenado e de todo o sistema de informação existente na empresa. A organização que investir corretamente em tecnologia terá meios suficientes para obter as informações que serão utilizadas na tomada de decisão.

Apesar da organização passar por todas as dimensões citadas anteriormente e de levantar um volume significativo de informações, ainda é comum encontrar funcionários que não sabem qual foi a sua efetiva colaboração nos resultados. A mensuração de resultados é importante, pois, a empresa não fica presa à falsa

segurança dos resultados obtidos por valores contábeis. Mensurar os resultados contribui para assegurar maior entendimento dos resultados, mas estimular a aprendizagem organizacional é também um ponto extremamente importante. Esse constante aprendizado, além de estimular a obtenção de mais conhecimentos, capacitando os funcionários, também facilita e estimula o trabalho em equipe.

A gestão do conhecimento propõe a implantação de um processo para a criação, disseminação e utilização do ativo de informação. Um dos principais resultados obtidos pela organização é o melhor aproveitamento do conhecimento nela existente, cuja capacidade de tomada de decisão com rapidez e eficiência é maximizada, possibilitando uma grande vantagem competitiva, com base na diferenciação em relação aos concorrentes do mercado.

Os autores citados até aqui representaram o marco teórico para o desenvolvimento do presente estudo e serviram de suporte à análise dos dados, tratada posteriormente neste mesmo trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa está estruturada em duas partes. Na primeira parte, realizou-se uma pesquisa bibliométrica para levantamento de como vem sendo tratado o tema 'Gestão do conhecimento' em instituições de ensino pela academia brasileira, com base em artigos científicos de anais de congressos e revistas. A pesquisa bibliométrica tratou-se da potência sobre a distribuição de valores, com base no número de apresentações nas publicações selecionadas, sendo feita uma relação entre os itens selecionados.

Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa com os alunos da Faculdade Pitágoras' sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos e mais especificamente da disciplina 'Gestão do Conhecimento

#### **3.1 Característica da pesquisa**

Com base na coleta de dados em um estudo de caso, pode-se utilizar um levantamento formal, a fim de produzir dados quantitativos como evidência do estudo. Deve-se atentar para o fato de que o sujeito objeto da abordagem do pesquisador está em seu ambiente de trabalho, realidade essa que será abordada na presente pesquisa (YIN, 2005).

Para abordagem de desenvolvimento da presente pesquisa optou-se pela quantitativa, pelo fato de já existirem no Brasil pesquisas qualitativas de boa qualidade sobre a temática da 'Gestão do conhecimento', tais como:

- a) Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas, de Baroni (2000);

- b) Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação, de Gattoni (2000);
- c) Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos, de Jamil (2005);
- d) Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de organizações públicas e privadas, de Alvarenga Neto (2005).

O tipo de pesquisa adotado para este estudo foi o exploratório descritivo, utilizando-se a pesquisa bibliométrica como técnica fundamental, que, segundo Andrade (2006), facilita a delimitação de um tema de trabalho, proporcionando mais informações sobre determinado assunto. Como ferramenta básica para a utilização da gestão da informação e do conhecimento científico, utilizou-se a bibliometria (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

A pesquisa bibliométrica pode abordar três aspectos, que, de acordo Guedes e Borschiver (2005, p. 3) são:

- a) Lei de Bradford: ligada à dispersão da literatura periódica científica, “permite estimar o grau de relevância de periódicos em dada área do conhecimento, que os periódicos que produzem o maior número de artigos sobre dado assunto formam um núcleo de periódicos, supostamente de maior qualidade ou relevância para aquela área”;
- b) Lei de Lotka: ligada à produtividade científica de autores, considera que “alguns pesquisadores, supostamente de maior prestígio em uma determinada área do conhecimento, produzem muito e muitos pesquisadores, supostamente de menor prestígio, produzem pouco”;
- c) Lei de Zipf: “permitem estimar as frequências de ocorrência das palavras de um determinado texto científico e tecnológico e a região de concentração de termos de indexação, ou palavras-chave”.

Ao considerar o objetivo deste estudo, usou-se a Lei de *Zipf*, que permitiu identificar as frequências dos termos pesquisados e possibilitou uma base de dados para a análise de sua relação.

A pesquisa também foi classificada utilizando como base a taxionomia de Vergara (2006), que apresenta dois importantes aspectos, dos fins e dos meios: Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como investigativa descritiva, pelo fato de expor as características de uma população, no caso, os alunos da Faculdade Pitágoras,

ambiente escolhido para pesquisa. Já quanto aos meios, a pesquisa configura-se como estudo de caso, tratando-se de uma investigação empírica, dispondo de elementos, uma ou poucas unidades, para explicar os fenômenos ocorridos na Faculdade Pitágoras Unidade Venda Nova, empresa pesquisada.

### **3.2 População e amostra**

A pesquisa foi realizada em uma unidade da Faculdade Pitágoras, em Belo Horizonte, na região de Venda Nova.

A população compreendeu todos os alunos dos cursos de formação de tecnólogos da Faculdade, na unidade Venda Nova, mais especificamente, da disciplina 'Gestão do Conhecimento'. A amostra, censitária, delimita-se a um total de 80 alunos, sendo que 76 responderam aos questionários. A seleção destes sujeitos se deu por tipicidade, apoiando-se em uma seleção de elementos, tais como objetivos profissionais com a realização do curso, o porquê da escolha do curso e outros, considerados como representativos da população alvo, conforme disponibilidade e itens respondidos (VERGARA, 2006).

### **3.3 Coleta de dados**

Para coleta de dados da primeira etapa da pesquisa, utilizaram-se os anais dos congressos do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnAnpad), publicados no período de 1999 a 2010, os do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), do período de 2006 a 2010 e os fascículos das revistas *Revistas Organizações & Sociedade (O&S)*, no período de 2005 a 2010, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, de 2005 a 2010, *Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC-E)*, de 2007 a 2009, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, no período de 2005 a 2010, *Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-E)*, de 2005 a 2010, *Revista de*

Administração Pública (RAP), de 2005 a 2010 e a Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), no período de 2005 a 2010.

Para coleta de dados da segunda etapa da pesquisa, foi utilizado o instrumento questionário (APÊNDICE), aplicado diretamente a 80 alunos da Faculdade, sendo que 4 não foram respondidos. Os questionários foram respondidos pelos alunos presentes em sala de aula, durante o horário da disciplina Gestão do Conhecimento, conforme autorização prévia da Instituição. O questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte contempla os dados demográficos e funcionais, com questões sobre o aluno, como sexo, idade, renda, estado civil, experiência profissional, curso, período em curso e nível hierárquico ocupado atualmente no emprego. Já a segunda parte se refere a cultura organizacional, conhecimento e relevância do tema 'Gestão do conhecimento' e valores institucionais, com questões de Escala do tipo *Likert* sobre o aprimoramento de capacidades profissionais, com base no curso, mais especificamente na disciplina Gestão do Conhecimento.

Segundo Chizzotti (1998, p. 53), as principais técnicas que usam instrumentos sistematizados de coleta de informações mensuráveis são:

- a) "Observação sistemática ou estruturada;
- b) Questionário fechado ou semiaberto;
- c) Entrevista diretiva ou estruturada".

Nesta pesquisa, adotou-se a opção do questionário fechado, para evitar telefonemas e deslocamentos. Chizzotti (1998) propõe a seguinte definição para questionário:

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada (CHIZZOTTI, 1998, p. 53).

### 3.4 Análise dos dados

A primeira etapa contou com o uso do *software TextFilterer* versão 3.33, da *Edwardsoft*, aplicado a todos os artigos EnANPAD no período de 1999 a 2010 e EnEO, no período de 2006 a 2010. Optou-se por realizar a análise dos trabalhos apresentados nestes eventos, porque os resultados apurados foram os mais relevantes de acordo com os assuntos ‘Gestão do conhecimento e instituição de ensino’ e também por serem eventos muito importantes da área de Administração com reconhecimento na comunidade científica.

Na segunda etapa as avaliações foram baseadas em questões com Escala do tipo *Likert*, que utiliza a soma das respostas dadas a cada item, em que se deseja medir o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Os entrevistados respondiam sobre o nível de concordância do aprimoramento das capacidades profissionais (APÊNDICE), com base no curso e, posteriormente, na disciplina, além do tema ‘Gestão do conhecimento’ em estudo. Os dados coletados nessa etapa da pesquisa foram tabulados em planilha eletrônica, sendo posteriormente analisados com o auxílio do *Software Estatístico SPSS 14* e do *Microsoft Office Excel*.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa bibliométrica foi aplicada em todos os 8.851 artigos dos trabalhos publicados no EnAnpad no período de 1999 a 2010 e no EnEO, no período de 2006 a 2010. Para levantamento da frequência de ocorrência dos dois termos nos artigos utilizou-se o programa *Textfilterer*.

Como resultados para a primeira parte da pesquisa, executada por meio da bibliometria, foram identificados os artigos que utilizaram o termo '**gestão do conhecimento**'. Calculou-se, então, a frequência da ocorrência por ano. A segunda parte consistiu em levantar, dentre os artigos identificados, aqueles nos quais o termo '**instituição de ensino**' foi citado. Calculou-se, então, a sua frequência. Depois foram selecionados os artigos com a maior frequência dos termos '**gestão do conhecimento**' e '**instituição de ensino**', identificando-se os aspectos abordados e suas características. Nos demais artigos nos quais a ocorrência do termo foi menor, buscou-se levantar o motivo ou o contexto no qual o termo foi usado. Optou-se por realizar a análise dos trabalhos apresentados nestes eventos de acordo com a relevância dos resultados os quais podem ser conferidos nas TAB.1 e TAB.2 a seguir:

Tabela 1 – Ocorrência do termo “Conhecimento” em artigos publicados no evento EnANPAD - 1999 a 2010

Período	Frequência	%
1999	5	1,05
2000	8	1,67
2001	18	3,77
2002	32	6,69
2003	32	6,69
2004	46	9,62
2005	45	9,41
2006	52	10,88
2007	61	12,76
2008	64	13,39
2009	57	11,92
2010	58	12,13
Total	478	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Ocorrência do termo “Conhecimento” nos artigos publicados no evento EnEO - 2006 a 2010

Período	Frequência	%
2006	8	28,57
2008	12	42,86
2010	8	28,57
Total	28	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Foi então rodado o *software TextFilterer* nos 506 artigos, para identificar a ocorrência do termo ‘**instituição de ensino**’ tanto no EnANPAD como no EnEO , com a apuração da sua frequência por ano, conforme apresentado na TAB. 3 e TAB. 4. Pôde-se perceber que houve muita variação da frequência do termo com relação ao total de artigos por ano do evento do EnANPAD (TAB. 3) e do EnEO (TAB.4). No total de artigos publicados, 32 do EnANPAD utilizaram o termo ‘**instituição de ensino**’, correspondendo a 6,32% do total e apenas um do EnEO apresentou o termo ‘**instituição de ensino**’.

Tabela 3 – Ocorrência do termo “instituição ensino” nos artigos EnAnpad - 1999 a 2010

Número de artigos total (a)	Frequência de artigos com instituição de ensino (b)	% (b/a)	% (b/78)
5	0	0,00	0,00
8	0	0,00	0,00
18	0	0,00	0,00
32	0	0,00	0,00
32	2	6,25	6,45
46	4	8,70	12,90
45	2	4,44	6,45
52	4	7,69	12,90
61	7	11,48	22,58
64	5	7,81	16,13
57	2	3,51	6,45
58	5	8,62	16,13
478	31	6,49	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4– Ocorrência do termo “instituição de ensino” nos artigos EnEO - 2006 a 2010

Período	Frequência	%
2006	0	0,00
2008	0	0,00
2010	1	100,00
Total	1	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Após esta fase, que atende à Lei de *Zipf* da bibliometria, apresentam-se nas TAB. 5 e TAB. 6 os 32 artigos que relacionaram os termos ‘**gestão do conhecimento**’ e ‘**instituição de ensino**’, ordenados pelas frequências de ocorrência de cada um deles. Na TAB. 5 os artigos estão listados em ordem decrescente de 50 até 5.e na TAB. 6 estão de 4 até 2, conforme apresentadas a seguir:

Tabela 5 – Relação dos códigos e títulos dos artigos EnAnpad com os termos “gestão do conhecimento” e “instituição de ensino”

<b>Frequência dos termos</b>	<b>Código do Artigo</b>	<b>Título</b>
50	ADIB829	Elementos Preliminares para a Construção de Modelos: A Contribuição da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior
16	ADI_2930	A Institucionalização de Ambiente Virtual de Aprendizagem Colaborativa via <i>Web</i> em Instituições de Ensino Superior
14	ESO2473	Controle Estratégico: Proposição de Instrumento de Mensuração e Análise de Riscos Estratégicos
13	ADIB3181	A metodologia WIKI-ISE para implementação de uma ferramenta de gestão do conhecimento em cursos de administração
12	GCTA1785	Análise Exploratória sobre Avaliação e Mensuração de Resultados da Capacitação via Estágios Pós-Doutorais: Heterogeneidade entre grandes áreas do conhecimento?.
10	EOR471	O compartilhamento do conhecimento entre contratante e contratado no processo de externalização de atividades de P&D.
9	GCTB1687	Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo
8	EPQ14	Avaliação e Mensuração de Resultados da Capacitação Docente via Estágios Pós-Doutorais: um Breve Mergulho na Produção Científica em Periódicos.
8	GCTA2508	Inserção de Políticas de Propriedade Intelectual nas Instituições de Ensino Superior: O Caso PUC-Rio
7	ENEO220	Processo de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimento em grupos de pesquisa
6	GPRA890	A Articulação Entre Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contribuições Para O Entendimento Deste Fenômeno Organizacional
6	MKTB2869	Uma abordagem metodológica mista sobre a cadeia de meios-fim
5	EPQA2314	Desenvolvimento de uma Plataforma Virtual de Aprendizagem: uma Contribuição Conceitual e Tecnológica, do Campo da Administração, à Educação a Distância.
5	TEO_1880	Empresas de consultoria no Brasil: um estudo múltiplo de casos
5	ADIB2437	A interdisciplinaridade da atividade de inteligência competitiva: análise do currículo lattes
5	GRT-2143	Encontros e Desencontros entre a Organização Industrial e a Organização Desportiva: analisando o relacionamento de líderes e liderados.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 – Relação dos códigos e títulos dos artigos EnEO com os termos “gestão do conhecimento” e “instituição de ensino”

<b>Frequência dos termos</b>	<b>Código do Artigo</b>	<b>Título</b>
4	EPQA1930	Iniciação Científica: Desenvolvendo Competências e Habilidades na Formação do Administrador.
4	EORB3159	Aprendizagem Gerencial e os Estágios do Desenvolvimento Moral
4	ESO-A1724	Proposta de Categorização dos Recursos Estratégicos de IES Particular: uma Contribuição com Base nos Modelos da VBR e da Hipercompetição
4	EPA_2550	O Que os Alunos Concludentes de Administração de RH Conhecem sobre Gestão de Pessoas: Um Caso de Curso Sequencial
4	GCT1848	Inovação Disruptiva no Ensino Superior
3	GCT2251	Transferência de Tecnologia Universidade-Empresa: uma Revisão das Publicações Científicas Brasileiras no período 2005-2009
3	GCTB2201	Processos de Comunicação em Cooperções Tecnológicas Universidade-Empresa: Estudo de Casos Múltiplos.
3	GPR1690	Práticas de Recursos Humanos e sua Influência na Valorização Humana no Trabalho: realidade ou apenas discurso?
2	EORA1738	Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior
2	GCTB243	O Conhecimento e a Inovação em uma Rede Institucional de Apoio aos Aglomerados Produtivos Territoriais
2	GPRA416	Efeitos da Percepção de Suporte à Transferência sobre a Aplicação de Competências no Trabalho: o Caso dos Mestres e Doutores do Banco do Brasil.
2	GPR3305	Pós-doutorado, Essencial ou Opcional? Uma Radiografia Crítica no que diz Respeito às Contribuições para a Produção Científica
2	GCT-A548	A Dinâmica do Relacionamento Universidade-Empresa na Visão de Seus Atores: Um Estudo de Casos
2	GPRA2145	Percepções sobre Educação a Distância: Limitações e Restrições à Implantação da Universidade Corporativa do Banco Central do Brasil
2	COR_2543	Construção e Validação de uma Escala de Suporte à Aprendizagem em Uma Instituição Bancária
2	EPA-1437	A Contribuição do <i>e-Learning</i> no Desenvolvimento de Competências do Administrador

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme as TAB. 5 e TAB. 6 apresentadas anteriormente, a análise do conteúdo de cada um dos 32 trabalhos supracitados revela que os artigos ‘Elementos Preliminares para a Construção de Modelos: A Contribuição da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior’, ‘Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo’ e ‘Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior’ destacam-se por apresentar o maior número de citações relativas aos termos **‘gestão do conhecimento’** e **‘instituição de ensino’**. Do total de 50 ocorrências, o artigo ‘Elementos Preliminares para a Construção de Modelos: A Contribuição da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior’ corresponde a 22,32% do total de 32 artigos. Teve por objetivos definir gestão do conhecimento e identificar indícios que revelem a existência de elementos integrantes do processo de gestão de conhecimento que colaborem para melhorar a qualidade de ensino e aumentar sua produtividade. Também se propõe a investigar as características de alguns modelos de gestão de conhecimento para o contexto acadêmico e suas peculiaridades; a fazer uma análise comparativa entre alguns deles, e a originar uma perspectiva que contribua para a criação de um modelo de gestão de conhecimento para instituições de ensino superior. Usou como referência a análise situacional da gestão de conhecimento em uma instituição de ensino superior por meio da espiral do conhecimento, com base na pesquisa (mestrado) de Patrícia do Prado Felix (Análise Situacional da gestão de conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior por meio da espiral de conhecimento), para identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento no ambiente de ensino-aprendizagem antes e depois do seu alinhamento estratégico (CAJUEIRO; SICSU; RIBEIRO, 2007)

O artigo ‘Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo’ (TAB. 5) adota o tema **‘Gestão do conhecimento’** como temática central. Propõe-se a analisar as principais teorias de gestão estratégica e os conceitos envolvendo a tecnologia da informação enquanto recurso propiciador da geração de informação. Os pontos levantados no estudo de caso revelam que a gestão estratégica, aliada às tecnologias de informação, pode trazer às corporações um diferencial competitivo no que diz respeito à otimização e

redução dos recursos e e agilidade no processo de tomada de decisão (OLIVEIRA JUNIOR; CASTRO, 2006).

O artigo 'Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior' (TAB. 6) tem como objetivo analisar os processos da aprendizagem organizacional que levaram ao desenvolvimento das competências necessárias para que instituições de ensino superior passassem a oferecer cursos superiores de tecnologia. O escopo do estudo está limitado à cidade de Curitiba, no Paraná e seus pressupostos assumem que a aprendizagem organizacional é o meio pelo qual as instituições adquirem as competências necessárias para viabilizar suas estratégias (TAKAHASHI; FISCHER, 2008).

Em síntese, os artigos que focaram os temas '**Gestão do conhecimento**' e '**Instituição de ensino**', pesquisados nos anais dos eventos EnANAPD de 1999 a 2010 e EnEO, de 2006 a 2010, tiveram distintas abordagens, o que estimula a pesquisa, utilizando-se a Lei de *Lotka* da bibliometria, o que permitiu identificar os autores que geram o conhecimento nesta área específica.

Na segunda parte da pesquisa, que envolveu a aplicação dos questionários, após a coleta e a tabulação dos dados, as análises estatísticas foram baseadas em 76 observações, ou seja, 76 alunos que responderam o questionário da pesquisa.

Para as análises, por envolver variáveis categóricas, foram utilizados recursos de tabelas de distribuição de frequências e gráficos de setor e de barras. Foi possível realizar as análises de forma geral, identificar por curso e por avaliação e curso ou disciplina, além de tabelas com cruzamentos de variáveis do perfil, como renda, sexo e idade.

Por fim, foram realizados os comentários quanto às avaliações, em geral, de forma agrupada, considerando em sua maior parte as respostas "Concordo completamente" e "Concordo parcialmente" como concordantes. Da mesma maneira, foram consideradas as respostas discordantes.

## 4.1 Perfil dos respondentes

No sentido de apresentar e caracterizar os respondentes da pesquisa, buscou-se levantar questões sobre sexo, renda, idade, anos de experiência profissional, período do curso e nível hierárquico na atuação profissional. Acredita-se que tais questões podem ter implicações no aprimoramento das capacidades profissionais dos respondentes em relação ao curso e à disciplina 'Gestão do Conhecimento'.

Com relação a questão sobre sexo, foram obtidas 74 respostas, sendo 41 (55,4%) do sexo feminino e 33 (44,6%) do sexo masculino, conforme visualizado no GRÁF. 1:

*Distribuição dos entrevistados por sexo*

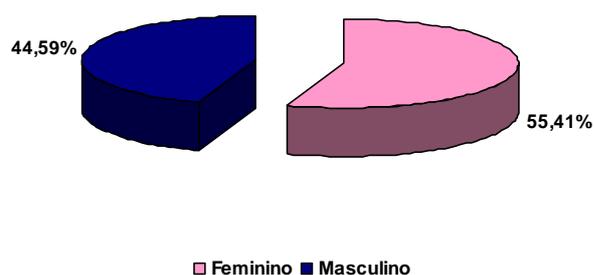


Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados, por sexo  
Fonte: Dados da pesquisa

A questão relativa a faixa de renda foi contemplada na pesquisa no sentido de que a renda pode influenciar o aprimoramento das capacidades profissionais a partir do curso e da disciplina, já que dependendo do poder aquisitivo do aluno ele pode desejar buscar outros conhecimentos em atividades extracurriculares pagas. Ou seja, o curso ou a disciplina podem motivá-lo a buscar outras atividades pagas que possam aprimorar as suas capacidades profissionais. Essa questão foi respondida por apenas 68 dos 76 entrevistados. A seguir a TAB. 7 mostra a distribuição dos entrevistados por faixa de renda, apurando-se que 45,6% têm renda de até 2 salários mínimos; 50% entre 2,1 e 5 salários mínimos; e 4,4% de 5,1 a 10 salários mínimos:

Tabela 7 – Distribuição dos entrevistados, por faixa de renda

Faixa de Renda	Frequência	Percentual	% Acumulado
até 2 salários mínimos	31	45,6%	45,60%
de 2,1 a 5 salários mínimos	34	50,0%	95,60%
de 5,1 a 10 salários mínimos	3	4,4%	100%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

Na pesquisa observou-se, também, a distribuição das faixas de renda por sexo, já que há no mercado de trabalho diferenças salariais de gênero. Entre as mulheres, a maior frequência é registrada na faixa de renda de até 2 salários mínimos, com 51,35%. Já entre os homens, a maior concentração está na faixa de 2,1 a 5 salários mínimos, com 58,06% de suas observações, como apresentado no GRÁF. 2:

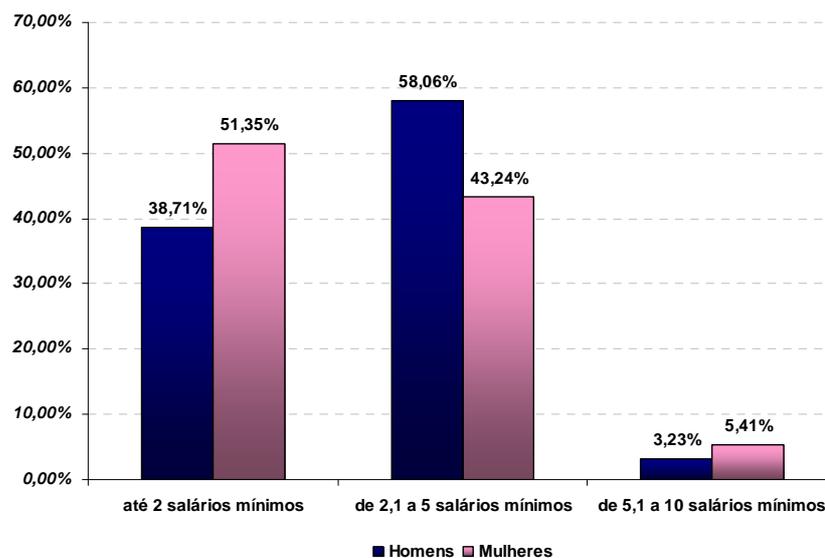


Gráfico 2– Distribuição das faixas de renda, por sexo

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na faixa etária, a idade dos entrevistados foi coletada. A TAB. 8, a seguir, mostra que 33,78% têm entre 20 e 25 anos de idade. É relevante dizer também que mais de 80% dos entrevistados têm entre 20 e 35 anos de idade:

Tabela 8 – Distribuição dos entrevistados, por faixa etária

Faixa Etária (anos)	Frequência	Percentual	% Acumulado
Até 20	3	4,05	4,05
20 a 25	25	33,78	37,84
26 a 30	19	25,68	63,51
31 a 35	16	21,62	85,14
36 a 40	10	13,51	98,65
41 ou mais	1	1,35	100,00
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 3 mostra que 39,39% dos homens têm entre 20 e 25 de idade, contra 29,27% das mulheres, as quais apresentam concentrações maiores em faixas etárias mais elevadas, acima dos 30 anos:

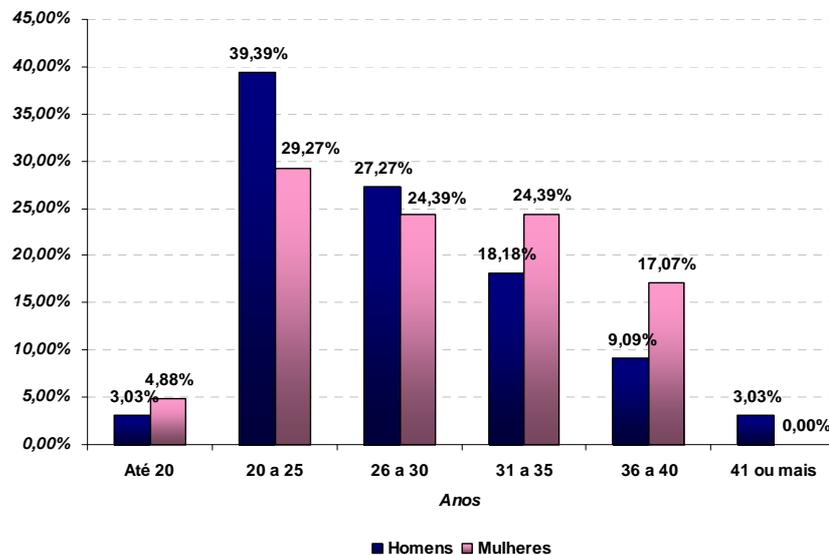


Gráfico 3 – Distribuição das faixas etárias, por sexo

Fonte: Dados da pesquisa

O estado civil talvez possa ter algum impacto no aprimoramento das capacidades profissionais, em função de que muitas vezes os casados têm mais responsabilidades de papéis que os solteiros. A questão relativa ao estado civil mostra que 58,10% dos entrevistados são solteiros; 35,10% são casados ou estão em uma união estável; e 6,8% se dizem separados/divorciados ou desquitados, conforme apresentado no GRÁF. 4, a seguir:

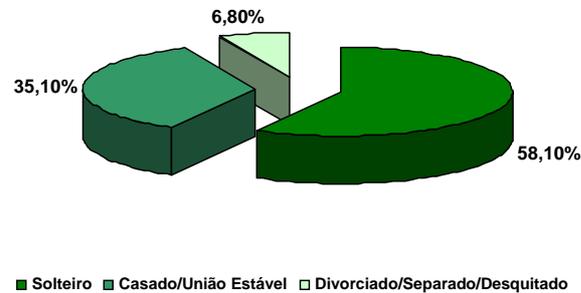


Gráfico 4 – Distribuição dos entrevistados, por estado civil  
Fonte: Dados da pesquisa

A questão relativa à experiência profissional dos estudantes mostra que, 32,88% dos entrevistados têm entre 6 e 10 anos de experiência. É interessante ressaltar também que aproximadamente 80% dos entrevistados têm entre 2 e 15 anos de experiência profissional, o que é apresentada na TAB. 8:

Tabela 9 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de experiência profissional

Experiência Profissional (anos)	Frequência	Percentual	% Acumulado
Nenhuma	1	1,37	1,37
Menos de 2	9	12,33	13,70
2 a 5	18	24,66	38,36
6 a 10	24	32,88	71,23
11 a 15	16	21,92	93,15
16 a 20	4	5,48	98,63
mais de 20	1	1,37	100,00
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à questão do curso, apurou-se que 31% dos estudantes entrevistados fazem Gestão Financeira; 29,6%, Gestão em Logística; e 21,1%, Gestão Comercial. Os restantes 18,3% são alunos de outros cursos. Ambos visualizados no GRÁF. 5 que se segue:

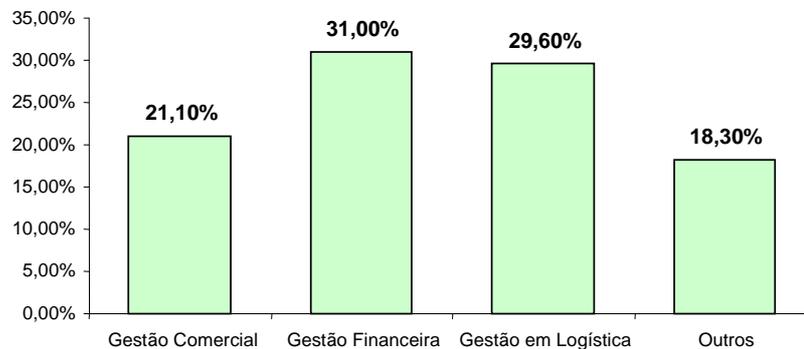


Gráfico 5 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de experiência profissional  
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 6 mostra a distribuição dos candidatos por período cursado:

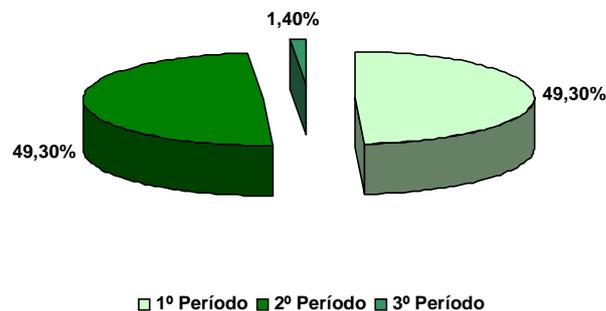


Gráfico 6 – Distribuição dos entrevistados, por período do curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no GRÁF. 6, acima, que apenas 1,4% dos entrevistados cursa o 3º período. Os demais 98,6% se dividem igualmente entre o 1º e o 2º período, ambos com 49,3%. Tal apresentação por período se fez importante na pesquisa por entender que o período em que o aluno se encontra tem influências no aprimoramento das suas capacidades profissionais. Geralmente nos alunos que estão em períodos mais avançados há uma consciência mais consisa em relação à capacidade profissional, existindo uma diferença entre os alunos de períodos diferentes.

Por entender que, dependendo do nível hierárquico que o aluno ocupa na empresa em que trabalha, ele pode ter visões diferentes em relação ao aprimoramento de sua

capacidade profissional, tornou-se relevante apresentar essa análise, dividida por nível e cargo. Pois, em casos de cargo gerencial o aprimoramento da capacidade profissional pode ter uma visão mais voltada para o ambiente interno, enquanto o estratégico mais para o externo. Entre os estudantes que disseram trabalhar foi questionado qual o nível hierárquico que ocupam, sendo cargo operacional 49,28%; cargo gerencial 23,19%; cargo técnico 17,39%; cargo estratégico, 10,14%, conforme GRÁF. 7 a seguir:

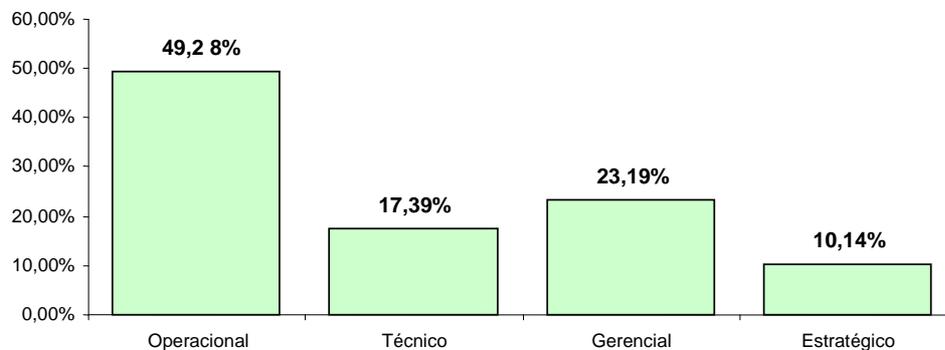


Gráfico 7 – Distribuição dos entrevistados, por nível hierárquico  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2 Capacidades profissionais aprimoradas na disciplina e no curso

Foram avaliados 20 itens, cada um deles consistindo em uma característica de capacidade profissional. Os entrevistados responderam sobre nível de concordância quanto ao aprimoramento dessa capacidade durante o curso e durante a disciplina.

A primeira questão, que se refere a capacidade '**Saber o que e por que faz**', contou com 66 avaliações para o curso e 65 para a disciplina. A TAB. 10 mostra que, mais de 80% dos entrevistados concordam parcialmente ou completamente com o aprimoramento dessa característica, tanto no curso como na disciplina:

Tabela 10 – Avaliação da característica de capacidade de “Saber o que e por que faz” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	1,5	0,0
Discordo parcialmente	3,0	3,1
Não concordo nem discordo	7,6	10,8
Concordo parcialmente	37,9	41,5
Concordo completamente	50,0	44,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 8 mostra a avaliação do aprimoramento da capacidade ‘**Saber o que e por que faz**’, detalhado por curso: Em todos os cursos, essa capacidade recebeu entre os entrevistados a concordância completa e parcial, para mais de 80%. Destaque para o curso Gestão Comercial, que teve concordância completa para 69,2% dos estudantes, e Gestão Financeira, que teve 100% dos alunos concordando, completa ou parcialmente, conforme visualizado abaixo:

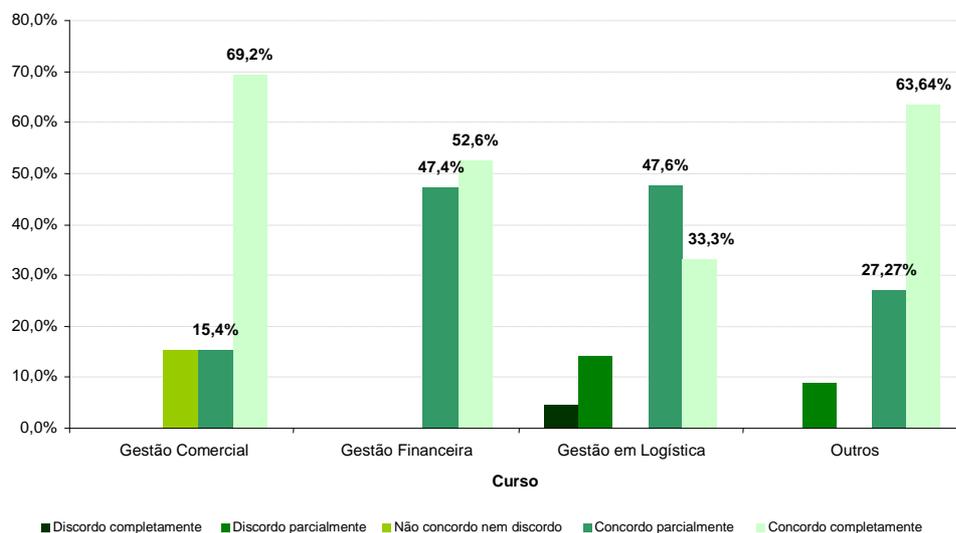


Gráfico 8 – Avaliação do aprimoramento do “Saber o que e por que faz”, por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 9 mostra a avaliação de concordância do aprimoramento do item ‘**Saber o que e por que faz**’ por meio da disciplina, detalhado por curso. Assim como ocorrido para o curso, a disciplina também apresenta níveis de concordância altos, sempre

superiores a 75%, em todos os cursos. O curso Gestão Financeira chama a atenção, por apontar 100% das 66 avaliações com concordância completa, de 63,16% e parcial de 36,84%, conforme demonstrado no GRÁF. 9, a seguir:

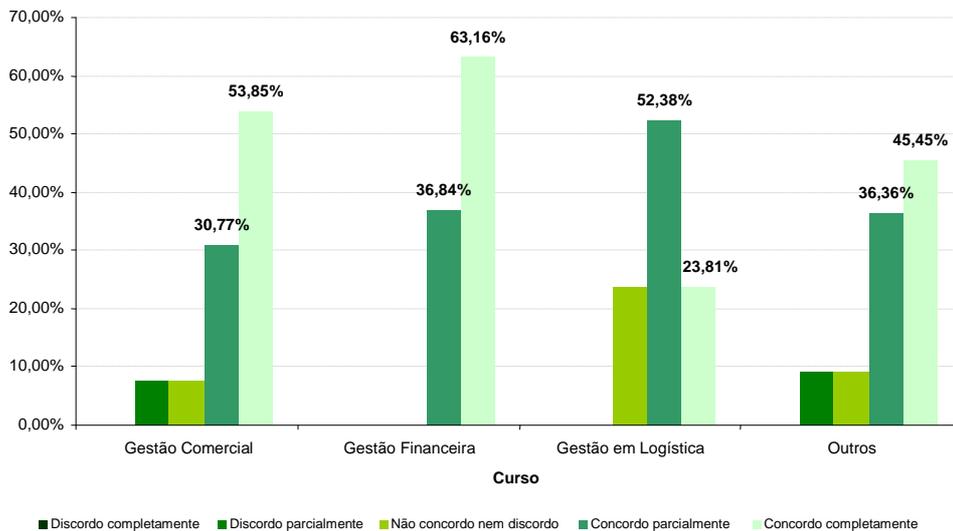


Gráfico 9 – Avaliação do aprimoramento do “Saber o que e por que faz” por disciplina  
Fonte: Dados da pesquisa

A questão **‘Saber julgar, escolher, decidir’** apurou 66 avaliações para o curso e 65 para a disciplina. A TAB. 11 a seguir apresenta a avaliação geral dos entrevistados. Nota-se na TAB. 11 que aproximadamente 90% dos alunos questionados concordam parcialmente ou completamente com o aprimoramento dessa capacidade, tanto no curso como na disciplina:

Tabela 11– Avaliação da característica “Saber julgar, escolher e decidir” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	3,0	1,5
Não concordo nem discordo	10,6	7,7
Concordo parcialmente	33,3	43,1
Concordo completamente	53,0	47,7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 10 mostra que os alunos de todos os cursos apresentam valores sempre iguais ou superiores a 80% quanto à concordância do aprimoramento da capacidade de ‘**Saber julgar, decidir e escolher**’. Mais uma vez, Gestão Financeira obteve 100% de seus alunos entrevistados concordando completamente ou parcialmente, conforme visto no GRÁF. 10:

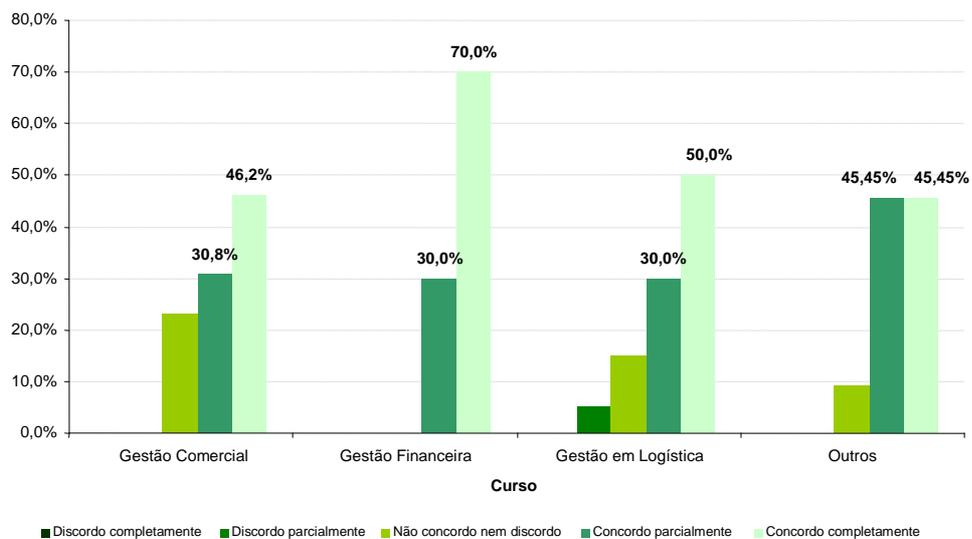


Gráfico 10 – Avaliação do aprimoramento do “Saber julgar, decidir e escolher” por meio do curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à avaliação da disciplina ainda nessa característica de capacidade, o GRÁF. 11 apresenta sua distribuição. Assim como nas avaliações anteriores, todos os cursos apresentaram níveis altos de concordância. O que chama a atenção é que para a opção ‘**Outros cursos**’ em que o valor de concordância completa está bem abaixo dos demais, com apenas 27,3%, o que é compensado na opção “Concordo parcialmente”, com 54,5%:

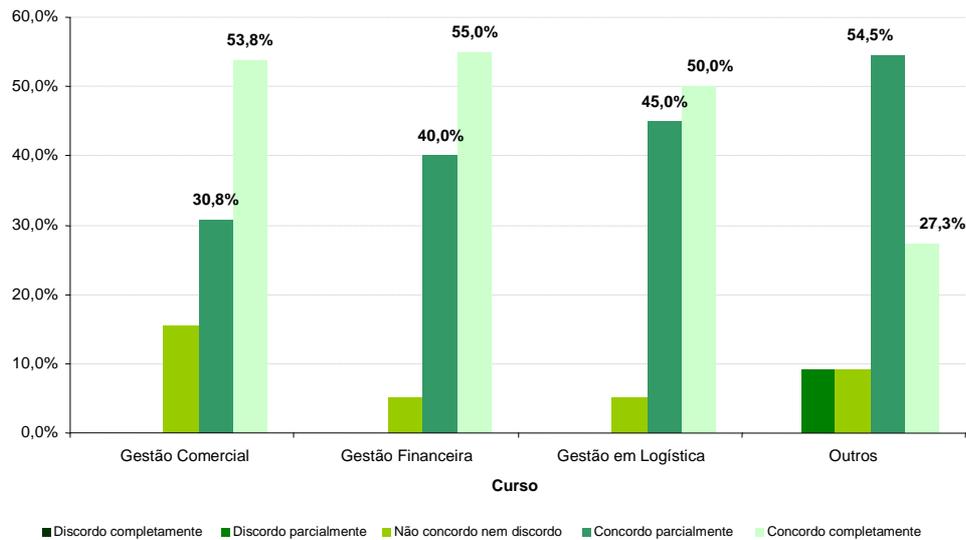


Gráfico 11 – Avaliação do aprimoramento do “Saber julgar, decidir e escolher” por meio da disciplina, separado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão ‘**Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles**’, foi possível contar com 65 avaliações para o curso e 63 para a disciplina. A TAB. 12 mostra as distribuições de frequência da avaliação de concordância para o curso e para a disciplina. Para as duas situações, aproximadamente 80% dos entrevistados concordaram completamente ou parcialmente com o aprimoramento dessa característica de capacidade, conforme nota-se na TAB. 12 abaixo:.

Tabela 12 – Avaliação da característica “Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles” para o curso e a disciplina.

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	3,1	4,8
Não concordo nem discordo	16,9	15,9
Concordo parcialmente	33,8	36,5
Concordo completamente	46,2	42,9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com exceção do curso de Gestão em Logística, todos os outros tiveram pelo menos 85% de seus alunos entrevistados concordando parcialmente ou completamente com o aprimoramento da capacidade ‘**Saber mobilizar recursos de pessoas,**

**financeiros, materiais, criando sinergia entre eles'** por meio do curso. O curso de Gestão em Logística teve pouco menos de 70% dos seus alunos com essa opinião e cerca de 28,57% desse mesmo curso disseram não concordar nem discordar demonstrando uma parte significativa de alunos que tiveram uma opinião com certa imparcialidade, que pode ser visualizada no .GRÁF. 12 abaixo:

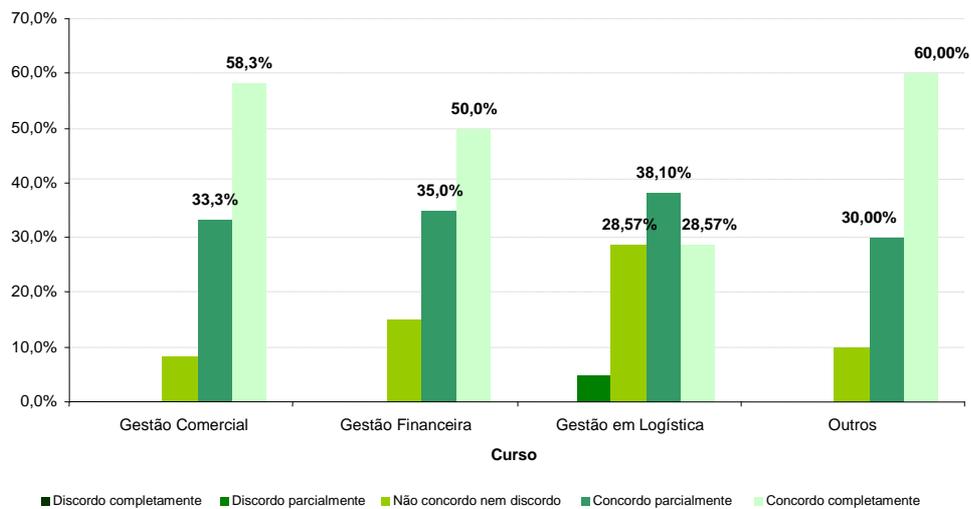


Gráfico 12 – Avaliação do aprimoramento do “Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles” por meio do curso.

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente, considerando o aprimoramento por meio da disciplina, o curso de Gestão em Logística apresentou um valor bem inferior aos demais na concordância em relação a **‘Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais’** para criar uma sinergia entre eles com aproximadamente 62% dos respondentes concordando, parcialmente ou completamente. Nos demais cursos, esses valores variam de 85% a 91%, com base no GRÁF. 13, a seguir:

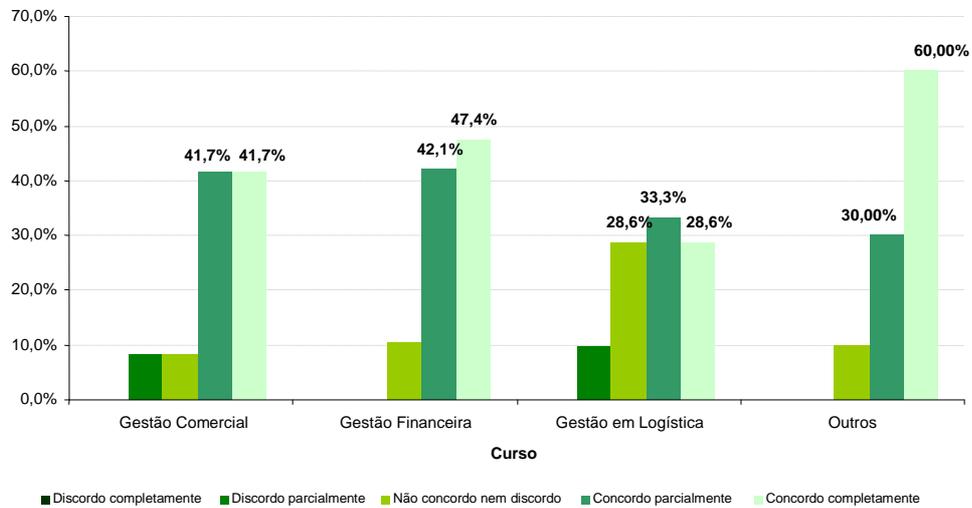


Gráfico 13 – Avaliação do aprimoramento do “Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles” por meio da disciplina, apresentado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à questão **‘Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros’**, a característica avaliada apresenta 66 observações para o curso e 64 para a disciplina. A TAB. 13 mostra como é dividida a avaliação para as duas situações, curso e disciplina. Em ambos os casos, aproximadamente 90% dos alunos entrevistados disseram concordar completamente ou parcialmente que essa capacidade tenha sido aprimorada:

Tabela 13 – Avaliação da característica “Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	3,0	0,0
Não concordo nem discordo	7,6	4,7
Concordo parcialmente	39,4	40,6
Concordo completamente	50,0	54,7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 14 mostra que em todos os cursos pelo menos 85% dos alunos entrevistados disseram que concordam, completamente ou parcialmente, com o aprimoramento da característica de capacidade em questão por meio do curso. Destaca-se a opção '**Outros cursos**', em que 100% dos alunos entrevistados disseram concordar, conforme visto no GRÁF 14:

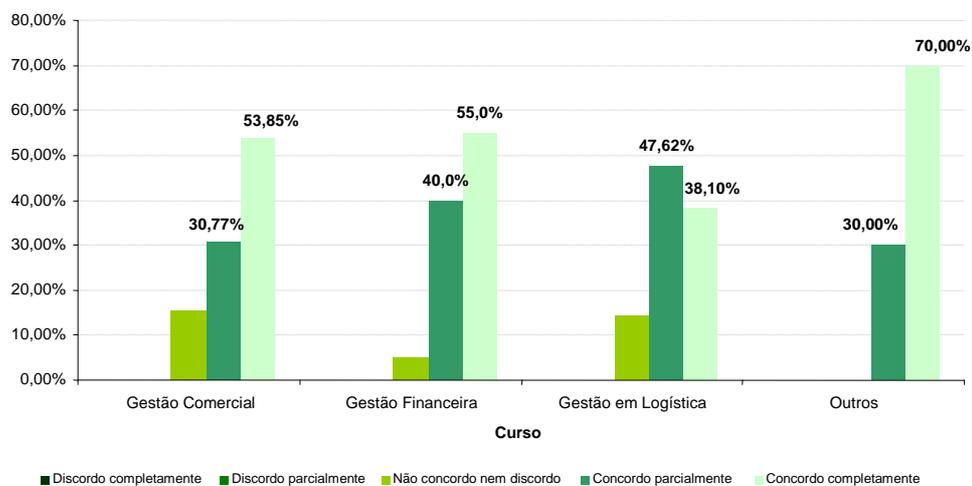


Gráfico 14 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros” por meio do curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação do aprimoramento por meio da disciplina, a concordância é ainda maior, em torno de 90%. No GRÁF. 15 Gestão Financeira e ‘Outros cursos’ apresentaram 100% dos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente:

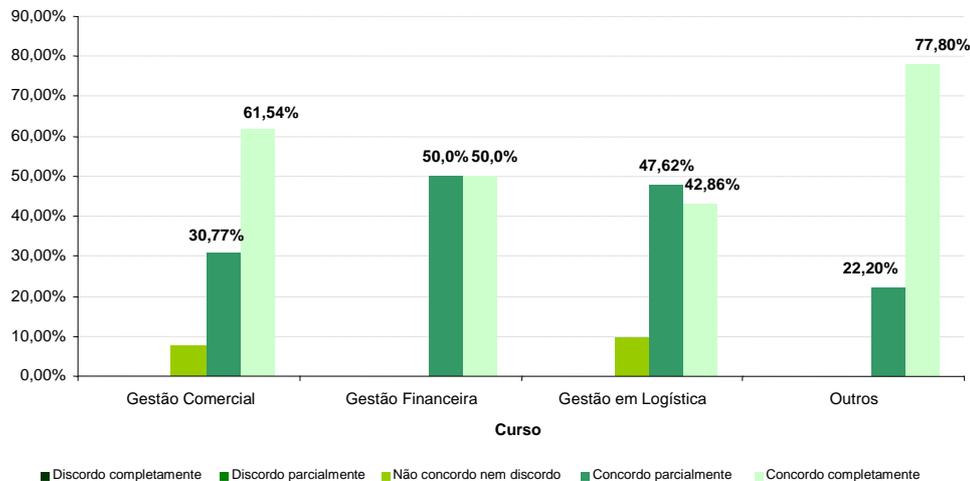


Gráfico 15 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros”, por disciplina, visualizado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a questão ‘**Trabalhar o conhecimento e a experiência**’, a TAB. 14 mostra a distribuição das respostas quanto ao grau de concordância do aprimoramento desta capacidade, por meio do curso e da disciplina. Para ambas as situações, mais de 85% dos entrevistados disseram concordar, completamente ou parcialmente, com o aprimoramento, conforme se comprova na TAB. 14:

Tabela 14 – Avaliação da característica “Trabalhar o conhecimento e a experiência” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	3,0	3,1
Não concordo nem discordo	10,6	7,8
Concordo parcialmente	33,3	31,3
Concordo completamente	53,0	57,8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Também nessa capacidade o curso de Gestão em Logística, mais uma vez, apresentou os menores percentuais de concordância para a avaliação do curso. Como visto no GRÁF. 16 pouco mais de 70% dos alunos entrevistados deste curso disseram concordar, parcialmente ou completamente, enquanto que para os outros

curso esse valor sempre foi superior a 80%, chegando aos 100% em Gestão Financeira e ‘Outros cursos’:

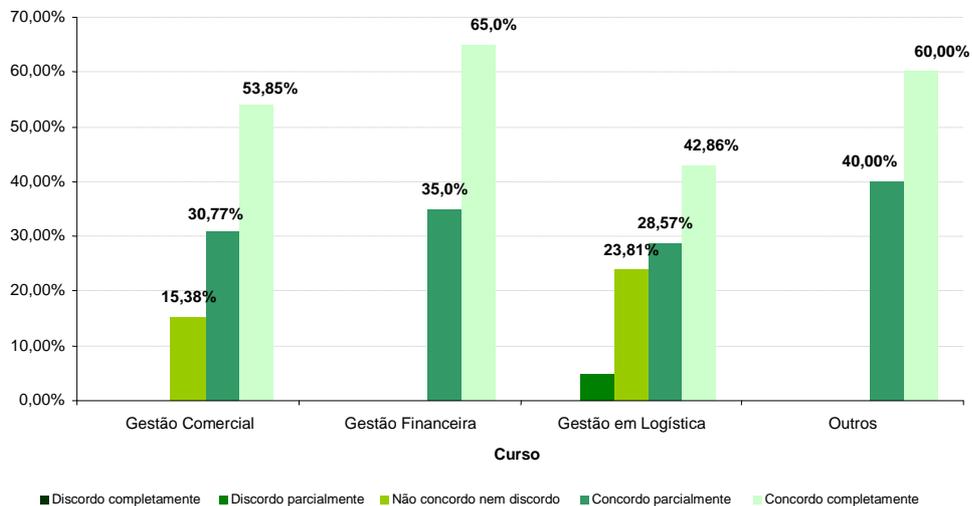


Gráfico 16 – Avaliação do aprimoramento do “Trabalhar o conhecimento e a experiência” por meio do curso

Fonte: Dados da pesquisa

Para a avaliação da disciplina no aprimoramento dessa característica, observa-se que as proporções de concordância, parcial ou completa, aumentaram em relação à avaliação do curso. Ainda assim, no GRÁF. 17 é de fácil percepção que o curso de Gestão em Logística apresenta valores inferiores aos demais:

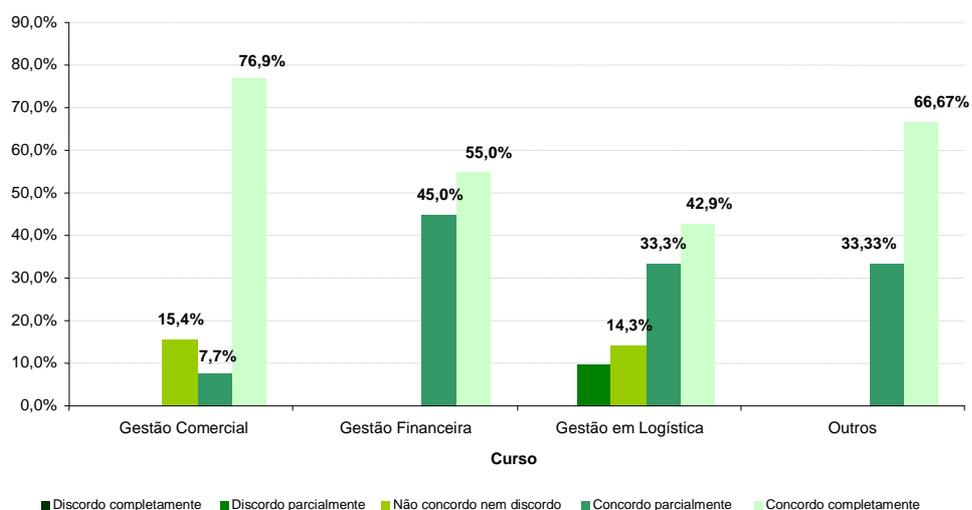


Gráfico 17 – Avaliação do aprimoramento do “Trabalhar o conhecimento e a experiência” por meio da disciplina, apresentado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 15 apresenta a distribuição da avaliação realizada pelos estudantes quanto ao aprimoramento da capacidade '**Rever modelos mentais**'. Observa-se que para as duas avaliações, curso e disciplina, as avaliações são muito semelhantes, com aproximadamente 75% dos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento. Nota-se, ainda na TAB. 15, uma parcela de entrevistados que discordou completamente ou parcialmente, pouco mais de 6% dos entrevistados:

Tabela 15 – Avaliação da característica “Rever modelos mentais” para o curso e a disciplina

<b>Nível Concordância</b>	<b>Curso (%)</b>	<b>Disciplina (%)</b>
<b>Discordo completamente</b>	3,1	3,1
<b>Discordo parcialmente</b>	4,6	3,1
<b>Não concordo nem discordo</b>	15,4	15,6
<b>Concordo parcialmente</b>	40,0	42,2
<b>Concordo completamente</b>	36,9	35,9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 18 abaixo mostra a avaliação de concordância do aprimoramento por meio do curso, da capacidade de '**Rever modelos mentais**'. Para Gestão Comercial e Outros Cursos, pelo menos 90% dos entrevistados disseram concordar, completa ou parcialmente. Para Gestão Financeira e Gestão em Logística, esse valores giraram em torno de 75%. Destaca-se ainda no GRÁF. 18 que em Gestão em Logística, a discordância, parcial ou completa, atingiu mais de 14% dos entrevistados:

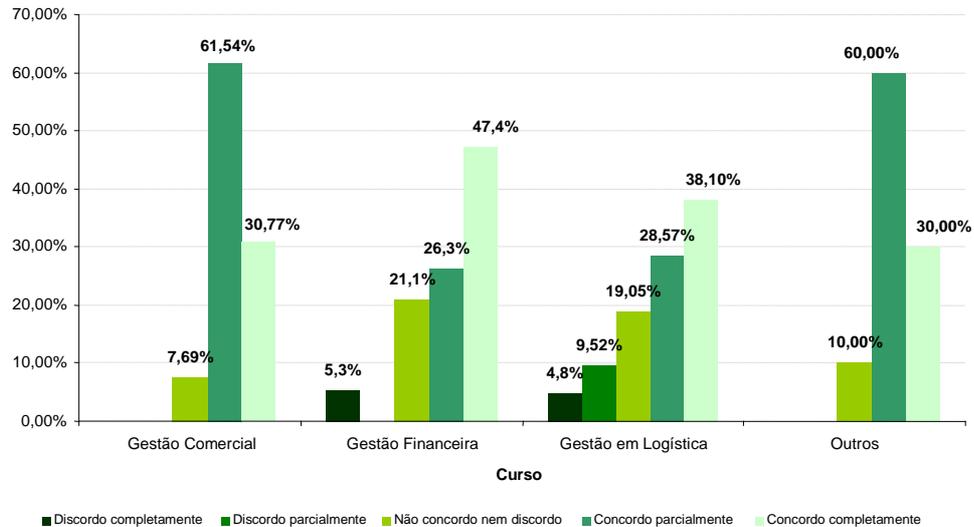


Gráfico 18 – Avaliação do aprimoramento do “Rever modelos mentais” por meio do curso  
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 19 a seguir apresenta a distribuição dos entrevistados quanto à avaliação realizada em relação ao aprimoramento por meio da disciplina, da capacidade ‘**Rever modelos mentais**’. Apenas a Gestão Financeira obteve menos de 90% dos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente:

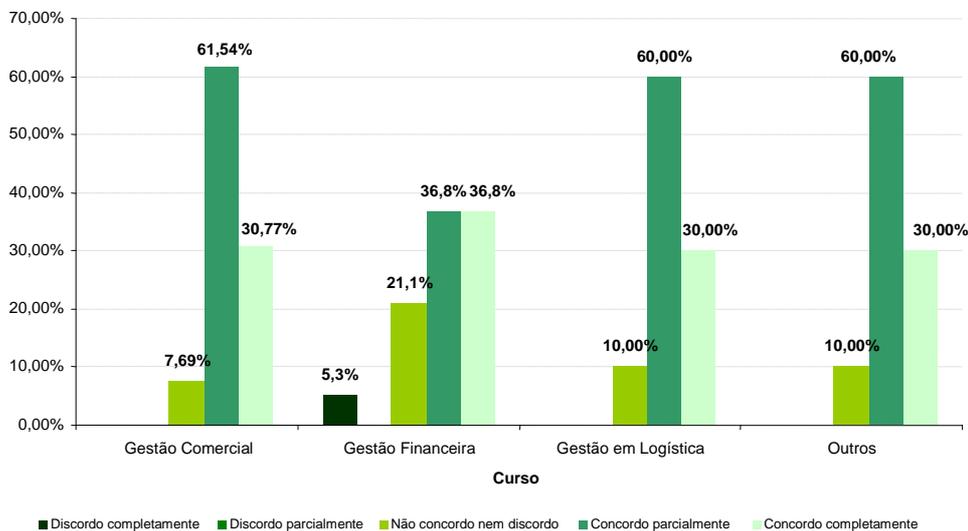


Gráfico 19 – Avaliação do aprimoramento do “Rever modelos mentais” por meio da disciplina  
Fonte: Dados da pesquisa

A capacidade ‘**Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros**’, tem a avaliação do seu aprimoramento por meio do curso e da disciplina apresentados a seguir. Na TAB. 16 observa-se que em ambas as situações mais de

80% dos entrevistados concordam, completamente ou parcialmente, com o aprimoramento por meio do curso ou da disciplina:

Tabela 16 – Avaliação da característica “Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	1,5
Discordo parcialmente	7,6	3,1
Não concordo nem discordo	6,1	10,8
Concordo parcialmente	40,9	27,7
Concordo completamente	45,5	56,9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em todos os cursos, pelo menos 80% dos entrevistados disseram concordar, completa ou parcialmente, que houve o aprimoramento da característica em questão. Os cursos de Gestão em Logística e Gestão Financeira apresentaram cerca de 10% dos seus alunos discordando parcialmente, conforme visto no. GRÁF. 20:

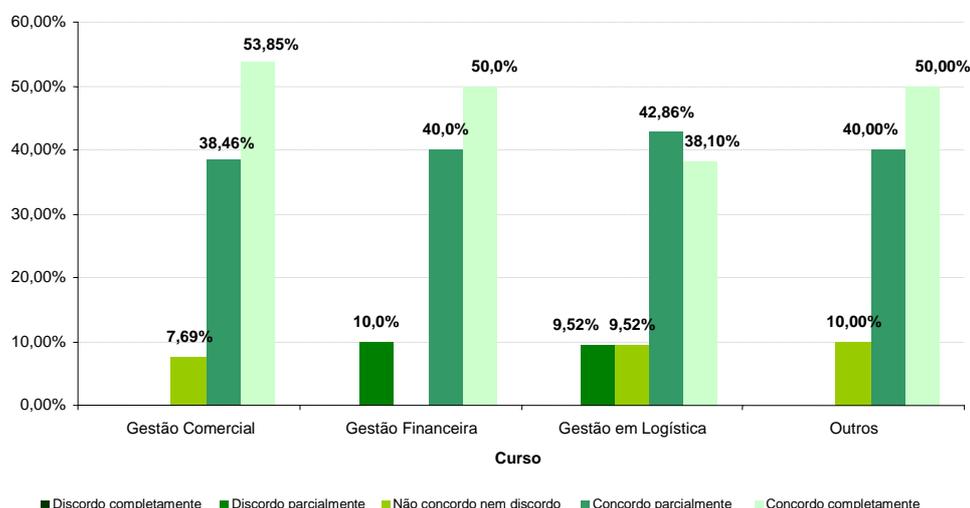


Gráfico 20 – Avaliação do aprimoramento do “Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros” por meio do curso, por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Ao considerar o aprimoramento da característica por meio da disciplina, foi possível observar pelo GRÁF. 21 que em todos os cursos pelo menos 80% dos entrevistados concordam, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento e que para

Gestão em Logística, aproximadamente 10% discordaram, completa ou parcialmente:

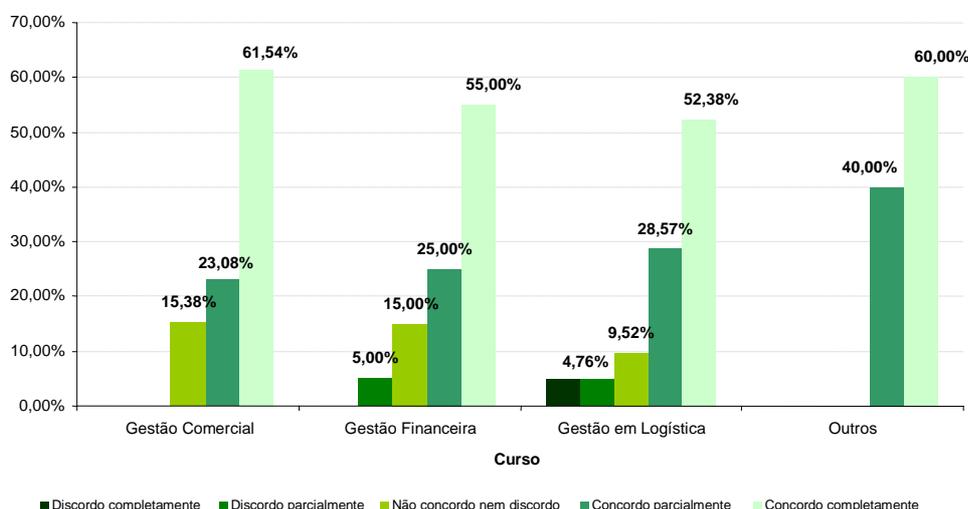


Gráfico 21 – Avaliação do aprimoramento do “Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros” por meio da disciplina, separado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a questão ‘**Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização**’, na avaliação realizada para verificar se esta característica foi aprimorada por meio do curso e da disciplina, obtiveram-se os resultados apresentados a seguir. Na TAB. 17 foi possível observar que em torno de 86% dos entrevistados concordaram, parcialmente ou completamente, com a afirmativa de que houve aprimoramento desta capacidade para ambas as situações:

Tabela 17 – Avaliação da característica “Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	1,6	1,6
Discordo parcialmente	3,1	1,6
Não concordo nem discordo	7,8	10,9
Concordo parcialmente	26,6	34,4
Concordo completamente	60,9	51,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ao considerar o aprimoramento da característica por meio do curso, observa-se que para todos os cursos, exceto Gestão Comercial, houve a concordância, parcial ou

completa, por aproximadamente 90% dos entrevistados. De acordo com o GRÁF. 22 para Gestão Comercial, esse valor ficou próximo aos 77% em concordância, parcial ou completa, havendo ainda 7,69% que discordaram completamente:

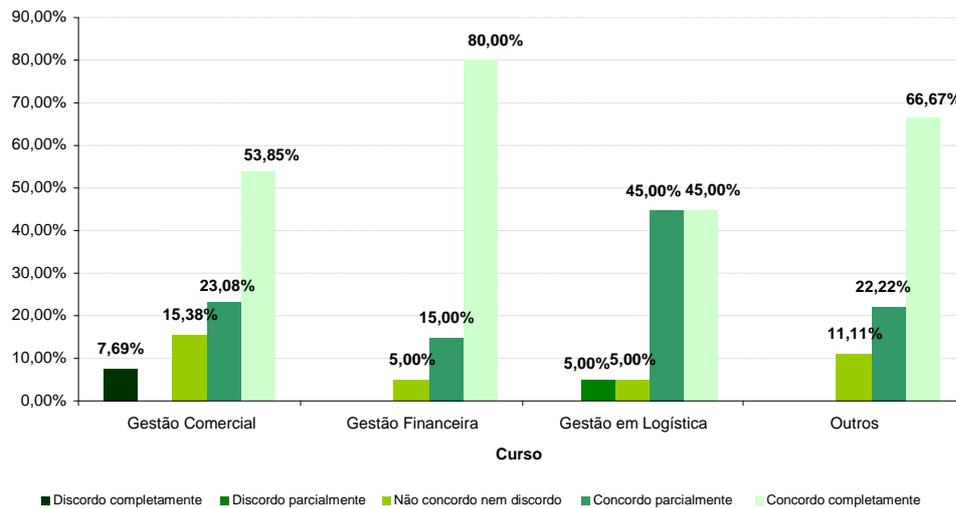


Gráfico 22 – Avaliação do aprimoramento do “Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização” por meio do curso  
Fonte: Dados da pesquisa

O curso de Gestão Comercial, novamente, foi o que apresentou o menor percentual de concordância no aprimoramento da capacidade em questão (**Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização**). Dessa vez, trata-se do aprimoramento por meio da disciplina, em que Gestão Comercial obteve menos de 70% de seus alunos concordando. Para os demais cursos, a concordância, parcial ou completa, com o aprimoramento foi igual ou superior a 80%, conforme GRÁF. 23 a seguir:

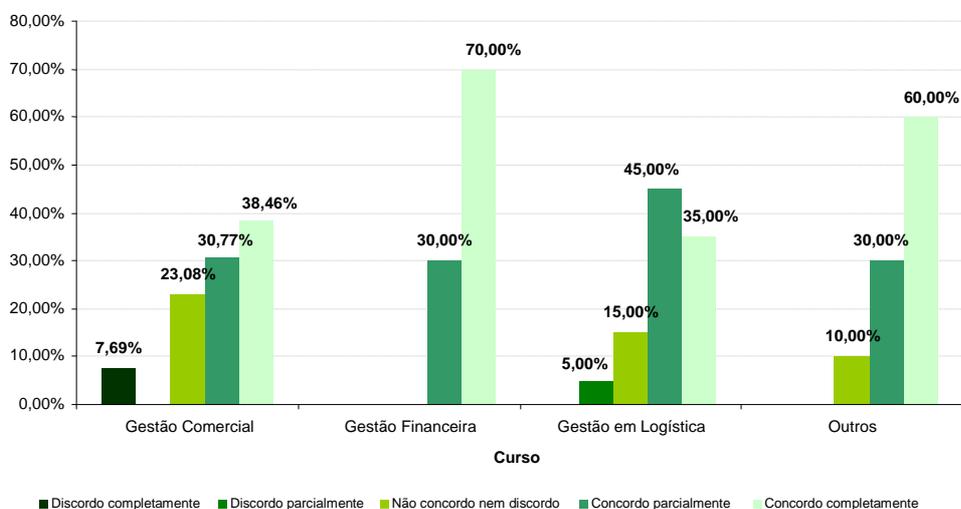


Gráfico 23 – Avaliação do aprimoramento do “Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização” por meio da disciplina, visualizado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a questão de **‘Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido’**, pouco menos de 76% dos alunos entrevistados disseram concordar, parcialmente ou completamente, que houve o aprimoramento desta capacidade por meio da disciplina. De acordo com TAB. 18 a seguir, para o curso esse valor chegou a 88,9% de concordância:

Tabela 18 – Avaliação da característica “Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	1,6
Discordo parcialmente	4,8	7,9
Não concordo nem discordo	6,3	14,3
Concordo parcialmente	28,6	20,6
Concordo completamente	60,3	55,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda na capacidade em questão, o GRÁF. 24 mostra que em todos os cursos a concordância, parcial ou completa, atingiu pelo menos 80% dos entrevistados, com

Gestão Financeira, atingindo o nível de 100% de concordância e o curso de Gestão Comercial 9,09% de discordância parcial:

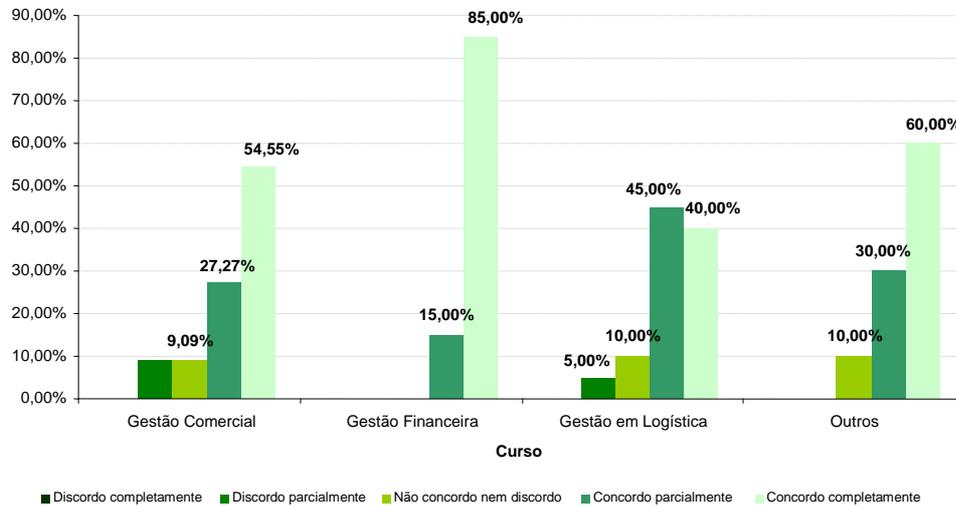


Gráfico 24 – Avaliação do aprimoramento do “Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido” por meio do curso  
Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação do aprimoramento desta característica por meio da disciplina mostrou que os cursos de Gestão Comercial e Gestão em Logística têm aproximadamente 65% de concordância, parcial ou completa. Com base no GRÁF. 25 a seguir, o curso de Gestão em Logística obteve 20% de discordância, parcial ou completa, sendo aquele com o maior nível de discordância:

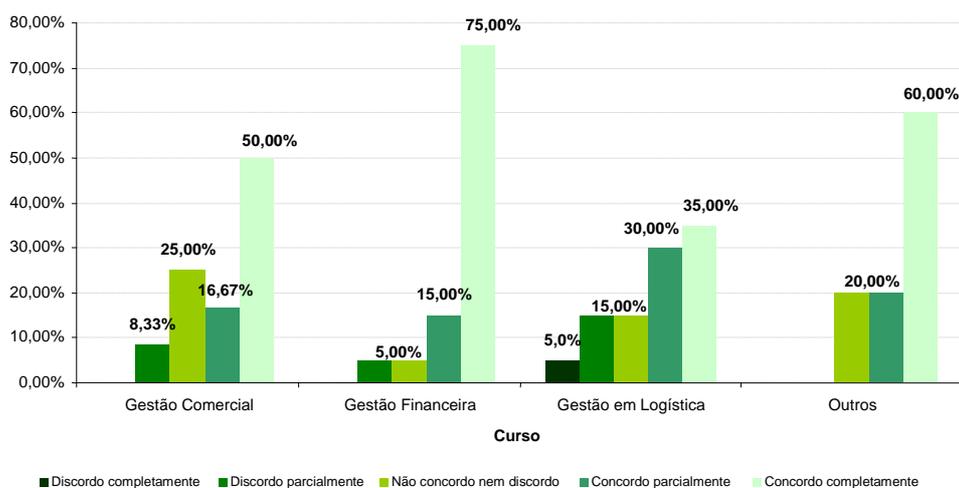


Gráfico 25 – Avaliação do aprimoramento do “Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido” por meio da disciplina, visualizado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

A questão relativa a '**Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas**', contou com 65 avaliações para o curso e 66 para a disciplina. A TAB. 19 mostra que, na avaliação geral dos entrevistados, mais de 90% concordam, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento desta capacidade, tanto no curso como na disciplina:

Tabela 19 – Avaliação da característica “Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas” para o curso e a disciplina.

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	1,5	0,0
Não concordo nem discordo	7,7	6,1
Concordo parcialmente	30,8	33,3
Concordo completamente	60,0	60,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O curso de Gestão Comercial tem 75% dos seus alunos concordando, completa ou parcialmente, que houve o aprimoramento da característica em questão por meio do curso. Para os demais cursos, essa concordância foi superior a 95%, chegando a 100% para a opção "Outros Cursos", conforme demonstrado no GRÁF. 26) a seguir:

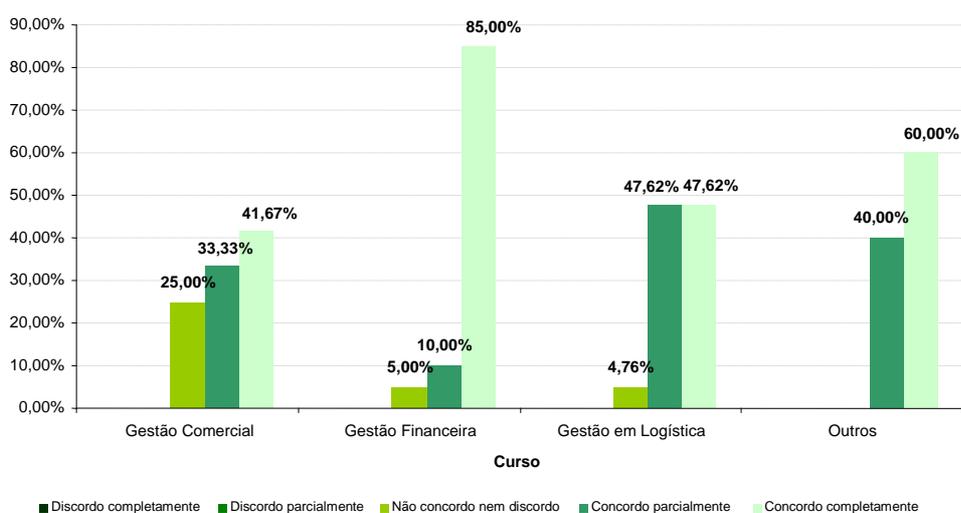


Gráfico 26 – Avaliação do aprimoramento do “Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas” por meio do curso

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 27 mostra que todos os cursos obtiveram pelo menos 90% de seus estudantes entrevistados, concordando, parcialmente ou completamente, que houve o aprimoramento da característica em questão por meio da disciplina:

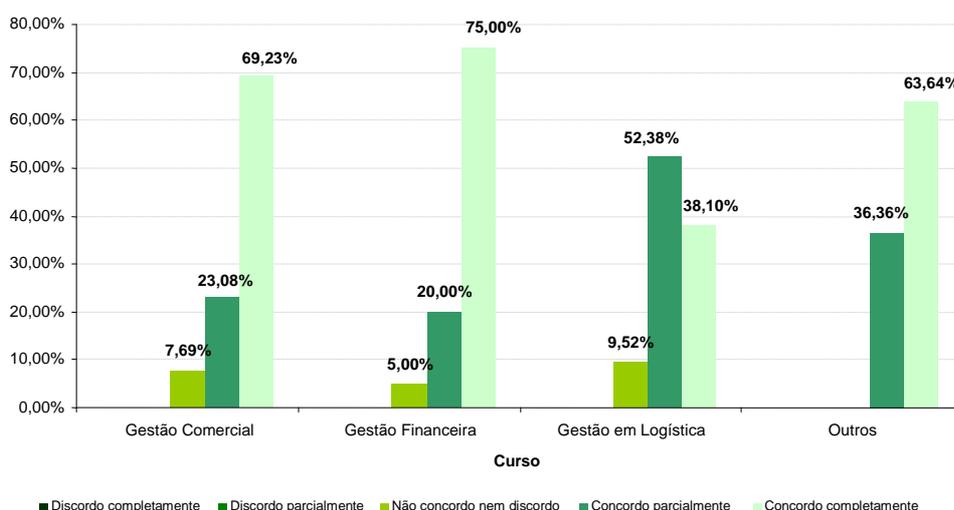


Gráfico 27 – Avaliação do aprimoramento do “Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas” por meio da disciplina, visualizado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão de ‘**Desenvolver a capacidade empreendedora**’, obtiveram-se 67 avaliações para o curso e 66 para a disciplina. A TAB. 20 apresenta a avaliação geral dos entrevistados, em que aproximadamente 85% dos alunos questionados concordam, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento desta característica, tanto no curso como na disciplina:

Tabela 20 – Avaliação da característica “Desenvolver a capacidade empreendedora” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	3,0	3,0
Não concordo nem discordo	11,9	12,1
Concordo parcialmente	32,8	33,4
Concordo completamente	52,2	51,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O curso de Gestão Comercial, mais uma vez, foi o que mostrou menor nível de concordância com o aprimoramento de uma capacidade, por meio do curso. Dessa vez, a característica em questão, obteve aproximadamente 84% de concordância de aprimoramento neste curso. Nos demais esse valor sempre foi superior a 90%, conforme visualizado no GRÁF. 28:

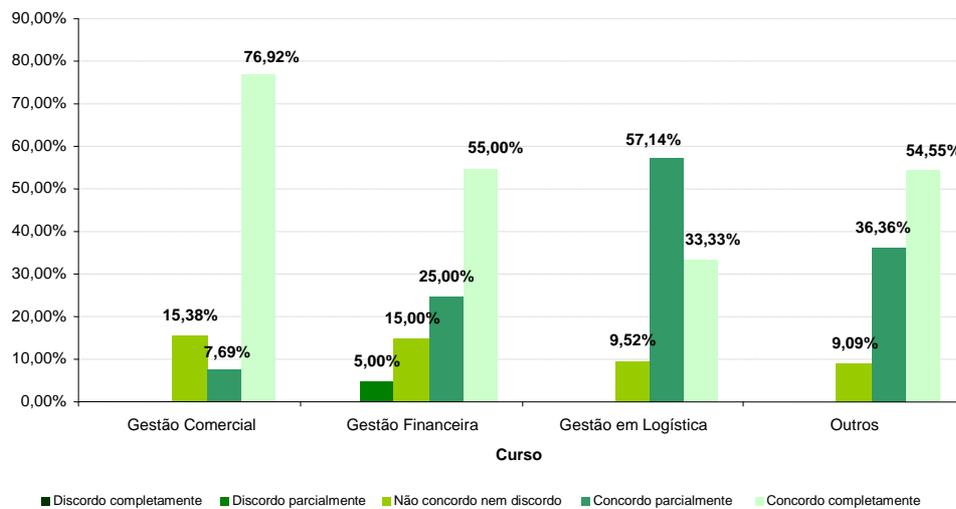


Gráfico 28 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a capacidade empreendedora” por meio do curso, separados por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o curso de Gestão Financeira obteve 75% dos seus estudantes concordando, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento da característica ‘**Desenvolver a capacidade empreendedora**’ por meio da disciplina. Para os demais cursos, esse nível de concordância foi superior a 80%, como visto no GRÁF. 29, a seguir:

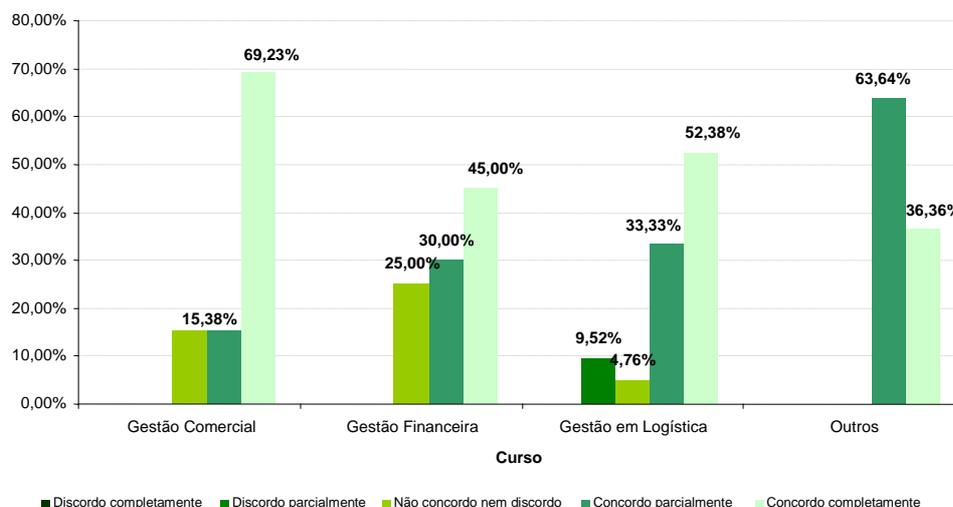


Gráfico 29 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a capacidade empreendedora” por meio da disciplina, visualizado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 21 para a questão de ‘**Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos, para o curso e disciplina**’, pelo menos 80% dos alunos entrevistados disseram concordar, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento desta capacidade:

Tabela 21 – Avaliação da característica “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	1,5
Discordo parcialmente	3,1	0,0
Não concordo nem discordo	13,8	12,3
Concordo parcialmente	30,8	33,8
Concordo completamente	52,3	52,3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação do aprimoramento dessa capacidade por meio do curso, o GRÁF. 30 representa sua distribuição. Observa-se que para todos os cursos pelo menos 80% dos alunos entrevistados concordam com a situação. Nota-se ainda no GRÁF. 30 que em Gestão Financeira 5,26% dos alunos entrevistados discordaram parcialmente:

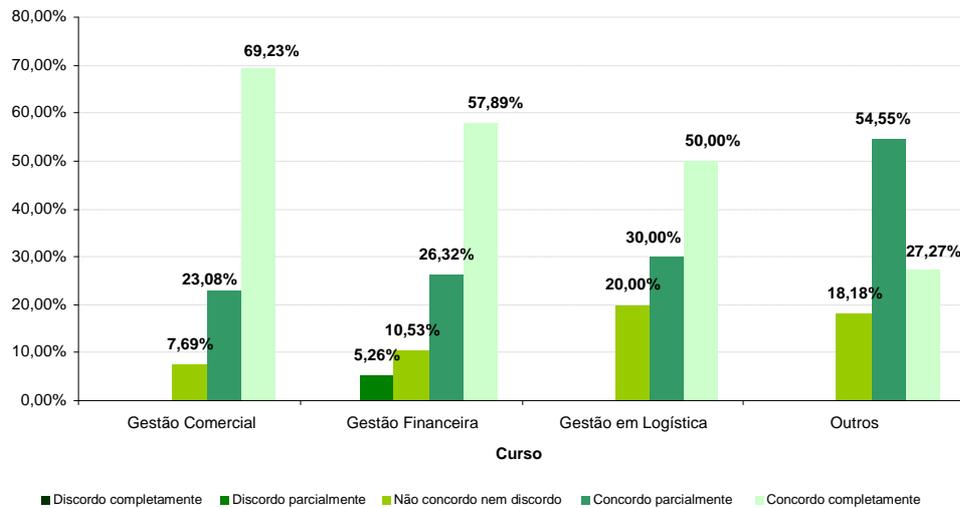


Gráfico 30 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” por meio do curso, separados por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação da disciplina, todos os cursos disseram concordar com o aprimoramento da característica em questão em pelo menos 80% das respostas. No entanto, para o curso Gestão em Logística, aproximadamente 5% discordaram, conforme GRÁF. 31:

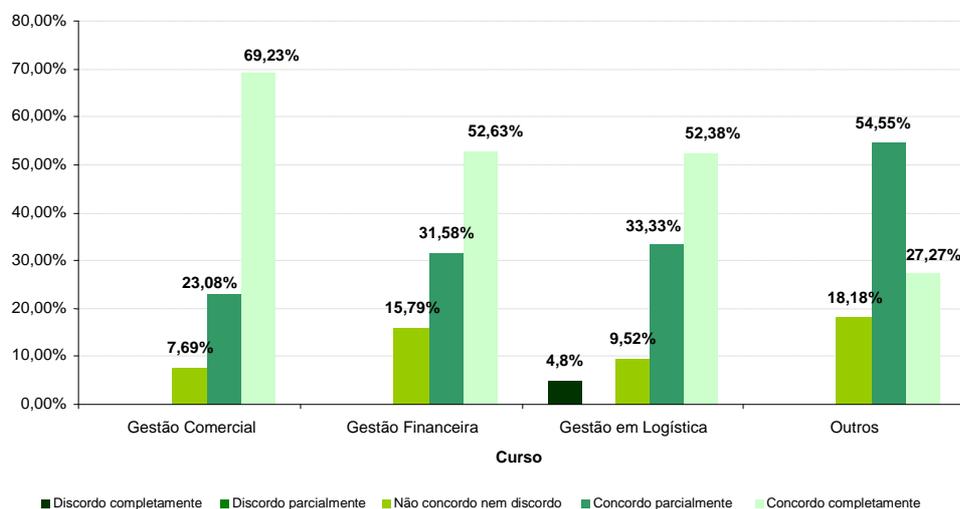


Gráfico 31 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” por meio da disciplina, apresentado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão ‘**Promover a produção e a inovação científico-tecnológica**’, a TAB. 22 mostra que menos de 80% dos alunos entrevistados concordaram, parcialmente ou completamente, que houve o aprimoramento desta característica,

por meio, tanto do curso como da disciplina. Em torno de 5% dos entrevistados discordam, parcialmente ou completamente:

Tabela 22 – Avaliação da característica “Promover a produção e a inovação científico-tecnológica” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	1,5	3,0
Discordo parcialmente	4,5	1,5
Não concordo nem discordo	19,4	16,7
Concordo parcialmente	35,8	34,8
Concordo completamente	38,8	43,9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Aproximadamente 70% dos alunos da opção ‘Outros cursos’, Gestão Financeira e Gestão em Logística concordaram, completamente ou parcialmente, com o aprimoramento da característica ‘**Promover a produção e a inovação científico-tecnológica**’ por meio do curso. Para Gestão Comercial, houve a concordância de mais de 90% dos alunos entrevistados. Nota-se ainda no GRÁF. 32 que Gestão Financeira e ‘Outros Cursos’ obtiveram aproximadamente 10% de seus alunos entrevistados discordando:

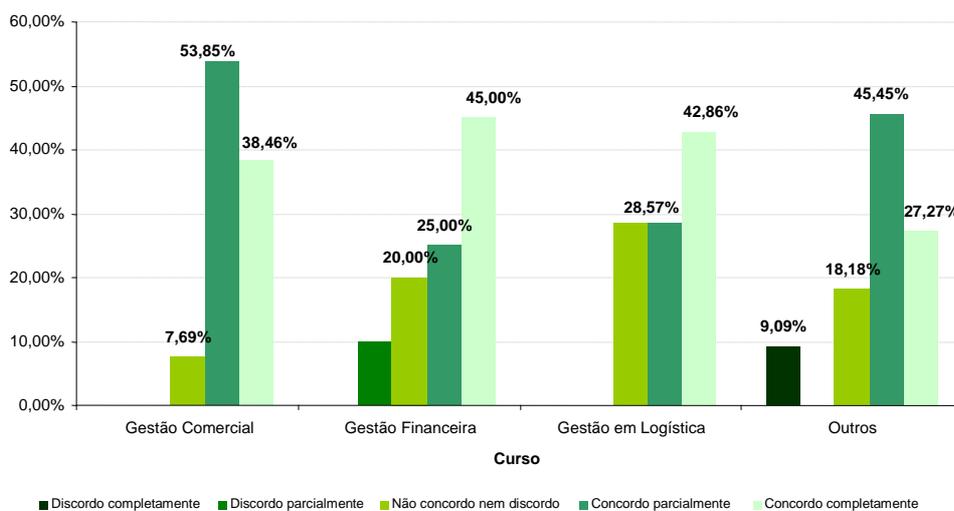


Gráfico 32 – Avaliação do aprimoramento do “Promover a produção e a inovação científico-tecnológica” por meio do curso, visualizado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 33 mostra a avaliação do aprimoramento de tal característica por meio da disciplina. Observa-se que Gestão em Logística e Outros Cursos obtiveram menos de 80% de seus alunos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento da capacidade **‘Promover a produção e a inovação científico-tecnológica’** por meio da disciplina. Para Gestão Comercial, a concordância chegou a aproximadamente 92% e para Gestão Financeira, 80%. Quanto à discordância, Gestão Financeira e Outros Cursos tiveram aproximadamente 10% dos seus alunos entrevistados discordando, conforme visualizado no GRÁF. 33:

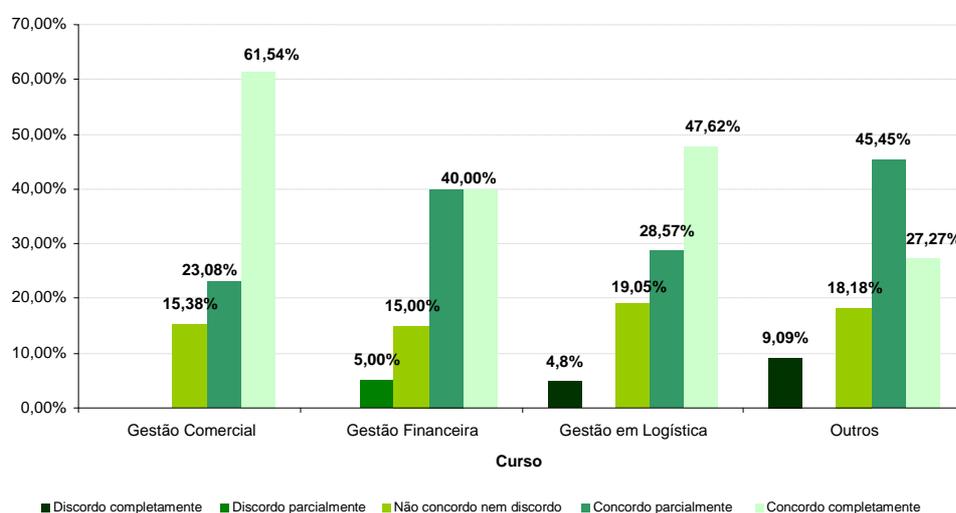


Gráfico 33 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos” por meio da disciplina, visualizado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão de **‘Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho’**, mais de 80% dos entrevistados disseram concordar, parcialmente ou completamente, que houve o aprimoramento desta capacidade, por meio da disciplina. Para o curso, essa concordância foi de aproximadamente 77%. Ainda para o curso, nota-se na TAB. 23 a seguir que 4,5% discordaram parcialmente do aprimoramento:

Tabela 23 – Avaliação da característica “Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	1,5
Discordo parcialmente	4,5	0,0
Não concordo nem discordo	18,2	16,9
Concordo parcialmente	30,3	29,2
Concordo completamente	47,0	52,3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

O GRÁF. 34 apresenta a avaliação do aprimoramento da característica por meio do curso, comparado por curso. Gestão Comercial obteve apenas 69% dos seus alunos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente; Gestão Financeira e Gestão em Logística, entre 75% e 80%, sendo que este último ainda apresentou 9,52% de discordância parcial. Por fim, aproximadamente 91% dos alunos entrevistados de ‘Outros Cursos’ concordaram, completamente ou parcialmente, como visto ainda no GRÁF. 34:

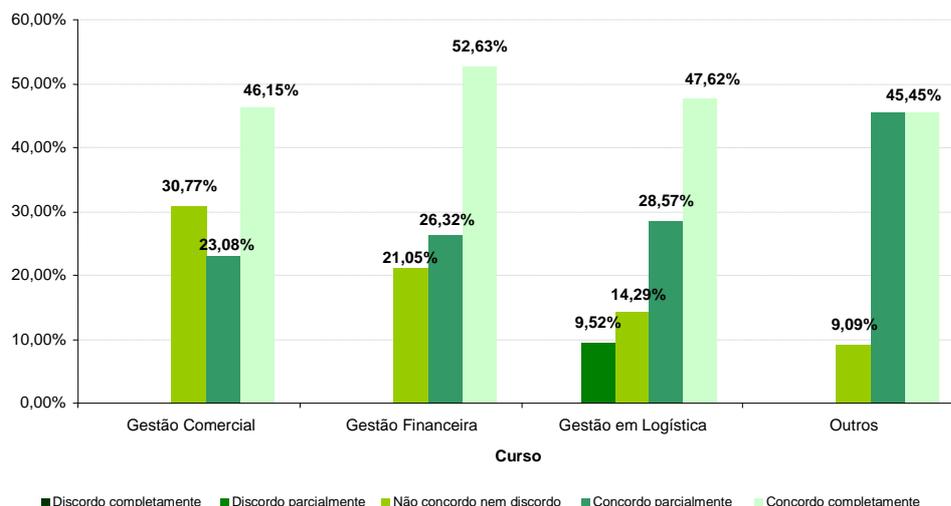


Gráfico 34 – Avaliação do aprimoramento do “Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho” por meio do curso, visualizado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 35 mostra que menos de 70% dos entrevistados do curso de Gestão Comercial concordaram, completamente ou parcialmente, com o aprimoramento da capacidade **‘Promover a aplicação da produção e da inovação científico-**

**tecnológica no mundo do trabalho'** por meio da disciplina. Gestão Financeira obteve aproximadamente 79% e Gestão em Logística, aproximadamente 86%, sendo essa com 4,8% de discordância. Assim como na avaliação do curso, a disciplina também obteve 91% de concordância para os estudantes entrevistados em 'Outros Cursos':

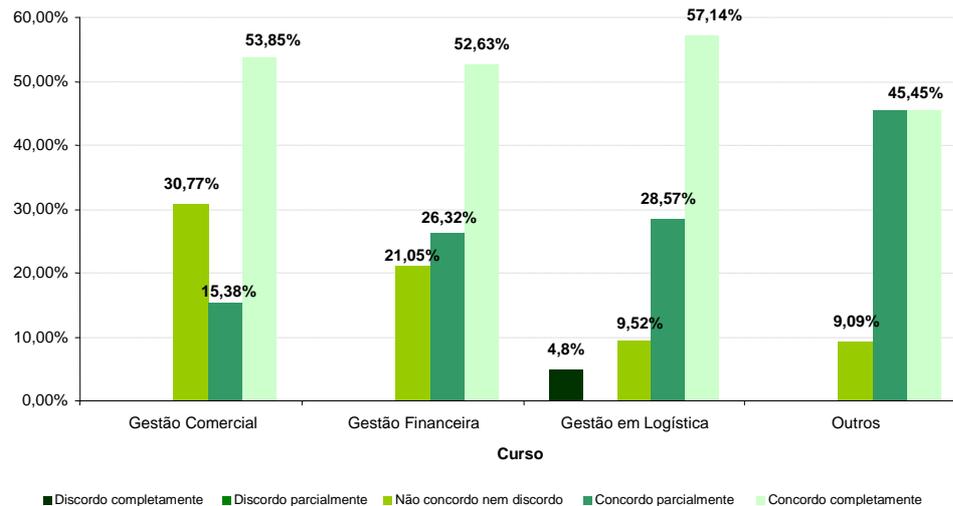


Gráfico 35 – Avaliação do aprimoramento do “Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho” por meio da disciplina, por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão de '**Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços'** o aprimoramento por meio do curso para esta capacidade aconteceu para 91,1% dos alunos entrevistados, como pode ser verificado a seguir. Na TAB. 24. para a disciplina, 84,4% dos alunos entrevistados concordaram, completamente ou parcialmente:

Tabela 24 – Avaliação da característica “Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	1,5	1,6
Discordo parcialmente	1,5	1,6
Não concordo nem discordo	6,0	12,5
Concordo parcialmente	43,3	34,4
Concordo completamente	47,8	50,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 36 mostra que apenas a opção ‘Outros Cursos’ obteve menos de 90% de concordância dos estudantes entrevistados para o aprimoramento da característica em questão por meio do curso, sendo que ainda apresentou 9,09% de discordância parcial:

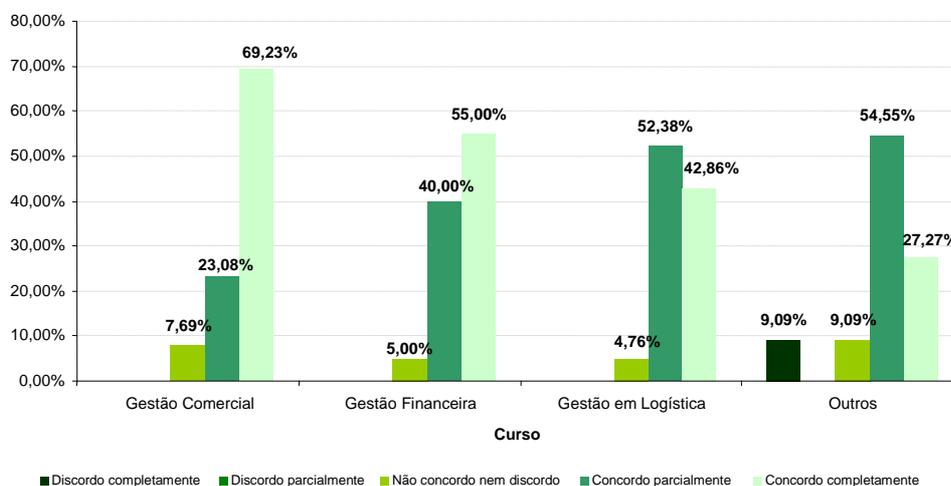


Gráfico 36 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços” por meio do curso, separado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

O aprimoramento da capacidade ‘**Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços**’ por meio da disciplina obteve aproximadamente 90% de concordância, parcial ou completa, dos estudantes entrevistados de Gestão

Comercial e ‘Outros Cursos’, sendo este último com 10% de alunos discordantes completamente. Para os cursos de Gestão Financeira e Gestão em Logística, foram observados 80% dos alunos entrevistados concordando, completa ou parcialmente, como visto no GRÁF. 37 que se segue:

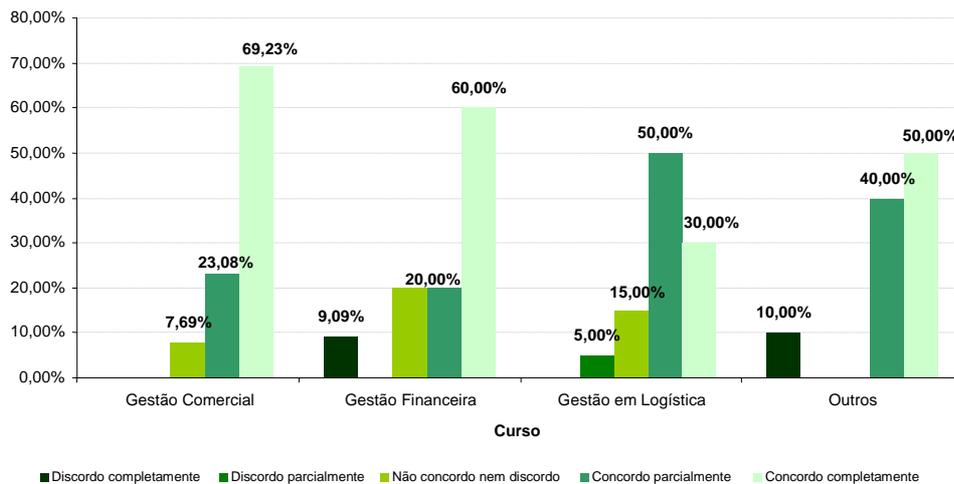


Gráfico 37 – Avaliação do aprimoramento do “Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços” por meio da disciplina

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à questão relativa a ‘**Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias**’, os dados revelam que em torno de 84% dos alunos entrevistados disseram concordar, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento desta característica, por meio da disciplina e do curso. Na TAB. 25 nota-se ainda que em torno de 5% dos alunos entrevistados discordaram, seja parcialmente ou completamente:

Tabela 25 – Avaliação da característica “Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	1,5	0,0
Discordo parcialmente	3,0	6,2
Não concordo nem discordo	12,1	9,2
Concordo parcialmente	36,4	27,7
Concordo completamente	47,0	56,9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O curso Gestão em Logística e ‘Outros Cursos’ obtiveram em torno de 90% dos seus alunos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento da característica ‘**Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias**’ por meio do curso, sendo que para Gestão em Logística 4,76% dos alunos entrevistados discordaram. Nota-se no GRÁF. 38 que para Gestão Comercial, 83%, aproximadamente, concordaram assim como 75% dos alunos de Gestão Financeira:

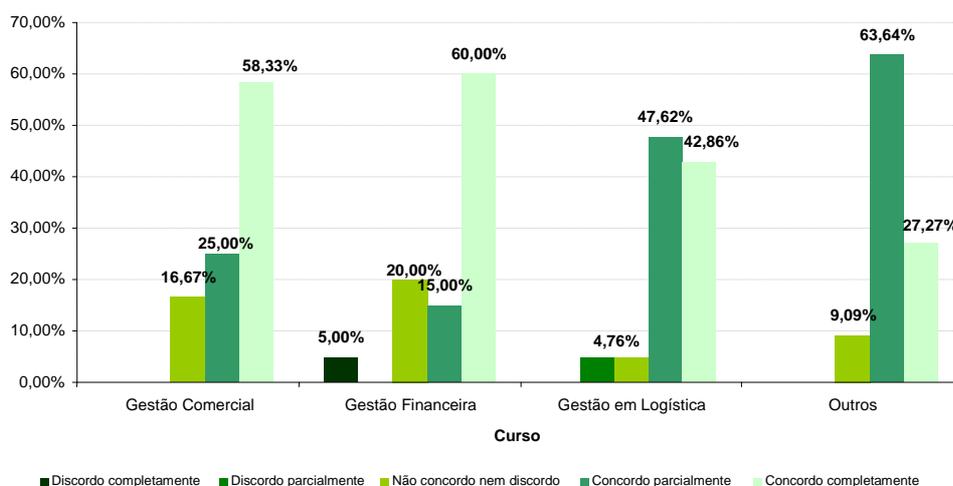


Gráfico 38 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio do curso, mostrados por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo menos 80% dos seus alunos entrevistados de cada curso disseram concordar, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento da capacidade **‘Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias’** por meio da disciplina, Gestão Comercial e Outros Cursos chegaram a 90% dos alunos. No GRÁF. 39 a seguir entre os discordantes, observa-se para Gestão em Logística e Outros cursos aproximadamente 9%, além de 5% para Gestão Financeira:

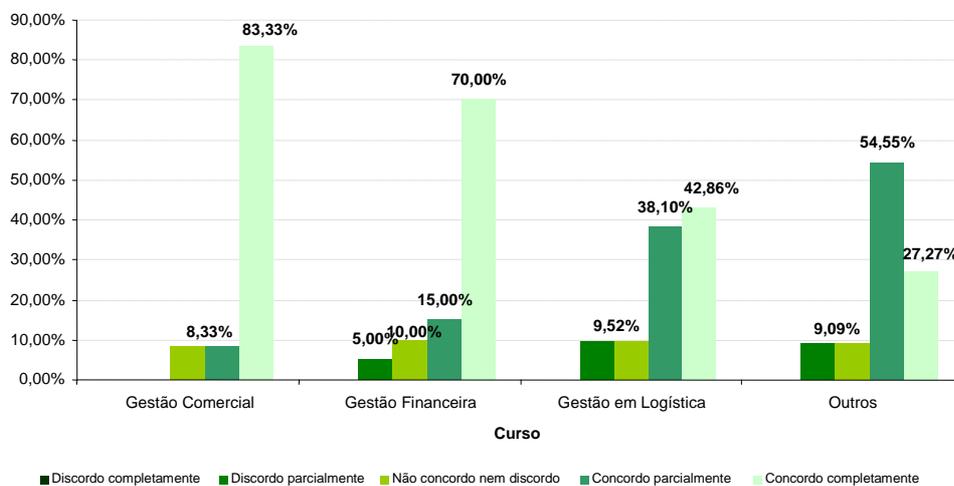


Gráfico 39 – Avaliação do aprimoramento do “Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio da disciplina, visualizado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão **‘Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias’** a TAB. 26 mostra que em torno de 85% dos estudantes entrevistados concordam, completamente ou parcialmente, que houve o aprimoramento desta capacidade por meio do curso e da disciplina. Em torno de 5% dos entrevistados discordam, seja completa ou parcialmente:

Tabela 26 – Avaliação da característica “Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	1,5	0,0
Discordo parcialmente	4,5	3,0
Não concordo nem discordo	7,5	12,1
Concordo parcialmente	43,3	33,3
Concordo completamente	43,3	51,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os cursos apresentaram pelo menos 80% dos seus alunos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento da característica ‘**Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias**’ por meio do curso. Observa-se no GRÁF. 40 que Gestão Financeira obteve 10% dos seus candidatos entrevistados discordando, parcialmente ou completamente, Gestão em Logística obteve 4,76%:

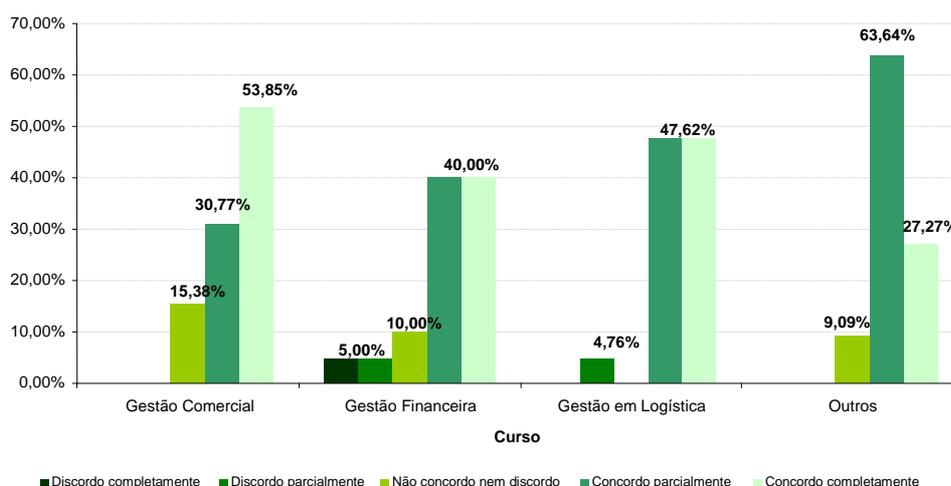


Gráfico 40 – Avaliação do aprimoramento do “Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio do curso, separados por curso

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 41 mostra que para todos os cursos a proporção de alunos entrevistados que concordam, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento da capacidade ‘**Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias**’ por meio da disciplina foi de pelo menos 75% para cada curso, atingindo 92% para Gestão Comercial. Gestão Financeira e Gestão em Logística apresentaram em torno de 5% dos entrevistados discordando parcialmente.

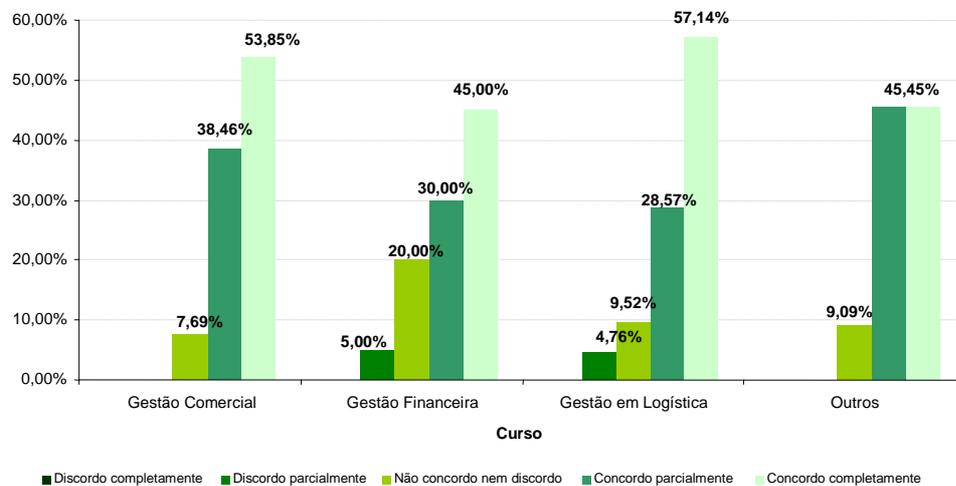


Gráfico 41 – Avaliação do aprimoramento do “Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias” por meio da disciplina, por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a questão ‘**Continuar aprendendo**’, a TAB. 27 mostra a avaliação do aprimoramento desta capacidade por meio do curso e da disciplina. Para esse item, mais de 90% dos entrevistados concordam, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento:.

Tabela 27 – Avaliação da característica “Continuar aprendendo” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	1,5	0,0
Não concordo nem discordo	4,6	9,2
Concordo parcialmente	13,8	15,4
Concordo completamente	80,0	75,4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O aprimoramento da característica ‘**Continuar aprendendo**’, por meio do curso tem apresentada sua avaliação por curso. Gestão Comercial apresentou as menores proporções de concordância. Aproximadamente 84% dos entrevistados concordaram, parcialmente ou completamente. Para os demais cursos, esses valores foram superiores a 90%, atingindo 100% em Gestão Financeira e Outros Cursos. Não houve discordância em nenhuma situação. Ambos os resultados podem ser observados no GRÁF. 42 abaixo:

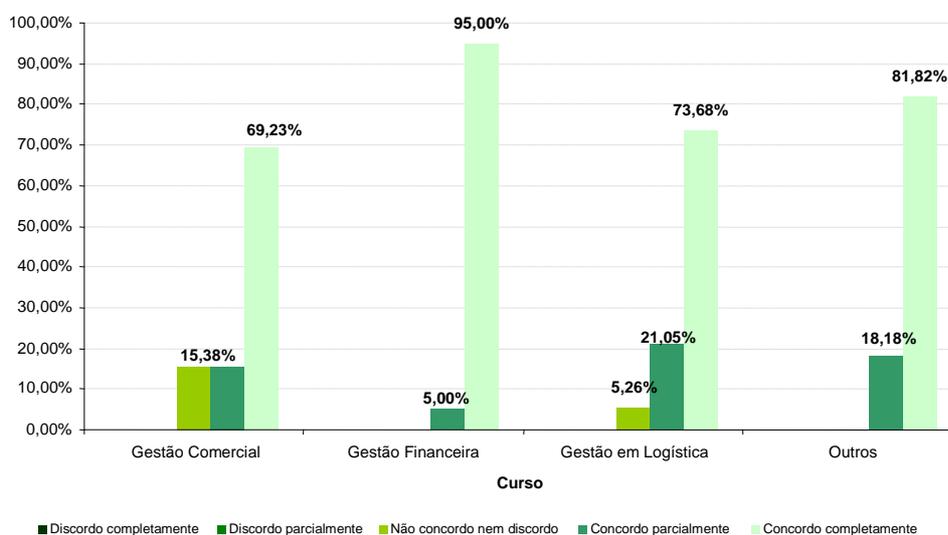


Gráfico 42 – Avaliação do aprimoramento do “Continuar aprendendo” por meio do curso, visualizados por curso

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 43 mostra que em todos os cursos, novamente, houve pelo menos 80% dos alunos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente, com o aprimoramento da capacidade ‘**Continuar aprendendo**’ por meio da disciplina:

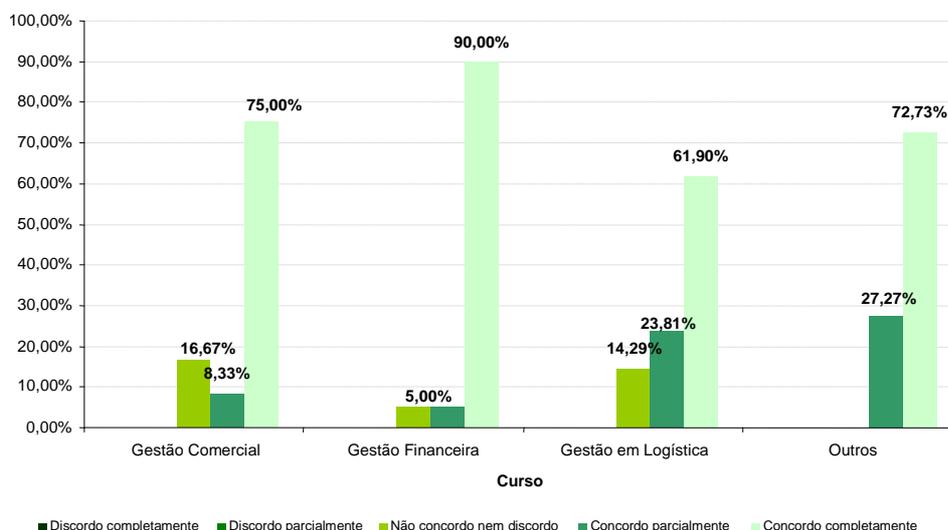


Gráfico 43 – Avaliação do aprimoramento do “Continuar aprendendo” por meio da disciplina, visualizado por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão ‘**Acompanhar as mudanças nas condições do trabalho**’, mais de 90% dos estudantes entrevistados disseram concordar, completa ou parcialmente, com o aprimoramento desta capacidade por meio do curso e da disciplina. Apenas 3% discordaram parcialmente em relação ao curso e 1,5% discordou completamente da disciplina, conforme TAB. 28:

Tabela 28 – Avaliação da característica “Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	1,5
Discordo parcialmente	3,0	0,0
Não concordo nem discordo	4,5	6,2
Concordo parcialmente	28,4	24,6
Concordo completamente	64,2	67,7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para todos os cursos, observa-se que pelo menos 90% dos alunos entrevistados em cada curso disseram concordar, completa ou parcialmente, com o aprimoramento da característica '**Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho**' por meio do curso. Para a opção Outros Cursos, a concordância chegou aos 100% em Gestão Financeira houve 5% de discordância parcial, como visualizado no GRÁF. 44:

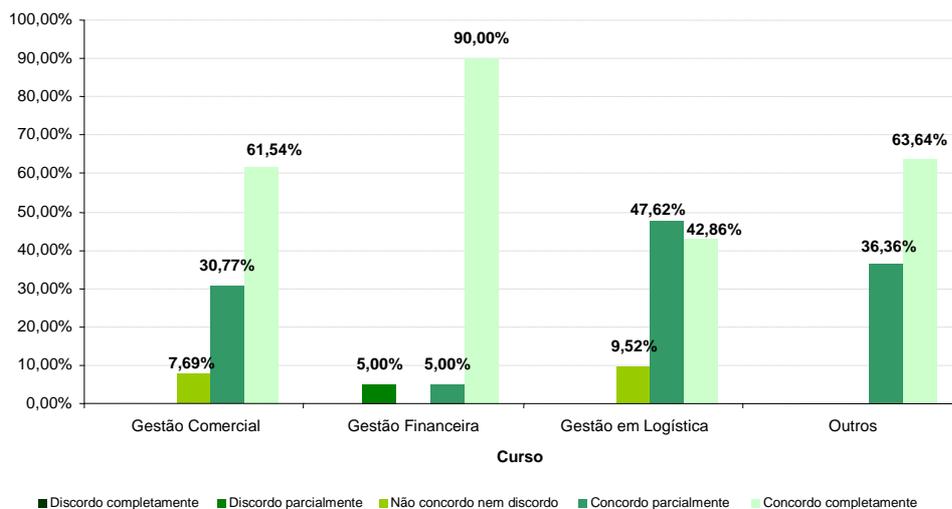


Gráfico 44 – Avaliação do aprimoramento do “Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho” por meio do curso, visualizado por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 45 apresenta a avaliação do aprimoramento da capacidade '**Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho**' por meio da disciplina. Observa-se que para todos os cursos houve pelo menos 90% dos estudantes entrevistados concordando, completa ou parcialmente, com o aprimoramento. Para Outros Cursos, esse valor chegou aos 100%. Gestão em Logística obteve 4,8% dos seus alunos entrevistados discordando completamente do aprimoramento por meio da disciplina:

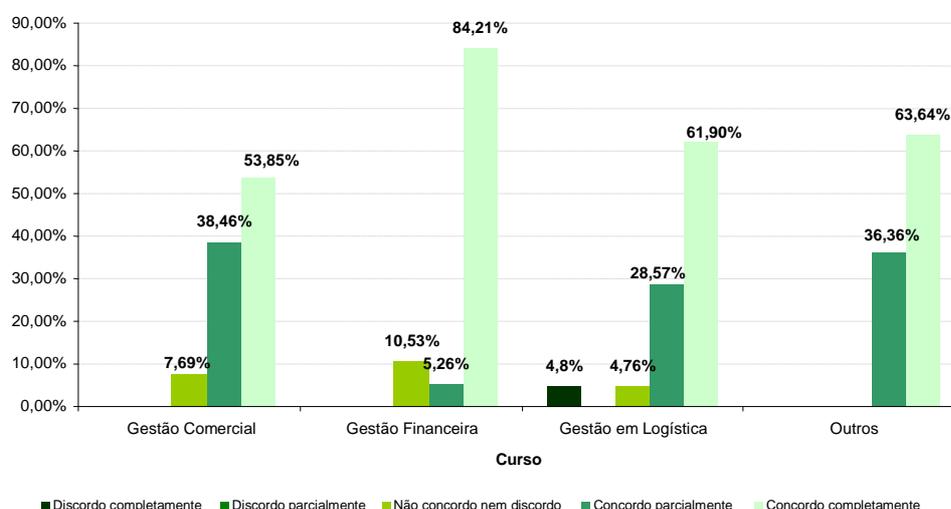


Gráfico 45 – Avaliação do aprimoramento do “Acompanhar as mudanças nas condições de trabalho” por meio da disciplina, por curso

Fonte: Dados da pesquisa

Para a questão ‘**Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação**’, a TAB. 29 mostra que o aprimoramento desta característica por meio do curso e da disciplina tem aproximadamente 89% e 84% de concordância, respectivamente. A TAB. 29 a seguir mostra ainda que aproximadamente 1,5% dos entrevistados discorda parcialmente desse aprimoramento:

Tabela 29 – Avaliação da característica “Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação” para o curso e a disciplina

Nível Concordância	Curso (%)	Disciplina (%)
Discordo completamente	0,0	0,0
Discordo parcialmente	1,5	1,6
Não concordo nem discordo	9,1	14,3
Concordo parcialmente	22,7	12,7
Concordo completamente	66,7	71,4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 46 mostra que o aprimoramento da capacidade em questão ocorreu por meio do curso para 90% dos alunos de todos os cursos, exceto Gestão Comercial,

que obteve apenas 75% dos alunos entrevistados concordando, parcialmente ou completamente, com esta afirmativa:

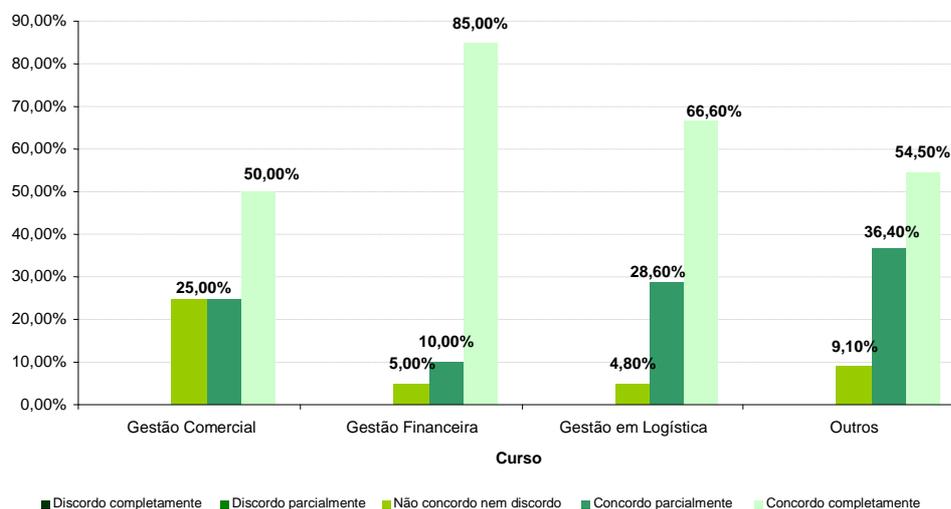


Gráfico 46 – Avaliação do aprimoramento do “Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação” por meio do curso, visualizados por curso

Fonte: Dados da pesquisa

O aprimoramento por meio da disciplina para a capacidade **‘Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação’**, obteve concordância, parcial ou completa, para apenas 75% dos alunos entrevistados do curso de Gestão Comercial. Para os demais, esse nível sempre foi superior a 80%. Por fim, pode-se ainda dizer que no curso de Gestão Comercial houve 8,33% dos alunos disseram discordar parcialmente. Ambos os resultados podem ser observados no GRÁF. 47, a seguir:

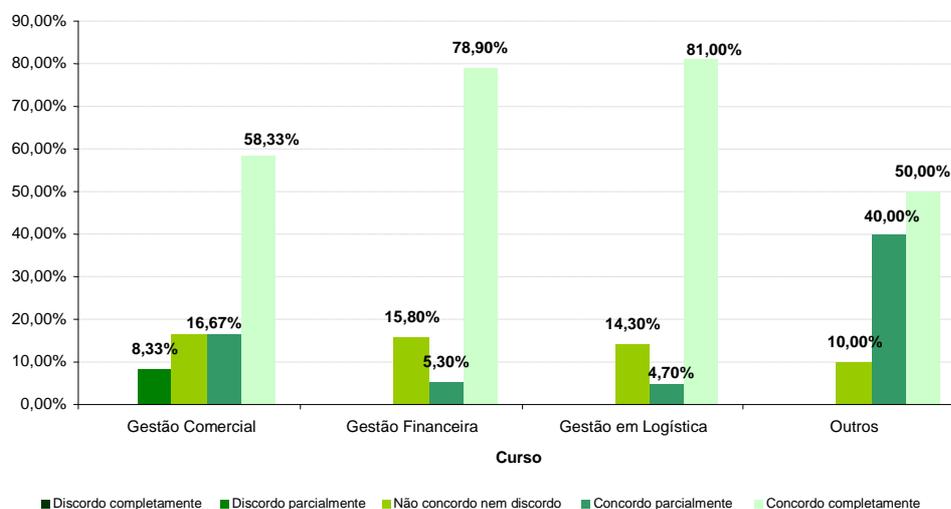


Gráfico 47 – Avaliação do aprimoramento do “Proseguir os estudos em cursos de pós-graduação” por meio da disciplina, por curso  
Fonte: Dados da pesquisa

Na próxima seção, serão apresentadas algumas considerações efetuadas a partir dos resultados encontrados na pesquisa.

Com base nas respostas dos alunos da Faculdade Pitágoras, pôde-se perceber que eles estão interessados na busca pelo conhecimento; que o uso da Internet e a troca de informações são de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional, onde estão sempre compartilhando e buscando novos conhecimentos. Esse interesse na busca pelo conhecimento sempre exige uma ação, que segundo Senge (2000), o conceito de conhecimento pode ser entendido como a capacidade para realizar uma ação efetiva.

Nessa análise, a maioria dos respondentes da pesquisa considera que é de suma importância o estudo da disciplina ‘Gestão do Conhecimento’ na Instituição, pois, o aluno tem uma visão mais apurada de determinada situação e consegue analisar, avaliar e gerenciar melhor o conhecimento gerado. Isso pode equiparar-se ao conhecimento empírico definido por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) que o definem como sendo o conhecimento “[...] que adquirimos no decorrer do dia, caracterizado pelo senso comum, pela forma espontânea e direta de entendermos”.

Ainda conforme respostas dos alunos, as habilidades individuais, a visão e análise do ambiente e a experiência profissional foram destacadas como fundamentais para a Gestão do Conhecimento. Tais habilidades individuais estão ligadas ao conhecimento tácito, que segundo Teixeira Filho (2000), é o conhecimento relacionado à pessoa, ou seja, a capacidade de decisão pessoal, a experiências particulares, a conhecimentos adquiridos no dia a dia e a outros de cunho pessoal. Isso também se confirma com Bukowitz (2002), quando diz que o capital intelectual “[...] contempla os conhecimentos e as habilidades individuais”.

Já no tocante à visão e análise do ambiente que os respondentes veem como relevante para a Gestão do Conhecimento, elas mostram a perspectiva de conhecimento mencionada por Davenport e Prusak (1998, p. 6), que diz que “o conhecimento está sempre crescendo e se modificando à medida que interage com o meio ambiente”.

Percebe-se ainda que a maior dificuldade está na utilização das práticas de GC, pois a grande maioria concorda que é extremamente importante conhecer, reter conhecimentos e disseminá-los entre os membros de uma organização. Isso porque a retenção traz benefícios para a organização, que poderá reutilizar os conhecimentos já adquiridos, evitando prejuízos financeiros e erros em qualquer fase do processo organizacional. Essa dificuldade em relação às práticas pode afetar o objetivo da GC proposta por Schumpeter (1982), de garantir que o conhecimento presente na organização seja preservado e compartilhado, fazendo com que a empresa mantenha um processo contante de aprendizado, voltado para estabelecer uma colaboração integrada nas organizações, visando à captura, criação, organização e utilização dos ativos de informação existentes na empresa, proporcionando-lhe conhecimento suficiente para que possa criar estratégias e competir no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento e os hábitos das pessoas, as tecnologias e as diversas formas de acesso à informação, os novos produtos e serviços, e as novas formas de organizar o trabalho são os impactos visíveis que têm originado a busca pela gestão do conhecimento, que surge como uma resposta a esses impactos.

Dessa maneira, trabalhar o conhecimento se torna imprescindível, utilizando-o onde deve e, sobretudo saber gerí-lo para organizar o trabalho e obter vantagem competitiva com a sua utilização. O conhecimento é algo dinâmico que evolui-se constantemente de maneira muito rápida nos dias atuais, pois, não basta comprar determinada tecnologia ou impor de acordo com o nível hierárquico, deve-se adotar uma estratégia que passa por conhecer os aspectos-chaves, as barreiras e os possíveis benefícios desse bem valioso chamado conhecimento.

Esta pesquisa visou verificar como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino e analisar as respostas dos alunos da Faculdade Pitágoras sobre o aprimoramento de suas capacidades profissionais a partir dos cursos de formação de tecnólogos e mais especificamente da disciplina 'Gestão do Conhecimento'. A base da pesquisa foram os questionários aplicados aos alunos da Faculdade Pitágoras, unidade Venda Nova, consistindo em um total de 76 respondidos. Para verificar como a academia vem trabalhando com os temas em questão, dentro da pesquisa, foi realizada também uma bibliometria com os artigos publicados no EnAnpad e no Eneo.

Na primeira parte da pesquisa, que verificou como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino, os dados revelaram que o artigo que mais se aproximou da pesquisa foi "Elementos Preliminares para a Construção de Modelos: A Contribuição da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior", que desenvolveu um estudo também em instituições de ensino superior, visando identificar quais os processos relacionados à gestão do conhecimento no

ambiente de ensino-aprendizagem de uma instituição de ensino superior, antes e depois do alinhamento estratégico dessa instituição, não atendendo à demanda inicial, que era a de captar a percepção dos alunos em instituições de ensino sobre a gestão do conhecimento. Assim como essa pesquisa Cajueiro, Sicsu e Ribeiro (2007) também definem a gestão do conhecimento, identificando fatores que revelem a existência de elementos que integram o processo de gestão de conhecimento para melhorar a qualidade de ensino e aumentar sua produtividade.

Um segundo artigo, o 'Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo' também tem uma aproximação com a pesquisa, já que Oliveira Junior e Castro (2006) adotam o tema 'Gestão do conhecimento' como temática central, analisando aspectos teóricos sobre o assunto.

Os resultados obtidos nos artigos científicos dos congressos e das revistas demonstraram que embora em alguns artigos as ocorrências dos termos 'Gestão do Conhecimento' e 'Instituição de Ensino' tenham sido menores foi possível sim verificar como a academia trata a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior

Os resultados mostram, portanto, que todos os conceitos relacionados à "Gestão do Conhecimento" e "Capacidade Profissional", contribuem com a formação do aluno e com os processos de manutenção, evolução e disseminação do conhecimento.

Conclui-se que, de modo geral, independente do curso e do período acadêmico, os alunos reconhecem a importância da disciplina "gestão do Conhecimento" em seus diversos seguimentos, como fator diferencial no processo de formação pessoal e profissional. O que se confirma com Nonaka e Takeuchi (1997) que dizem que o conhecimento é entregue na forma de meios estruturados, tais como livros, documentos e contatos pessoa a pessoa, que vão desde conversas até relações de aprendizado, que é o que acontece na disciplina.

A pesquisa contribui também, para apresentar à instituição analisada, a importância em estudar o tema "Gestão do Conhecimento", independentemente do curso. E

quem saber até a Instituição venha a trabalhar esse assunto dentro de alguns aspectos essenciais colocados por Nonaka e Takeuchi (1997), para que a gestão do conhecimento seja desempenhada de forma efetiva na organização, como trabalhar para a evolução das competências individuais e coletivas (caminho para atingir os objetivos estratégicos) com as ações da gestão do conhecimento trazendo reflexos em todo o ambiente organizacional (concretizando os objetivos por meio de produtos, serviços e processos), sendo algo constante (ser parte integrante da prática da organização) na vida da Faculdade Pitágoras.

Portanto, pode-se concluir que essa pesquisa, juntamente com questionário utilizado, permitiu uma análise quantitativa da importância do tema "Gestão do conhecimento" voltado para a capacidade pessoal e profissional, na visão dos alunos dos cursos Tecnológicos da Faculdade Pitágoras, o que demonstra um aspecto positivo no que foi traçado pelo estudo.

Uma das grandes limitações deste estudo encontra-se na pesquisa realizada apenas na instituição de ensino superior Pitágoras, unidade Venda Nova. Desta forma, as considerações desta pesquisa aplicam-se apenas a essa população, tratando-se por isso de um estudo de caso. Além disso, a amostra desta pesquisa engloba apenas estudantes de cursos tecnológicos de uma instituição de ensino superior particular. Assim sendo, não se pode generalizar os resultados obtidos a outras instituições e cursos superiores.

Fica como sugestão acadêmica, realizar uma pesquisa similar em outras instituições de ensino superior para avaliar a aplicabilidade da disciplina "Gestão do Conhecimento" como aprimoramento de capacidades e competências técnicas.

Assim, sugere-se o estudo mais aprofundado sobre o tema como disciplina acadêmica e a avaliação na prática se os resultados gerados realmente são satisfatórios, pois a pesquisa oferece a base para o entendimento sob a ótica dos alunos de uma instituição de ensino superior, que pode ser refinada com pesquisas em outras instituições de ensino e com outros manuais de levantamento de dados e de coleta de informação. Tudo isso poderá corroborar com as reflexões construídas

neste trabalho, no sentido da confirmação, complementação, acréscimo ou subtração de itens do processo analítico que compõem cada construto ou característica estudada. Ou, ainda, pela criação de outros construtos do processo sintético, bem como seus itens e subitens de constituição e outras características a serem analisadas.

Novas pesquisas podem utilizar os dados aqui levantados para comparar cada item apresentado com a nova instituição de ensino. O estudo individualizado da aplicabilidade da disciplina 'Gestão do Conhecimento' em uma instituição de ensino poderá formar a base para o estudo institucional, proporcionando referência a outras instituições que queiram trabalhar o tema em questão.

Para a instituição de ensino Pitágoras, unidade Venda Nova, sugere-se que, com base nesta pesquisa, seja feito um trabalho para estimular os alunos na busca, disseminação e criação de conhecimento, auxiliando na academia e na vida profissional do aluno.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 2005. 400 f. (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EARM-6ZGNE6/1/doutorado\\_rivad\\_via\\_correa\\_drummond\\_alvarenga\\_netto.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EARM-6ZGNE6/1/doutorado_rivad_via_correa_drummond_alvarenga_netto.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2011

BARONI, Rodrigo de Carvalho, *Intranets, Portais Corporativos e Gestão do Conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas*. 2006. 281f. (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2006

BARROS Marcelo Alves de. *Introdução à gestão do conhecimento organizacional*, Campina Grande: Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: <[http://www.clicpersonal.com.br/ppa/assets/download/Introd\\_Gestao\\_Conhecimento\\_Organizacional.pdf](http://www.clicpersonal.com.br/ppa/assets/download/Introd_Gestao_Conhecimento_Organizacional.pdf)>. Acesso 2 de dez. 2011

BUKOWITZ, W. R. ; WILLIAMS, R.L. *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre. 2002. 399 p.

CAJUEIRO, Joyce L. G. ; SICSU, A. B. ; RIBEIRO, Ana Regina Bezerra. Elementos Preliminares para a Construção de Modelos: A Contribuição da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998. 164 p.

CHOO, W. C. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2003. 426 p.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoa eficazes*. São Paulo: Nova Cultural, 1989. 217 p.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK Laurence, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. 7. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 224 p.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994. 316 p.

DRUCKER, Peter F. O Advento da nova organização In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do Conhecimento*. 2 ed. São Paulo: Campus, 2006. p. 9-49.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. *Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 6-7.

GATTONI, R. L. C. *Gestão do Conhecimento Organizacional na Condução de Projetos Corporativos em Tecnologia da Informação: um caso prático*. 150f. 2000 (Mestrado em Ciência da Informação) –Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais Belo Horizonte. 2000. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1187031589.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1187031589.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2011.

GUEDES, Vânia; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica . In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CIFORM. 6., 2005, Salvador. *Proceedings...* Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005. Disponível em: <[http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf)>. Acesso em: 2 out. 2011

GUERRA, Renata Souza. *Gestão do conhecimento e gestão pela qualidade: uma análise comparativa a partir da experiência de uma grande empresa brasileira*. Belo Horizonte. C/Arte/Fumec, 2002. 126 p.

JAMIL, George Leal. *Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos*. 221f. 2005 (Mestrado em Ciência da Informação) –Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais Belo Horizonte. 2005. Disponível em:< [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA6KHGGG/1/doutorado\\_george\\_leal\\_jamil.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA6KHGGG/1/doutorado_george_leal_jamil.pdf)>. Acesso em: 3 de Nov. 2011

KIM, Linsu. *Da imitação à inovação: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coréia*. Campinas, SP. Editora da UNICAMP, 2005. 388 p.

MOURA, Luciano Raizer. *Gestão Integrada da Informação: proposição de um Modelo de Organização Baseado no Uso da Informação como Recurso da Gestão Empresarial*. 117f.1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1999

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: LITTLE, Quintas e Ray. *Managing knowledge - an essential reader*. London: Sage Publications, 2002. p 41-67.

OLIVEIRA JUNIOR, Zacarias Gonçalves de; CASTRO Dagmar Silva Pinto de. *Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM

POLANYI. M. *The tacit dimension*. Estados Unidos: Doubleday & Company, 1967.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. *Novas formas de organização*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.157-167.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital crédito, juro e o ciclo econômico*; tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.169 p.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 16 ed. São Paulo: Nova Cultural, 2000. 443 p.

SOUZA, R. R. ;ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D. de. *A Construção do Conceito de Gestão do Conhecimento: Práticas Organizacionais, Garantias Literárias e o Fenômeno Social*. In: KNOWLEDGE MANAGEMENT BRASIL: CONGRESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 5., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Associação Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual. a nova vantagem competitiva das empresas*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.237 p.

TAKAHASHI Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192 p.

TEIXEIRA FILHO, J. Tudo que parece sólido desmancha no ar: Indicadores da Gestão do Conhecimento. *Insight Informal*, jun, 2002. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/>>. Acesso em: 20 de maio 2011.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciando Conhecimento. Disponível em: <<http://www.gerenciandoconhecimento.com.br/bemvindo/bemvindo.htm>>. Acesso em: 20 março. 2011.

TERRA, José C. C. *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2001, 313 p.

THOMPSON-FLÔRES, E. A. L. *Governança corporativa no Brasil e o papel dos investidores institucionais*. 205f. 2004. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:<<http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca/php/mostra>> Acesso em: 20 abril. 2011.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 205 p.

ZENONE, L.C. **Customer Relationship Management (CRM): conceitos e estratégias mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001. 155 p.

## APÊNDICE - Questionário de pesquisa



### Os Cursos de Tecnólogos, a disciplina “Gestão do Conhecimento” e o Desenvolvimento de Competências Profissionais

Prezado(a) Aluno(a),

Este questionário visa subsidiar a elaboração de um artigo acadêmico. **Ressaltamos que sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.**

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O tempo estimado para preenchimento total do questionário é de, no máximo, 10 minutos, e devem ser observadas as seguintes orientações gerais:

- ✓ Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível;
- ✓ Trabalhe rapidamente e na sequência apresentada;
- ✓ Se cometer algum engano e quiser alterar sua resposta, risque-a ou aplique corretivo e escreva novamente;
- ✓ Verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu a **TODOS** os itens.

**Muito obrigado por sua colaboração!**

**Prof. Bruno**

## PARTE I

**Sexo:**

- a. ( ) masculino
- b. ( ) feminino

**Renda média:**

- a.( ) até 2 salários mínimos
- b.( ) de 2,1 a 5 salários mínimos
- c.( ) de 5,1 a 10 salários mínimos
- d.( ) mais de 10,1 salários mínimos

**Idade:**

- a. ( ) menos de 19 anos
- b. ( ) de 20 a 25 anos
- c. ( ) de 26 a 30 anos
- d. ( ) de 31 a 35 anos
- e. ( ) de 36 a 40 anos
- g. ( ) mais de 40 anos

**Estado Civil:**

- a. ( ) solteiro
- b. ( ) casado
- c. ( ) separado ou divorciado ou desquitado
- d. ( ) união estável
- e. ( ) viúvo

**Experiência Profissional:**

- a. ( ) Nenhuma
- b. ( ) menos de 2 anos
- c. ( ) de 2 a 5 anos
- d. ( ) de 6 a 10 anos
- e. ( ) de 11 a 15 anos
- f. ( ) de 16 a 20 anos
- g. ( ) mais de 20 anos

**Curso**

- a. ( ) Gestão Comercial
- b. ( ) Gestão Financeira
- c. ( ) Gestão em Logística

**Período em curso ou predominante:**

- a. ( ) 1º
- b. ( ) 2º
- c. ( ) 3º
- d. ( ) 4º
- e. ( ) 5º

**Se você trabalha, qual é o nível hierárquico que ocupa:**

- a. ( ) Operacional
- b. ( ) Técnico
- c. ( ) Gerencial
- d. ( ) Estratégico

## PARTE II

Abaixo estão listadas várias capacidades que podem, ou não, terem sido aprimoradas no seu Curso, de maneira geral, e na disciplina “Gestão do conhecimento”, em particular. Por favor, indique em que medida você concorda que o Curso e a disciplina influenciaram no desenvolvimento dessas capacidades de acordo com a escala abaixo:

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo completamente

O curso, de maneira geral					A disciplina “Gestão do conhecimento”, em particular					Capacidades Profissionais
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1. Saber o que e por que faz.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	2. Saber julgar, escolher, decidir.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	3. Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	4. Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	5. Trabalhar o conhecimento e a experiência.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6. Rever modelos mentais.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	7. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	8. Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	9. Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	10. Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	11. Desenvolver a capacidade empreendedora.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	12. Desenvolver a compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	13. Promover a produção e a inovação científico-tecnológica.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	14. Promover a aplicação da produção e da inovação científico-tecnológica no mundo do trabalho.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	15. Desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	16. Compreender os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	17. Avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	18. Continuar aprendendo.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	19. Acompanhar as mudanças nas condições do trabalho.
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	20. Prosseguir os estudos em cursos de pós-graduação.