

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Mestrado Acadêmico em Administração

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
DESEMPENHO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE MINAS  
GERAIS NO EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DO ESTUDANTE**

Nádia Mauren Venuto

Belo Horizonte  
2010

**Nádia Mauren Venuto**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
DESEMPENHO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE MINAS  
GERAIS NO EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DO ESTUDANTE**

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

Professora Orientadora: Dr.a Cristiana Fernandes De Muylder

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte  
2010

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu forças para prosseguir.

Meu agradecimento especial à Professora Doutora Cristiana Fernandes De Müylder, pelas orientações valiosas, que me servirão para a vida toda, pelo apoio, pela amizade e por acreditar em minha capacidade.

À Faculdade de Administração de Governador Valadares, na pessoa do diretor executivo, Professor Gerval Aguiar, que acreditou e investiu em meu desenvolvimento.

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes, pelos valiosos ensinamentos, em particular ao Professor Dr. Luiz Carlos Honório, que colaborou para a realização deste estudo, por meio de suas preciosas sugestões, como participante da banca de qualificação.

Ao presidente do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais, Gilmar Camargo, pela contribuição para a realização da pesquisa com os coordenadores de curso.

À minha companheira de jornada e grande amiga professora Cida Pouzas, pela força e pelo apoio em inúmeros momentos difíceis dessa caminhada.

Aos professores e funcionários da FAGV que colaboraram para a realização deste estudo, em especial à professora Andréa Teixeira Alves e ao professor Edson José Roza (*in memoriam*).

Ao meu eterno aluno Antônio Carlos Alves dos Santos e ao funcionário da FAGV Danilo Carvalho, pelo suporte na pesquisa e pela infraestrutura na área de TI.

A todos os professores e funcionários da FAGV que, de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento do projeto, mesmo que por meio de palavras de amizade.

Ao meu pai, Mário Venuto, e à minha mãe, Nadir Vieira, por serem referenciais em minha vida.

Aos meus filhos, Marina e Marcos (Kiko), por sempre acreditarem em meu potencial.

Ao Marcos Paxeco, meu grande amigo e companheiro na primeira fase desta dissertação, por sempre se orgulhar do meu trabalho.

À minha irmã, Norma Venuto, por sua capacidade de doação e amor, cuidando até o fim com muito carinho do Mick Jagger, colaborando, dessa forma, para a conclusão deste trabalho.

À minha sobrinha e afilhada, Paula Venuto, por seu constante interesse e preocupação.

Ao meu noivo, José Araújo, pelo estímulo positivo, pelo apoio e por não permitir que eu perdesse o foco, contribuindo, assim, para a realização desse trabalho.

“Ao Senhor, meu Deus, toda a honra e toda a glória.”

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE MINAS GERAIS COM CONCEITO IGUAL OU SUPERIOR A 4 NO ENADE/2006.....	82
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO A ÁREA DE GRADUAÇÃO .....	89
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO A TITULAÇÃO, INCLUINDO CURSOS EM ANDAMENTO .....	90
TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO O GÊNERO..	91
TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO O TEMPO DE ATUAÇÃO NA COORDENAÇÃO DE CURSO.....	92
TABELA 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO O TEMPO COMO COORDENADOR NA MESMA IES.....	92
TABELA 7 – RESULTADO DOS COORDENADORES DE CURSO.....	95
TABELA 8 – CORE COMPETENCES.....	96
TABELA 9 – MACROESTRATÉGIA.....	97
TABELA 10 – METAS DESAFIADORAS .....	98
TABELA 11 – MISSÃO E VALORES .....	99
TABELA 12 – NÍVEL DE CONFIANÇA .....	100
TABELA 13 – FOCO NO MÉDIO E LONGO PRAZO.....	101
TABELA 14 – CULTURA ORGANIZACIONAL.....	101
TABELA 15 – HONESTIDADE INTELECTUAL.....	102
TABELA 16 – VISÃO GLOBAL .....	103
TABELA 17 – O TEMPO E O PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	103
TABELA 18 – VALORIZAÇÃO DE NOVAS IDEIAS .....	104
TABELA 19 – COMEMORAR REALIZAÇÕES.....	105
TABELA 21 – USO DE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES .....	108
TABELA 22 – EQUIPES TEMPORÁRIAS EM PROJETOS INOVADORES .....	109
TABELA 23 – PEQUENAS REORGANIZAÇÕES COM VISTAS À COMPETITIVIDADE .....	110
TABELA 24 – REUNIÕES INFORMAIS FORA DO AMBIENTE DO TRABALHO...	110
TABELA 27 – PROCESSO DE SELEÇÃO RIGOROSO.....	114

TABELA 28 - DIVERSIDADE .....	115
TABELA 29 – PLANEJAMENTO DE CARREIRA .....	115
TABELA 30 – DESCRIÇÃO DE RESPONSABILIDADES POR CARGO .....	116
TABELA 31 – INVESTIMENTO E INCENTIVO AO TREINAMENTO.....	117
TABELA 32 – ESTÍMULO AO APRENDIZADO .....	118
TABELA 34 - <i>TURNOVER</i> .....	119
TABELA 35 – COMUNICAÇÃO E EFICIÊNCIA.....	121
TABELA 36 – COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	122
TABELA 37 – INCENTIVO AO CONHECIMENTO.....	123
TABELA 38 – RESULTADOS E PERSPECTIVAS DE MENSURAÇÃO .....	124
TABELA 39 – DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS .....	125
TABELA 40 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E MECANISMOS DE APRENDIZAGEM.....	127
TABELA 41 – FACILIDADE DE GERIR PARCERIAS COM EMPRESAS.....	128
TABELA 42 – FACILIDADE DE GERIR PARCERIAS COM OUTRAS IES.....	129
TABELA 43 – REALIZAÇÃO DE ALIANÇAS PARA APRENDIZADO.....	129
TABELA 44 – ATRIBUIÇÃO DE NOTA DE DESEMPENHO DO ENADE.....	132
TABELA 45 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COORDENAÇÃO.....	133
TABELA 46 – PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	134
TABELA 47 - COMPARAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS COM OS RESULTADOS DA PESQUISA DE TERRA (1999).....	138

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITOS DE CONHECIMENTO, EM ORDEM CRONOLÓGICA.	24
QUADRO 2 - ATUAÇÃO NECESSÁRIA PARA O PROCESSO DE TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO .....	39
QUADRO 3 - ESTIMULANDO AMBIENTES CRIATIVOS.....	51
QUADRO 4 - NORMAS QUE PROMOVEM A INOVAÇÃO.....	52
QUADRO 5 - COMPARAÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO COM EQUIPES.....	55
QUADRO 6 - COMPARAÇÃO DO PARADIGMA DO TREINAMENTO .....	58
QUADRO 7 - METAS PARA A EDUCAÇÃO.....	69
QUADRO 8 – CLASSIFICAÇÃO DO BLOCO 1 DOS COORDENADORES DE CURSO .....	98
QUADRO 10 – ANÁLISE DO BLOCO 3 DOS COORDENADORES DE CURSO...	113
QUADRO11 – CLASSIFICAÇÃO DO BLOCO 4 DOS COORDENADORES DE CURSO .....	120
QUADRO 12 – CLASSIFICAÇÃO DO BLOCO 5 DOS COORDENADORES DE CURSO .....	123
QUADRO 13 – CLASSIFICAÇÃO DO BLOCO 6 DOS COORDENADORES DE CURSO .....	126
QUADRO 14 – CLASSIFICAÇÃO DO BLOCO 7 DOS COORDENADORES DE CURSO .....	130

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO A ÁREA DE GRADUAÇÃO .....	89
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO A TITULAÇÃO, INCLUINDO CURSOS EM ANDAMENTO .....	90
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO O GÊNERO	91
GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS COORDENADORES SEGUNDO O TEMPO COMO COORDENADOR NA MESMA IES.....	92
GRÁFICO 6 – CORE COMPETENCES .....	97
GRÁFICO 7 – MACROESTRATÉGIA .....	97
GRÁFICO 8 – METAS DESAFIADORAS.....	98
GRÁFICO 9 – MISSÃO E VALORES.....	99
GRÁFICO 10 – NÍVEL DE CONFIANÇA.....	100
GRÁFICO 11 – FOCO NO MÉDIO E LONGO PRAZO .....	101
GRAFICO 12 – CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES .....	102
GRÁFICO 13 – HONESTIDADE INTELECTUAL .....	102
GRÁFICO 14 – VISÃO GLOBAL.....	103
GRÁFICO 15 – O TEMPO E O PROCESSO DE INOVAÇÃO .....	104
GRÁFICO 16 – VALORIZAÇÃO DE NOVAS IDEIAS .....	104
GRÁFICO 17 – COMEMORAR REALIZAÇÕES.....	105
GRÁFICO 18 – TOLERÂNCIA A PIADAS E HUMOR.....	106
GRÁFICO 19 – USO DE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES.....	108
GRÁFICO 20 – EQUIPES TEMPORÁRIAS EM PROJETOS INOVADORES.....	109
GRÁFICO 21 – REORGANIZAÇÕES COM VISTAS À COMPETITIVIDADE .....	110
GRÁFICO 22 – REUNIÕES INFORMAIS FORA DO AMBIENTE DE TRABALHO.	111
GRÁFICO 25 – PROCESSO DE SELEÇÃO RIGOROSO .....	114
GRÁFICO 26 – DIVERSIDADE .....	115
GRÁFICO 27 – PLANEJAMENTO DE CARREIRA.....	116
GRÁFICO 28 – DESCRIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES POR CARGO .....	116
GRÁFICO 29 – INVESTIMENTO E INCENTIVO AO TREINAMENTO .....	117
GRÁFICO 30 – ESTÍMULO AO APRENDIZADO.....	118
GRÁFICO 31 – TREINAMENTO X NECESSIDADES.....	119

GRÁFICO 32 - <i>TURNOVER</i> .....	119
GRÁFICO 33 – COMUNICAÇÃO E EFICIÊNCIA .....	121
GRÁFICO 34 – COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES .....	122
GRÁFICO 35 – INCENTIVO AO CONHECIMENTO .....	123
GRÁFICO 36 – RESULTADOS E PERSPECTIVAS DE MENSURAÇÃO .....	125
GRÁFICO 37 – DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS.....	125
GRÁFICO 38 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E MECANISMOS DE APRENDIZAGEM.....	127
GRÁFICO 39 – FACILIDADE DE GERIR PARCERIAS COM EMPRESAS.....	128
GRÁFICO 40 – FACILIDADE DE GERIR PARCERIAS COM OUTRAS IES .....	129
GRÁFICO 41 – REALIZAÇÃO DE ALIANÇAS PARA APRENDIZADO .....	130
GRÁFICO 42 – ATRIBUIÇÃO DE NOTA DE DESEMPENHO DO ENADE .....	132
GRÁFICO 43 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COORDENAÇÃO .....	133
GRÁFICO 44 – PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	134

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PIRÂMIDE DO CONHECIMENTO.....	27
FIGURA 2 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	30
FIGURA 3 - ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL...	33
FIGURA 4 - GESTÃO DO CONHECIMENTO: PLANOS E DIMENSÕES.....	45
FIGURA 5 – O PROCESSO DE PESQUISA.....	77
FIGURA 6 – FLUXOGRAMA DA PESQUISA.....	87

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

FAGV – Faculdade de Administração de Governador Valadares

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 TEMA DA PESQUISA .....	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1 Gestão do Conhecimento.....	22
2.1.1 O Conhecimento – uma abordagem conceitual .....	22
2.1.1.1Tipos de conhecimento .....	26
2.1.1.2 A criação do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi.....	30
2.1.2 A Gestão do conhecimento e o capital intelectual nas organizações .....	34
2.1.3 Transferência do conhecimento .....	38
2.1.3.1 Processos de transferência de conhecimentos .....	40
2.2. O Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento .....	44
2.2.1 Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração .....	47
2.2.2 Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais .....	49
2.2.3 Dimensão 3: Estrutura organizacional.....	53
2.2.4 Dimensão 4: Administração de recursos humanos .....	56
2.2.5 Dimensão 5: Sistemas de informação .....	61
2.2.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados .....	63
2.2.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente.....	65
2.3 Ensino Superior no Brasil e o Método Brasileiro de Avaliação de Desempenho: SINAES .....	67
2.3.1 Panorama do ensino superior no Brasil.....	67
2.3.1.1 Instituições de Ensino Superior privadas: tipos e modalidades de cursos ....	70
2.3.1.2 Qualidade e produtividade das Instituições de Ensino Superior.....	71
2.3.2 ENADE – o método brasileiro de avaliação de desempenho dos estudantes..	72
3 METODOLOGIA.....	75
3.1 Processo de Pesquisa.....	76
3.2 Classificação da Pesquisa.....	78
3.3 Unidade de Análise e Unidade de Observação.....	81

3.4 Instrumento de coleta de informações .....	83
3.5 Tratamento dos dados.....	85
3.6 Fluxograma da pesquisa .....	87
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	87
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	88
4.1 Apresentação das Instituições de Ensino Superior Privadas .....	88
4.2 Perfil da Amostra.....	89
4.2.1 Graduação.....	89
4.2.2 Titulação.....	90
4.2.3 Gênero do entrevistado .....	91
4.2.4 Número de anos que atua como coordenador na mesma instituição.....	91
4.3 Análise Descritiva dos Resultados Quantitativos .....	93
4.3.1 Análise do resultado dos coordenadores de curso.....	94
4.3.2 Análise do bloco 1 – Estratégia e alta direção.....	96
4.3.3 Análise do bloco 2 – Cultura e valores organizacionais .....	99
4.3.4 Análise do bloco 3 – Organização e processos de trabalho.....	108
4.3.5 Análise do bloco 4 – Políticas e administração de recursos humanos .....	114
4.4 Análise Descritiva dos Resultados Qualitativos.....	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	143
5.1 Limitações da pesquisa .....	150
5.2 PROPOSIÇÃO DE Estudos Futuros .....	150
REFERÊNCIAS .....	152
APÊNDICE I.....	156
ANEXO I.....	161
ANEXO II.....	162
ANEXO III.....	163

## RESUMO

As instituições de ensino superior são organizações que participam significativamente para transformar a sociedade em sociedade do conhecimento. Apesar de existirem inúmeras formas de ascender ao conhecimento, a IES é o pólo ideal para atender à necessidade imperiosa de aprendizado da atualidade, sendo este parte do processo de produção. Este trabalho tem por objetivo analisar as práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior privadas com nota de desempenho maior ou igual a 4 no ENADE de 2006, em comparação ao modelo descrito por Terra (2001). O trabalho inicia-se com uma abordagem acerca da importância do conhecimento nessa atual sociedade, caracterizada por mudanças, incertezas e complexidade. Nesse atual contexto merece destaque o novo papel que cumprem as instituições de ensino superior privadas. A seguir, é feita uma abordagem geral da gestão do conhecimento e são estudados os conceitos das sete dimensões, de acordo com o modelo selecionado. Neste estudo, consideram-se as sete dimensões das práticas gerenciais de gestão do conhecimento, sob a percepção dos coordenadores de cursos das instituições selecionadas. Trata-se de estudo investigativo, desenvolvido segundo abordagens qualitativa e quantitativa, adotando o método de pesquisa descritiva. Concluiu-se que as instituições de ensino superior privadas pesquisadas possuem práticas relativas de gestão do conhecimento; mas que ainda não podem ser caracterizadas como organizações que aprendem, pois, ainda deverão trilhar um extenso caminho para conseguirem usufruir de uma vantagem sustentável.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento - Instituições de Ensino Superior Privadas - ENADE

## **ABSTRACT**

The higher education institutions are organizations that participate significantly to transform society into a knowledge society. Although there are numerous ways to rise to knowledge, the IES is the ideal hub to meet the urgent need to learn today, which is part of the production process. This paper aims to analyze the practices related to knowledge management in higher education institutions with private performance rating greater than or equal to 4 ENADE in 2006, compared to the model described by Land (2001). The work begins with an approach on the importance of knowledge in this present society, characterized by change, uncertainty and complexity. In the current context we should note the new role that institutions comply with the private higher education. Then, there is a general approach to knowledge management are studied and the concepts of the seven dimensions, according to the model selected. In this study, the expression the seven dimensions of the management practices of knowledge management in the perception of the course coordinators of the selected institutions. This is investigative study was developed following qualitative and quantitative approaches, adopting the method of descriptive research. It was concluded that the higher education institutions surveyed have private practice for knowledge management, but still can not be characterized as learning organizations, they still have to walk a long way to get to enjoy a sustainable advantage.

**Keywords:** Knowledge Management – Private Superior Education Institution - ENADE

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema da pesquisa

A gestão do conhecimento, tema de considerada relevância na administração, apresenta-se como um grande desafio a ser superado pelas empresas. Dentre os motivos que tornam premente a gestão do conhecimento nos dias atuais, apontam-se: aumento da competição, efeitos da globalização, aumento das exigências dos clientes e mercados, inúmeras dificuldades de sobrevivência no mundo dos negócios, disputa acirrada pelos talentos, aumento das demandas do conhecimento. Todos esses agentes, de alguma forma, acabam por precipitar o surgimento isolado de práticas da gestão do conhecimento.

Inúmeras empresas percebem a importância de conseguir transformar as informações em conhecimento a ser aplicado, objetivando a obtenção de resultados. Esse resultado pode vir a ser a conquista de um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, como também a possibilidade de elaborar estratégias para maximizar a qualidade de atendimento a seus clientes.

Nesta nova era, a pós-industrial, o sucesso das organizações situa-se mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que em seus ativos físicos. Portanto, a capacidade de gerenciar o intelecto humano e de transformá-lo em produtos e serviços úteis passa a ser a habilidade crítica dessa era. As Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas, estão inseridas neste contexto de maneira empresarial e também com relação ao seu negócio propriamente dito, relacionado à aprendizagem.

Figueiredo (2005) salienta que as práticas de gestão do conhecimento podem transformar as organizações e mudar a comunidade em que está inserida e melhorar a vida das pessoas que vivem nela. Portanto, é importante aprender a gerir o conhecimento e encontrar os caminhos para sua ampliação e desenvolvimento perene.

Este estudo procurou analisar como ocorrem as práticas da gestão do conhecimento nas instituições pesquisadas, quais são as ações facilitadoras que propiciam essas práticas e como trabalham a criação, utilização, retenção e mensuração dos conhecimentos. Para tal, utilizou-se como parâmetro o modelo conceitual elaborado por Terra (2001).

Com relação ao ensino presencial de graduação, de acordo com os dados do Ministério da Educação (MEC)<sup>1</sup>, o Censo de 2008 registra o funcionamento de 24.719 cursos em todo o Brasil, representando um aumento de 5,2% em relação a 2007. O menor crescimento no número de cursos se deu na região Norte (0,5%), mas a Sudeste apresentou crescimento acima da média brasileira (5,6%), como demonstra a Tabela 1 do anexo I.

Do mesmo modo que nos anos anteriores, as Instituições de Ensino Superior privadas foram responsáveis pela oferta do maior número de cursos em 2008: 17.947, como demonstra a Tabela 2 do anexo II.

Este crescimento gera outra tendência, pois ao lado da pressão pela ampliação do acesso ao ensino superior surge a tônica pela qualidade. As instituições passam a ser avaliadas por sua qualidade de ensino, que vem a ser um fator preponderante para sua sobrevivência. A qualidade do ensino é avaliada pelo MEC, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que conta com ampla participação da mídia, principalmente, na divulgação dos resultados das avaliações. Portanto, tudo indica que para continuar no mercado as instituições devem ter sucesso na formação dos seus alunos.

Colossi, Consentino e Queiroz (2001) defendem que a educação é uma instituição social, cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve e que uma instituição social caracteriza-se pela estabilidade e durabilidade de sua missão. A educação superior é concebida a partir de normas e valores da sociedade e se destina à qualificação profissional e à promoção do desenvolvimento político, econômico, social e cultural.

---

<sup>1</sup> FONTE: INEP/MEC – Censo do Ensino Superior 2008.

As Instituições de Ensino Superior fazem parte desse sistema. Cabe a elas o compromisso de gerar o saber, de construir o conhecimento e de atender ao interesse da sociedade.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento se apresenta como uma possível ferramenta para o aperfeiçoamento da empresa, que pode maximizar a eficiência do fluxo de informações, bem como estimular o aprendizado organizacional e, conseqüentemente, melhorar o relacionamento com os clientes.

Um fator que merece destaque é o papel essencial que as IES privadas estão adquirindo. Conforme reconhecido e incentivado pelo MEC, o sistema educacional, para expandir, precisa apoiar-se nestas instituições, que participam com 69,7%<sup>2</sup> das matrículas, índice que continua crescendo.

Porto & Régnier (2003) explicam que o sistema privado não é homogêneo, diferenciando-se cada vez mais entre si, assumindo características distintas e, muitas vezes, opostas em relação à orientação de interesses, à qualidade dos produtos e serviços prestados e à natureza de sua gestão.

Os autores acreditam que em relação ao mercado de trabalho existem novas exigências de qualificação profissional e de aspirações culturais. O acesso ao curso superior surge como elemento novo na cultura juvenil; primeiro, nas classes médias, mas exercendo um fascínio nas camadas menos favorecidas. O ensino superior passa a ser objeto de desejo pela possibilidade de diminuir a superioridade do apelo racional e favorecer a ascensão social.

Diante do exposto, é necessário repensar o papel das IES e das mudanças estruturais necessárias, com o objetivo de desenvolver o conhecimento na sociedade contemporânea. Reconhecer a importância da gestão do conhecimento no sucesso das instituições de ensino passa a ser a preocupação relevante.

---

<sup>2</sup> FONTE: INEP/MEC – Censo do Ensino Superior 2008.

Portanto, este trabalho tem como pergunta de partida ou problema a seguinte indagação:

Como as práticas de gestão do conhecimento podem auxiliar no desempenho do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes?

## **1.2 Problema de pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as práticas de gestão do conhecimento percebidas pelos coordenadores de Curso de Administração das Instituições de Ensino Superior privadas do estado de Minas Gerais que obtiveram nota final na avaliação do ENADE igual ou superior a 4, usando o modelo proposto por Terra (2001).

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as práticas de gestão do conhecimento com base nas sete dimensões propostas por Terra (2001);
- Avaliar a percepção de cada coordenador de curso em relação ao modelo de Terra (2001) quanto ao uso da gestão do conhecimento;
- Avaliar as práticas mais citadas pelos coordenadores dos cursos analisados;
- Evidenciar quais as práticas de gestão do conhecimento percebidas como causa do melhor desempenho das instituições pesquisadas.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Figueiredo (2005) explica que a gestão do conhecimento na empresa é fruto de um estilo de liderança coerente, baseado e preocupado com a valorização e os cuidados com o saber, com seus detentores e com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos.

No cenário atual, torna-se evidente a significativa importância que o conhecimento adquiriu, transformando-se em uma das principais fontes de geração de riquezas das organizações, nos âmbitos social, tecnológico e filosófico. Tais mudanças geraram a idéia de uma economia do conhecimento por meio da migração das atividades humanas para funções intelectuais.

É necessário que as organizações procurem dirigir seus esforços, suas tecnologias e suas habilidades no sentido de identificar, estimular, criar e difundir o conhecimento. Para o alcance desses objetivos, é importante que se mobilizem no sentido de criar um ambiente de aprendizagem, para a construção de uma cultura organizacional favorável e um ambiente de trabalho colaborativo.

A literatura consultada revela uma alteração nas estruturas organizacionais, que estão cada vez mais enxutas. Este fato faz imaginar que se nada mudar neste cenário tudo indica que a típica empresa de grande porte terá poucos níveis gerenciais em comparação com as de hoje.

O trabalho deverá ser feito por especialistas, que executarão seus projetos onde forem necessários, acabando com o engessamento organizacional e as onerosas estruturas materiais hoje predominantes. É o tão propagado "trabalho virtual", vislumbrado por Alvin Toffler<sup>3</sup> em seu livro *A terceira Onda*. Nesse contexto, surge um dos grandes desafios a esse novo modelo organizacional: como compartilhar e disponibilizar o conhecimento desses trabalhadores.

O uso adequado do conhecimento passa a ser essencial para o desenvolvimento das atividades das organizações e passa a exercer expressiva influência no valor de mercado e no valor dos ativos das organizações. Figueiredo (2005) defende a necessidade de as empresas adotarem um conjunto de medidas, posturas, condutas, processos, ferramentas e procedimentos direcionadas para a mobilização e institucionalização de práticas e iniciativas de gestão do conhecimento, as quais,

---

<sup>3</sup> TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda*. Cidade: Editora Record, 1995.

se forem geridas adequadamente, poderão criar, multiplicar e otimizar o uso efetivo do conhecimento útil para a obtenção de resultados.

Diante da indagação sobre as práticas relevantes de gestão de conhecimento identificadas pelos coordenadores de cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior privadas com desempenho no Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) igual ou superior a 4, justifica-se o presente estudo sob os aspectos acadêmico e profissional.

Sob o ponto de vista acadêmico, contribui com pesquisa sobre o tema “Gestão do conhecimento e suas práticas na realidade de diversos cursos de Administração”, principalmente por tratar-se de um campo de estudo significativo para estudos da Administração e sua inserção sob a ótica da educação.

Sob o ponto de vista profissional, as IES privadas e seus coordenadores poderão refletir sobre as práticas da gestão do conhecimento, que trazem à tona alguns modelos de conduta e comportamentos que podem afetar as práticas que vem adotando. Outro ganho considerado é a possibilidade de acesso pelos coordenadores de cursos a informações estratégicas relevantes que poderão instigar a adoção de melhorias nos processos e a adequação de rotinas de qualidade do ensino.

## **1.4 Estrutura da pesquisa**

Este trabalho compõe-se de cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam a relevância do estudo da gestão do conhecimento, a pertinência deste tema para as Instituições de Ensino Superior e os objetivos.

No segundo capítulo, desenvolve-se o referencial teórico, que objetivou apresentar as principais linhas teóricas relativas ao tema da pesquisa, direcionadas para o estudo do processo de institucionalização da gestão do conhecimento nas IES pesquisadas.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia.

No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

No quinto capítulo formulam-se as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A gestão do conhecimento pode ser vista como uma nova fronteira a ser superada pela empresa que espera alcançar o diferencial competitivo. Inúmeras empresas bem-sucedidas sobressaíram por desenvolverem a capacidade de aprender para alavancar suas competências, a incentivar os ativos intelectuais e a aplicar o saber. Essas empresas são definidas por Figueiredo (2005) como “Empresas do Conhecimento”, por terem capacidade de criar, alavancar, compartilhar, disseminar e utilizar conhecimentos novos.

Essas empresas se sobressaem por utilizarem de forma inteligente e mobilizarem coletivamente o que descobrem de novo, por sua habilidade em criar, em disseminar, ampliar e utilizar novos conhecimentos.

Para o autor, até recentemente a geração de riquezas dependia de um fluxo acentuado, centrado na energia muscular e no fluxo de material. No entanto, o que se vê atualmente é o contrário. Parece que a concentração produtiva mais próspera está na esfera da economia sem peso, na qual o fluxo de idéias, informação e conhecimento é essencial e muito maior.

#### **2.1.1 O Conhecimento – uma abordagem conceitual**

O estudo do conhecimento é um dos maiores desafios do homem, até porque seu significado, ou significados, tende a ser mascarado pelo senso comum. Parece que todos sabem o que significa tal palavra, mas as diferenças de pensamento geradas pela assimilação de experiências e convívio social modificam os conceitos e as habilidades de interpretação do mundo e da realidade.

De acordo com Laudon e Laudon (2007), para compreender conhecimento é preciso definir dado e informação. De acordo com Davenport & Prusak (1998), tem-se:

**Dado:** conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Dados não têm significado inerente, descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Os dados são importantes para as organizações porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.

**Informação:** mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível, tem emissor e receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. A informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*. Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado, portanto pode-se afirmar que informação são dados que fazem diferença.

Davenport & Prusak (1999) acreditam que embora esteja relacionado com dado e informação, o conhecimento possui características próprias. A diferença entre esses termos é apenas uma questão de grau. E dado e informação não são sinônimos. Os autores alertam que o sucesso ou o fracasso das organizações, muitas vezes, irá depender de se saber de qual deles a organização necessita, com qual deles se pode contar e o que se pode fazer com cada um deles.

Figueiredo (2005) afirma que a definição dos termos *conhecimento* e *informação* depende muito do contexto em que são empregados e do modo como a gestão do conhecimento deve trabalhar com todos. Por isso, não se deve desprezar o potencial de nenhum deles. Daí, não há sentido em conceituá-los.

No Quadro 1, ressaltam-se alguns conceitos acerca do conhecimento, visando contribuir com uma reflexão, inclusive, histórica.

Quadro 1 – Conceitos de conhecimento, em ordem cronológica

Autores	Conceitos
Nonaka e Takeushi	[...] “consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. [...] o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos. [...] O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] está relacionado a ação. [...] Diz respeito ao significado (1997, p. 63).
Davenport & Prusak	“Conhecimento organizacional é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização” (1998, p. 1)
Garvin	“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (1998, p. 6).
Stewart	[...] “recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro” (1998, p.5).
Drucker	“Aquilo que hoje consideramos conhecimento se prova em ação. [...] conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada em resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade e na economia, ou no avanço do próprio conhecimento” (1999, p. 30).
Stewart	“Conhecimento não é soma, é agregação, interação, acumulação. [...] Ter conhecimento, dominar um assunto, é algo diferente e maior do que saber de um fato ou possuir muitas informações a respeito de alguma coisa” (2002, p. 31).

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo o Quadro, Nonaka e Takeushi (1997) consideram o conhecimento intangível e difícil de ser identificado. Justificam esclarecendo que é possível de ser trabalhado e, a partir daí, gerar novos conhecimentos. Mas apontam a fragilidade no que tange a sua mensuração, pois medir o intangível é uma tarefa muito difícil.

Davenport & Prusak (1998) tornam claro que o conhecimento não é puro nem simples; é uma mistura de vários elementos. O conhecimento existe dentro das pessoas. Portanto, faz parte da complexidade e da imprevisibilidade humanas.

Garvin (1998) considera conhecimento organizacional a partir do instante em que o trabalho é executado em conjunto, em que o conhecimento passa a ser compartilhado, gerando, assim, novos conhecimentos mediante a agregação dos diferentes valores individuais.

Stewart (1998) apresenta um caráter de valor para o conhecimento, colocando-o acima dos bens tradicionais.

Drucker (1999) chama a nova sociedade de “sociedade capitalista”. Considera primordial o gerenciamento do capital humano – e sua conversão em produtos e serviços úteis –, transformando-se rapidamente na habilidade executiva crítica de nossa era.

Stewart (2002) considera importante a distinção entre dado e informação, de um lado, e conhecimento, de outro, pois dados e informação são menos do que o conhecimento. Os dados e informações conectam-se entre si para criar conhecimento. Para alcançar o conhecimento, é preciso tempo, que dura mais do que a informação.

Diante dos diversos conceitos apresentados, merece destaque a estrutura conceitual básica geradora da teoria da criação do conhecimento organizacional baseada em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica, ambas de Nonaka e Takeuchi (1997). Na dimensão epistemológica, ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, existindo quatro formas de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Cada uma dessas fases será apresentada oportunamente.

Para os autores, na dimensão ontológica, em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Não é possível à organização gerar conhecimento sem indivíduos. Portanto, cabe às organizações apoiar os indivíduos criativos ou fornecer condições para a criação do conhecimento. O conhecimento gerado pelas pessoas é ampliado e transforma-se em um componente da rede de conhecimentos da organização.

A definição tradicional de conhecimento como “crença verdadeira justificada” é adotada por Nonaka e Takeuchi (1997). Os autores observam que a epistemologia tradicional do Ocidente se concentrou na “verdade” como atributo essencial do conhecimento, enquanto eles destacaram a natureza do conhecimento como “crença

justificada”. Essa diferença de enfoque apresenta uma distinção radical entre as duas dimensões. Enquanto a primeira enfatiza a natureza absoluta, estática e não humana do conhecimento com base na epistemologia, os autores consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

Os autores descrevem ainda as semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação: a) o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica; b) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à *ação*. É sempre o conhecimento “com algum fim”; c) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado*. É específico ao contexto e relacional.

#### 2.1.1.1 Tipos de conhecimento

Diferentemente de Nonaka e Takeuchi (1997), que apresentam a distinção do conhecimento fornecida por Polanyi (1996) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, Figueiredo (2005) coloca um elemento adicional: acredita que para os propósitos da gestão do conhecimento ele deve ser classificado em três tipos: tácito, explícito e potencial. O autor apresenta a ilustração conhecida como “Pirâmide do conhecimento”, que revela a abundância com que normalmente são encontrados nas corporações estes tipos de conhecimento.

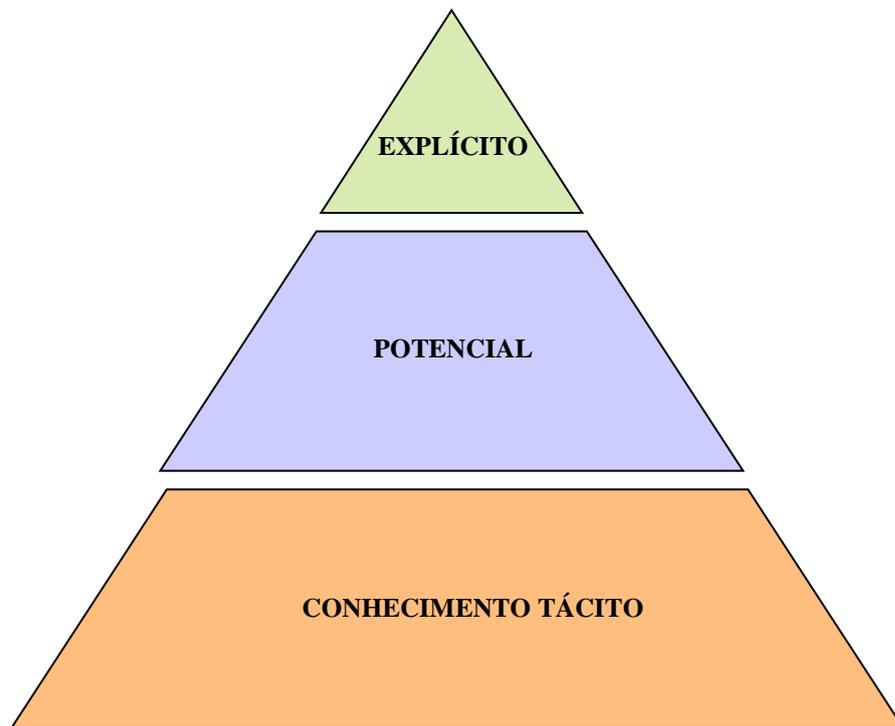


Figura 1 - Pirâmide do conhecimento  
Fonte: Adaptada de Figueiredo, 2005, p.47

Pela Figura 1, pode-se verificar que, normalmente, existe em maior quantidade nas empresas o conhecimento tácito, seguindo-se o conhecimento potencial e, em quantidade menor, o conhecimento explícito. Portanto, a Figura 1 sugere que a maior parte do conhecimento útil à empresa e o que a empresa efetivamente domina não lhe pertence. Isso vem ratificar a importância do gerenciamento do conhecimento em nos dias atuais.

Figueiredo (2005) sustenta que todos estes três tipos de conhecimento, variando de empresa para empresa, quando bem empregados e utilizados, têm grande potencial na geração de riquezas. A seguir, será explorado cada tipo de conhecimento.

#### **a) Conhecimento tácito**

Nonaka e Takeuchi (1997) percebem o conhecimento como sendo basicamente “tácito”, algo dificilmente visível e exprimível, sendo altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Além

disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Os autores afirmam que, para ser mais preciso, o conhecimento tácito deve ser segmentado em duas dimensões: técnica e cognitiva. Entende-se por dimensão técnica aquela que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo *know-how*. A dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certo.

Para Figueiredo (2005), conhecimento tácito é aquele que está embutido na cabeça das pessoas, sendo o conhecimento mais genuíno e mais importante. Mas, como o conhecimento tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, experiências, competências, raciocínio, geração de idéias, criatividade, valores, crenças etc., não é propriedade da empresa, e sim de quem o domina.

O mesmo autor defende que o conhecimento tácito é criado e compartilhado em torno das relações e das interações entre as pessoas e com o meio ambiente. Sua construção ocorre a partir das trocas espontâneas entre as pessoas, proporcionadas pelo ambiente em que estão inseridas.

Portanto, é necessário propiciar um ambiente que estimule e desperte nas pessoas a vontade de sempre melhorar e de sempre oferecer o melhor de si à empresa e a seus clientes.

## **b) Conhecimento explícito**

Figueiredo (2005) apresenta o conhecimento explícito como resultante do conhecimento tácito. É o resultado do conhecimento antes embutido na cabeça das pessoas.

O mesmo autor afirma que o conhecimento explícito também pode ser definido como o estado mais nobre que a informação atinge. É um tipo de informação, mas não é qualquer informação. É um tipo de informação com propósito e expressivo potencial

gerador de conhecimento. O conhecimento explícito não tem atualização automática como o tácito, mas o resultado dele pode ser a produção de novos conhecimentos. O conhecimento explícito só se tornará conhecimento de fato na cabeça das pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados. Mas a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por meio de qualquer método sistemático ou lógico.

Os autores acreditam que para ser comunicado e partilhado dentro das organizações o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que outras pessoas possam compreender. É justamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito para explícito e, novamente, em tácito – que o conhecimento organizacional é criado.

Compreender e dominar a arte de conversão do conhecimento tácito em explícito é fundamental à gestão do conhecimento, pois esse processo, se for concluído de forma competente, irá viabilizar a distribuição e assimilação do conhecimento por outras pessoas (FIGUEIREDO, 2005).

Isso parece indicar que o conhecimento tácito de cada um é que dá sentido ao conhecimento explícito. É importante que as empresas estejam preparadas para as dificuldades e barreiras que surgirão no processo de transferência do conhecimento, pois as pessoas, conforme sinalizado pelos autores pesquisados, demonstram menos eficiência ao tentarem representar o conhecimento dos outros.

### **c) Conhecimento potencial**

Segundo Figueiredo (2005), o conhecimento potencial é uma categoria ainda pouco reconhecida por autores e estudiosos do conhecimento, mas muito relevante para as empresas e para os programas de gestão de conhecimento. Constitui uma categoria de conhecimento mais recente que as outras, sendo potencializado pela

recente evolução da tecnologia da informação e da ampliação da capacidade de manipulação e processamento de dados dos computadores atuais.

O autor afirma que o conhecimento potencial, normalmente, está relacionado ao conhecimento que se pode obter ou extrair a partir da análise em grandes volumes de dados. A empresa deve descobrir que conhecimentos podem ser obtidos a partir da análise dos dados que se têm na empresa, que dados devem ser selecionados, quais devem ser obtidos fora da empresa, quais devem passar a armazenar, o que se pode aprender com as bases de dados e como aproveitá-las de fato na companhia.

#### 2.1.1.2 A criação do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: a) de conhecimento tácito em conhecimento tácito – socialização; b) de conhecimento tácito em conhecimento explícito – externalização; c) de conhecimento explícito em conhecimento explícito – combinação; e d) de conhecimento explícito para conhecimento tácito – internalização.

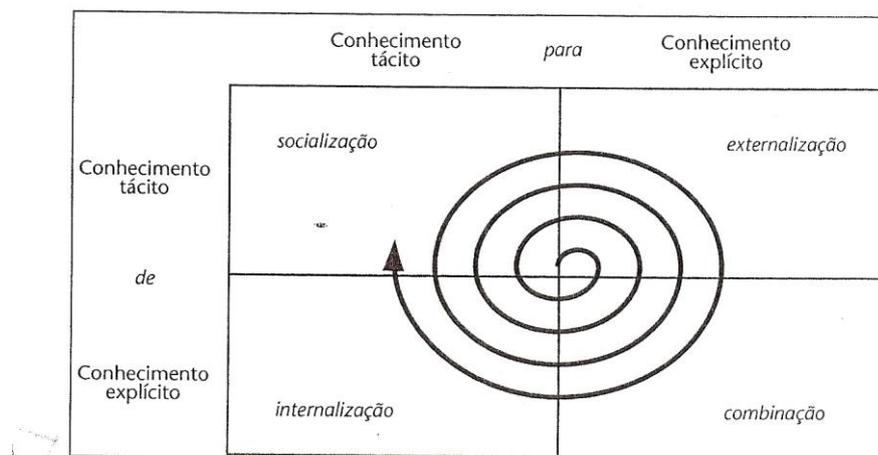


Figura 2 - Espiral do conhecimento  
 FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80.

- **Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito**

Este processo pode ser definido como um compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Assim, a experiência representa o principal fator para a aquisição do conhecimento tácito. É muito difícil para uma pessoa se projetar no processo de raciocínio de outro se não possuir alguma experiência compartilhada. As meras transferências de informações farão pouco sentido se não existirem contextos específicos comuns, em que as experiências compartilhadas estão embutidas.

- **Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito**

Trata-se de um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Os autores o definem como “processo de criação do conhecimento perfeito”, pois se torna conhecimento explícito, que é expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos ou modelos. O diálogo ou a reflexão coletiva são responsáveis pela externalização. Para os autores, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Depois de criados, os conceitos explícitos podem ser modelados. Mas em um modelo lógico não deve haver contradições, e todos os conceitos e proposições devem ser expressos em linguagem sistemática e lógica coerente.

- **Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito**

É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento que envolve a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. A combinação é realizada por intermédio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação via computador. O que pode levar a novos conhecimentos é a reconfiguração das informações por meio da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito.

- **Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito**

Este processo está diretamente relacionado com o processo de aprendizagem por meio da prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário que haja a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação auxilia os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando, dessa forma, o conhecimento tácito. Outro fator que merece destaque é que os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para as demais pessoas, ajudando-as a indiretamente vivenciar a experiência de outros.

- **Conteúdo do conhecimento e a espiral do conhecimento**

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A espiral refere-se a diferentes modos de conversão do conhecimento, que ocorrem por meio de interações entre o conhecimento tácito de um indivíduo (difícil de ser mensurado, pessoal e específico do contexto) e seu conhecimento explícito (que pode ser transmitido em linguagem sistêmica formal), que passa a ser compartilhado nas organizações. Esses conteúdos interagem entre si na espiral de criação do conhecimento (Fig.3).

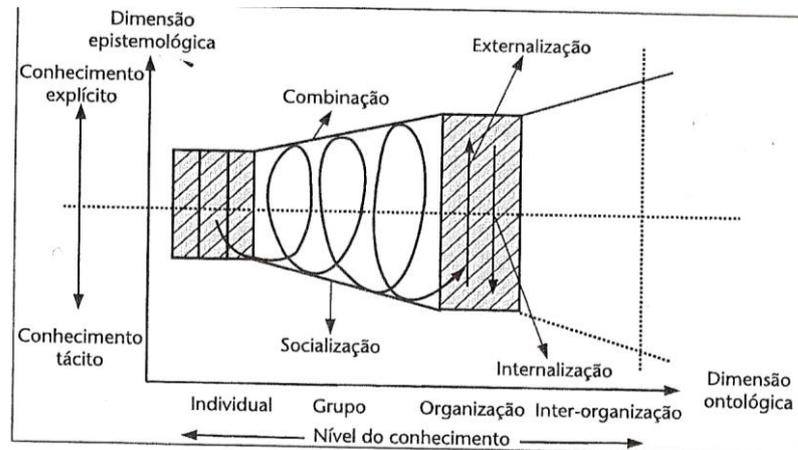


Figura 3 - Espiral de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi , 1997, p. 82.

A espiral do conhecimento demonstra que os novos conhecimentos são sempre originados pelas pessoas. A Figura 3 apresenta a criação do conhecimento organizacional como um processo em espiral, que se inicia no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação, atravessando seções, departamentos, divisões e organizações.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), são necessárias cinco condições para promover a espiral do conhecimento: a) **Intenção** - representa a conceituação de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento; b) **Autonomia** - indivíduos autônomos estabelecem as fronteiras de suas tarefas por conta própria, buscando o alinhamento com os objetivos da organização; c) **Flutuação e caos criativo** - é o processo de contínuo questionamento e reconsideração de premissas existentes pelos membros da organização, estimulando a criação do conhecimento; d) **Redundância** - refere-se à superposição de informações às atividades da empresa, o que irá ocasionar o “aprendizado por intrusão” na esfera de percepção de cada indivíduo; e e) **Variedade de requisitos** - relativa à diversidade interna da organização que deve corresponder à variedade e complexidade do ambiente, com o objetivo de permitir que a empresa enfrente desafios.

### **2.1.2 A Gestão do conhecimento e o capital intelectual nas organizações**

O valor dado ao conhecimento é tão expressivo que parece representar o eixo estruturante do desempenho da sociedade. No ambiente empresarial, defronta-se a todo instante com as expressões *sociedade do conhecimento*, *redes de conhecimento* e *economia baseada no conhecimento*, as quais parecem indicar que a gestão competente do conhecimento é fator determinante para a capacidade de sociedades, organizações e pessoas lidarem com um ambiente em constante mutação e cada vez mais complexo.

Para Figueiredo (2005, p. 4), “a gestão do conhecimento na empresa pode ser compreendida como um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos.”

O autor defende a adoção intencional de um conjunto de esforços, tecnologias e habilidades dedicadas a potencializar o conhecimento na organização, fruto da criação de um ambiente que estimule a contínua produção de conhecimentos.

Para Lara (2005), o objetivo básico da gestão do conhecimento nas organizações consiste em fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio.

A autora acredita que a complexidade da gestão do conhecimento está em conciliar recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais. Defende que a tecnologia deve entrar como parceira do processo cultural e de negócios, sendo um veículo para a utilização e o gerenciamento da informação. Os funcionários depositam seus conhecimentos e experiências (acertos/erros/sugestões) em bancos de dados que armazenam essas informações e podem ser consultados por outras pessoas quando tiverem problemas semelhantes. Outra iniciativa pode ser as pessoas simplesmente

trocarem conhecimentos entre si em busca de soluções para problemas encontrados em suas atividades profissionais.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), a gestão do conhecimento é um desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vêm sendo desenvolvidas há mais tempo. Na realidade, busca complementar lacunas e fornecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica na empresa que não foram contempladas pela abordagem da aprendizagem organizacional e demais abordagens na teoria organizacional.

Para os autores, gestão estratégica do conhecimento é a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, o que pode ser feito por meio de processos internos ou externos às empresas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), a informação representa um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Portando a gestão do conhecimento nas organizações se viabiliza tendo por base a informação. Eles afirmam que “a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”.

Stewart (1998, p. 69) afirma que “capital intelectual é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências do mercado”. Explica::

“Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria” (p.67).

O autor explica que não se pode gerenciar o capital intelectual sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes. Para isso, sugere um modelo de capital baseado em três elementos: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Apesar de todos serem intangíveis, descrevem coisas tangíveis para gerentes e investidores, pois é possível aos gerentes fazer perguntas que permitam identificar tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito.

Para Stewart (1998), é fundamental que a gerência faça a distinção entre capital humano e capital estrutural. O capital humano é importante por ser fonte de inovação e renovação. Mas afirma o autor que indivíduos inteligentes não são sinônimo de empresas inteligentes. O capital estrutural só existe no contexto de um ponto de vista, uma estratégia, um destino, um propósito. Consiste na utilização repetitiva do capital humano para a criação de valor. Capital do cliente é definido pelo autor como o valor dos relacionamentos de uma empresa com as quais ele faz negócios.

Para Terra (2001), a gestão do conhecimento implica a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e com a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; e normas formais e informais.

O autor acredita que para a efetiva compreensão das práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento é importante considerar os principais conceitos e teorias sobre aprendizado e criatividade individual e conhecimento humano, pois estes podem não levar ao aprendizado, à inovação e ao conhecimento organizacional, mas certamente o antecedem.

Nonaka e Takeushi (1997) sustentam que a chave para o gerenciamento do conhecimento nas organizações encontra-se no processo de transformação que ocorre dentro da espiral do conhecimento, representada no eixo horizontal pela dimensão ontológica e no eixo vertical pela dimensão epistemológica. As cinco condições capacitadoras é que promovem todo o processo e facilitam a espiral.

Figueiredo (2005) afirma que desde cedo é interessante reconhecer a aprendizagem e a inovação como caminhos para se criar valor e diferenciais duradouros que as organizações necessitam e almejam alcançar. É necessário aceitar que a inovação também resulta de informações de qualidade, da criação de competências e da capacidade dos funcionários de gerar e utilizar os conhecimentos. Esses conhecimentos precisam ser conquistados, e é nesse ponto que a gestão do conhecimento poderá cumprir seu papel, mediante a da sistematização do processo que a empresa julgar mais conveniente.

O autor defende que a empresa é aquilo que conhece e o modo como usa o saber. O conhecimento que as pessoas detêm coletivamente configura o combustível necessário para que a empresa se reconfigure (rearranje) no tempo e tamanho adequados para a sobrevivência no mercado. Portanto, é essencial que as empresas compreendam e zelem pelo conhecimento e pelas pessoas detentoras desse conhecimento (mentes). Esses são motivos suficientes para que os líderes das empresas se conscientizem da importância do conhecimento, das pessoas e da gestão desses recursos, pois eles são fatores determinantes de seu sucesso.

Conclui-se, portanto, que se a empresa sabe e usa adequadamente o conhecimento que tem de tal forma que seja valorizado pelo mercado, irá sobreviver. Mas se a empresa não sabe ou se o seu conhecimento não é valorizado, a empresa pode morrer. Este fato não parece ser novidade, tendo em vista as inúmeras publicações em livros, jornais e revistas sobre o assunto. E, mais: ao que tudo indica, as pessoas na empresa enxergam dessa forma, contudo não tratam a empresa com base nessa verdade. Os líderes devem se conscientizar de que é necessário gerir o conhecimento, pois dependem muito dele, inclusive para o sucesso no mundo dos negócios.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 12), ensinam que ter consciência do valor do conhecimento e da necessidade não é suficiente, pois formar uma cultura de valorização do aprendizado e com os processos envolvidos é uma tarefa complexa e de difícil medição, que envolve participação das pessoas e processos humanos, como a criatividade, diálogo, julgamento, ensino e aprendizagem.

Figueiredo (2005) explica que empresas desejavelmente sadias e inteligentes são aquelas que criam, utilizam e reciclam o conhecimento através de seus funcionários.

Para que uma empresa se torne e seja considerada inteligente é preciso que as pessoas se capacitem, troquem e avaliem constantemente as informações, aprendendo perenemente umas com as outras, com seus clientes, fornecedores, mercados etc. (FIGUEIREDO, 2005, p. 12).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o valor de mercado de uma organização é composto por ativos tangíveis e intangíveis. Para medirem-se os ativos tangíveis, é

suficiente lançar mão dos inúmeros indicadores existentes, mas para os ativos intangíveis essa medição passa a assumir valores subjetivos. Essa questão é importante, pois o valor dos produtos e serviços das empresas depende do percentual de inovação, de tecnologia e de inteligência que foram incorporados por eles. Portanto, o conhecimento transformado em inovação apresenta-se como um dos mais importantes recursos, tornando-se imperativo gerenciar esses ativos intelectuais.

### **2.1.3 Transferência do conhecimento**

Berger (1985) afirma que todo conhecimento humano desenvolve-se, transmite-se e mantém-se em situações sociais e que é necessário compreender o processo pelo qual isto se realiza. Afirma ainda que um acervo social de conhecimento é transmitido de uma geração a outra e utilizável pelo indivíduo na vida cotidiana. Entenda-se por acervo social do conhecimento o conhecimento que o indivíduo tem de sua situação e de seus limites, bem como o conhecimento receitado; ou seja, o conhecimento limitado à competência pragmática em desempenhos de rotina.

O autor defende, ainda, que o estoque social do conhecimento representa o mundo cotidiano de maneira integrada, diferenciado de acordo com zonas de familiaridade e afastamento. Berger (1985) usa o termo *partilhar o conhecimento* “[...] não partilho meu conhecimento igualmente com todos os meus semelhantes e pode haver algum conhecimento que não partilho com ninguém” (1985, p. 67).

Para Davenport & Prusak (1999), a melhor forma de uma organização transferir conhecimento é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si, pois o conhecimento é transferido nas organizações, quer os processos sejam gerenciados ou não.

Em qualquer organização social em que o homem esteja inserido, o conhecimento é aflorado e compartilhado entre as pessoas. Segundo Figueiredo (2005), quando se ensina algo a alguém, intencionalmente ou não, formalmente ou não, o resultado

será a aprendizagem. Ou seja, pode-se afirmar que houve transferência de conhecimentos. Contudo, o autor afirma que, na realidade, não houve a transferência de conhecimentos de forma literal. O que de fato houve foi a produção de conhecimentos na mente do aprendiz, a reprodução do conhecimento pelo aprendiz. As empresas devem tomar para si a responsabilidade por essa transmissão de conhecimento, devendo estimular, criar e gerir os processos dedicados à transferência de conhecimento.

Para Figueiredo (2005), para que haja um efetivo processo de transmissão de conhecimento é necessária a atuação de alguns atores, conforme apresentado no QUADRO 2.

Quadro 2 - Atuação necessária para o processo de transmissão de conhecimento

<b>Ator</b>	<b>Atuação</b>
<b>Emissor:</b>	Aquele que detém o conhecimento relevante. Nem sempre é o professor ou o mestre. Será o responsável por explicitar o conhecimento.
<b>Mediador:</b>	Aquele que encontrará os melhores meios, métodos e alternativas para obter a transferência do conhecimento e o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento. [...] responsável pela coordenação de iniciativas de transferência do conhecimento.
<b>Receptor ou Aprendiz:</b>	É o alvo de gestão do conhecimento. [...] nas empresas, é aquele que tem a responsabilidade, a necessidade e a capacidade de aprender, avaliar e colocar em prática o novo conhecimento.
<b>Mestre:</b>	Professor. Aquele que ensina. [...] transfere o conhecimento ou atua como um guia, levando o aprendiz à descoberta do conhecimento relevante. Muitos dos processos de transferência do conhecimento parecem ocorrer sem a figura do mestre, mas nesses casos ele está oculto (mas presente). [...] quando duas pessoas compartilham conhecimentos, elas assumem diferentes papéis durante o processo, podendo exercer o papel de mestre e aprendiz.
<b>Estratégia do conhecimento:</b>	Empreendedor do conhecimento. [...] aquele que conhece o valor econômico do conhecimento e sabe como manipulá-lo em favor dos negócios. [...] descobre qual conhecimento precisa ser alavancado, compartilhado, disseminado, multiplicado e sabe como fazê-lo.
<b>Coach:</b>	É o papel que as pessoas assumem quando se comprometem a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Coach é mais do que treinamento e sua função é um compromisso com os resultados e a realização do aprendiz.

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2005, p .67-69)

A adoção de iniciativas de gestão do conhecimento passa a exigir de algumas empresas a introdução de uma figura adicional nos processos de transferência de conhecimento. Além do conhecedor ou emissor do conhecimento e do aprendiz, algumas empresas passarão a adotar um personagem intermediário muito importante: o mediador de iniciativas. Ele irá cuidar da eficácia dos processos de transferência do conhecimento e irá trabalhar no sentido de obter os melhores resultados do conhecimento alavancado.

### *2.1.3.1 Processos de transferência de conhecimentos*

É fato que a maioria das empresas luta por sua sobrevivência em ambientes e mercados cada vez mais competitivos. A maioria das obras relacionadas ao tema “Gestão do conhecimento” assevera que só o conhecimento poderá oferecer às empresas as condições necessárias à sobrevivência. Mas parece consenso que é muito importante considerar a velocidade com que as empresas aprendem, bem como a qualidade do conhecimento novo. Portanto, é necessário que as empresas estimulem e alavanquem transferências formais de conhecimento, que deverão passar a ser geridas para impulsionar a produção do conhecimento relevante e na qualidade que necessitam.

Em relação aos processos de transferência de conhecimentos, Figueiredo (2005) afirma que os responsáveis pelos programas de gestão do conhecimento devem levar em consideração dois tipos básicos: os processos espontâneos de aprendizagem; e os processos motivados, ou geridos, de aprendizagem.

- **Processos espontâneos de aprendizagem**

Deve ser considerado que as pessoas aprendem muito de modo espontâneo pela imitação, observação, tentativa e erro, prática, leitura, sentidos e percepções, fazendo perguntas, experimentando, questionando, especulando, etc. Muitas pessoas deixam de aprender simplesmente por não serem curiosas ou por temerem a exposição ao declararem que não sabem determinado assunto. No processo de

aprendizagem espontânea, o aprendiz vai ao encontro do aprendizado e do conhecimento.

Para Figueiredo (2005), existem diversas maneiras como a gestão do conhecimento pode contribuir com os processos espontâneos de aprendizagem, fazendo-se necessário: neutralizar as barreiras e inibidores da aprendizagem por livre iniciativa; reconhecer as pessoas curiosas e criativas; facilitar o acesso às informações; não coibir ou punir conversas nos corredores, mas incentivá-las; motivar reuniões entre funcionários; disponibilizar recursos de comunicação e colaboração para facilitar trocas de conhecimento; não punir erros ou perseguir os “culpados”; estimular a leitura, o uso da internet e o intercâmbio das pessoas com outros grupos de conhecimento; criar “learning centers” e incentivar seu uso; reconhecer as descobertas e as ideias fornecidas a partir de pesquisas; tornar o uso da expressão *não sei* natural; permitir que as pessoas adotem o diálogo para chegar à resolução de problemas em grupo e estimular a criação de grupos de discussões no trabalho e de forças-tarefa pelos próprios funcionários; permitir que as pessoas tenham acesso na empresa a todo tipo de informação relevante; valorizar e reconhecer formalmente os curiosos; criar uma intranet ou portal corporativo e disponibilizar sistemas de informações úteis e ricos, capazes de produzir insights nas pessoas; facilitar a aproximação das pessoas para que os processos de aprendizagem pela imitação ocorram e sinalizar que a empresa valoriza os processos de aprendizagem alinhados com o core business.

- **Processos motivados de aprendizagem**

Segundo Figueiredo (2005, p. 72), “um processo motivado ou gerido de aprendizagem, para os propósitos da gestão do conhecimento, pode ser entendido como um projeto ou esforço promovido para propiciar a transferência de determinados conhecimentos a uma ou várias pessoas.” Embora para a construção eficaz de iniciativas de gestão do conhecimento a partir de processos motivados e geridos de aprendizagem não exista uma sequência rígida de passos, o autor relaciona algumas etapas que compõem iniciativas desta natureza:

- 1ª) *Compreender onde se pretende chegar e identificar os alvos estratégicos.* A partir dessas informações, a empresa consegue determinar as competências que ela precisará para alcançar seus objetivos. [...] neste contexto, é preciso também considerar o conhecimento sempre em duas dimensões: presente e futuro. [...] a estratégia prescinde as competências.
- 2ª) *Conhecer onde está e quem é.* Consiste em conhecer a própria empresa e suas competências. [...] avaliar o que a empresa sabe e as habilidades competências dos funcionários.
- 3ª) *Conhecer o mercado e os concorrentes.* Consiste em comparar a força intelectual da empresa e seus concorrentes; avaliar como aprende e usa o saber; entender como diferem na aplicação do conhecimento.
- 4ª) *Conhecer os clientes e fornecedores que se quer alcançar.*
- 5ª) *Comparar as competências disponíveis com as competências necessárias (aquelas que levarão a empresa aonde ela pretende chegar).* A diferença entre o conhecimento que a organização tem e aquele que ela precisa ter para executar sua estratégia constitui o *gap* de conhecimento corporativo. A diferença entre o que a empresa sabe e precisaria saber é conhecida como “espaço de ignorância”. Acabar com esses *gaps* e espaços de ignorância é a missão dos processos motivados de aprendizagem.
- 6ª) *Elaborar o plano de iniciativas.* Implica definir as várias iniciativas de processos motivados de aprendizagem, detalhando o que se pretende em cada um deles.
- 7ª) *Planejar o suprimento da empresa com os conhecimentos.* Estabelecer uma lista de alternativas para superar aquele “espaço de ignorância” encontrado. Ou seja, entre outras ações, encontrar provedores de conhecimento interno e externo; estabelecer as pessoas alvo da aprendizagem; definir um cronograma para os processos de aprendizagem; e definir as estratégias de capacitação de cada iniciativa.
- 8ª) *Identificar um conhecimento relevante que precisa ser obtido ou alavancado.* Consiste em descobrir uma necessidade que possa ser suprida por um ou mais conhecimentos, cujo aprendizado atenda requisitos estratégicos de negócios e colabore com os resultados da empresa como um todo.
- 9ª) *Clarificar propósitos.* É preciso descrever claramente os objetivos a serem alcançados com as iniciativas de aprendizagem motivada. Isso elucida os propósitos, firma compromissos e mantém a iniciativa no foco.

- 10<sup>a</sup>) *Identificar o conhecedor.* Descobrir onde está o conhecimento-alvo, seu detentor e se este está disposto a transferi-lo ao público-alvo. O conhecedor pode ser interno ou externo.
- 11<sup>a</sup>) *Selecionar o(s) aprendiz(es).* Consiste em selecionar o público-alvo para o novo conhecimento. [...] a pessoa certa no local certo é também gestão do conhecimento.
- 12<sup>a</sup>) *Definir a estratégia para transferência e representação do conhecimento.* Compreende escolher e definir a melhor estratégia para entregar o conhecimento ao público-alvo específico, além de definir a estratégia de ensino ou de transferência de conhecimento. A adoção correta da estratégia pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.
- 13<sup>a</sup>) *Definição de conteúdo e canais.* Consiste em encontrar a melhor maneira de o conhecimento ser representado, entregue e assimilado (escolher melhores técnicas, definição dos recursos necessários, escolha dos melhores métodos).
- 14<sup>a</sup>) *Transferência do conhecimento pela codificação.* É uma técnica utilizada para ações de ensino dirigidas, para a criação de conteúdo e para a ocupação das bases de conhecimento [...].
- 15<sup>a</sup>) *Transferências do conhecimento pela personalização.* Significa aproximar pessoas para que uma ou várias delas aprendam umas com as outras, a partir da comunicação e de relacionamentos interpessoais. [...] pode ser obtida por estímulos.
- 16<sup>a</sup>) *Iniciativas híbridas.* É quando se utiliza em conjunto tanto a personalização quanto a codificação do conhecimento.
- 17<sup>a</sup>) *Elaborar campanhas internas de comunicação e motivação.* O processo de comunicação é essencial ao sucesso do programa.
- 18<sup>a</sup>) *Aplicação da iniciativa ou processo motivado de aprendizagem.* Cada uma das iniciativas acaba se transformando em um projeto, que, embora implantado isoladamente, deve manter coerência com o todo.
- 19<sup>a</sup>) *Avaliação.* É avaliar se os resultados planejados estão e serão atingidos. É preciso avaliar se o conhecimento poderá ou está sendo convertido em ação.
- 20<sup>a</sup>) *Ajustes e atualização.* Existem duas dimensões de ajustes vinculadas aos processos motivados de aprendizagem. Uma refere-se ao conteúdo, relevância do conhecimento e atualização do material didático adotado ou do conhecimento a

ser transferido. E outra associada à metodologia e ferramentas adotadas pela iniciativa.

## **2.2. O MODELO DAS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A apreciação da literatura permitiu a análise de inúmeras abordagens e modelos sobre a gestão do conhecimento, o que possibilitou eleger o modelo apresentado por Terra (2001), devido a sua ampla base conceitual.

Para Terra (2001), a gestão do conhecimento implica a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual, como também a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; e normas formais e informais.

O modelo apresentado por Terra (2001) foi desenvolvido, em 1999, como resultado de sua tese de doutorado (USP), que teve por objetivo analisar as práticas gerenciais de inúmeras organizações do setor produtivo (comércio, alimentos, bens de consumo, não duráveis, construção, confecção e têxtil, computação, farmacêutico, eletroeletrônicos, financeiro, indústria de processo e serviços, e indústria de transformação) em relação à forma de gerir o conhecimento.

A pesquisa foi realizada por Terra no último trimestre de 1998, com quase 600 diretores e gerentes de grandes e médias empresas atuantes no Brasil. Com base nos resultados dessa pesquisa, o autor concluiu que existem fortes evidências de que empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maior probabilidade de obter bons resultados empresariais.

Terra (2001) observou em sua pesquisa que as empresas estavam divididas em três grandes grupos: “Empresas que Aprendem”; “Empresas Tradicionais”; e “Pequenas Atrasadas”, de acordo com as práticas gerenciais em graus “mais”, “menos” ou “médio”, associadas a uma efetiva gestão do conhecimento. De posse do resultado, pôde-se constatar que as empresas do primeiro grupo (que aprendem) detinham um

desempenho recente superior, exportavam mais e eram líderes de mercado. As empresas do segundo grupo (tradicionais) apresentavam um desempenho recente menos favorável, menor comprometimento com o mercado externo e capital predominantemente nacional. Por fim, as empresas do terceiro grupo (pequenas atrasadas) apresentavam alto grau de discordância com relação às práticas associadas à gestão do conhecimento.

Nessa pesquisa, ficou demonstrado também que as empresas nacionais apresentam pouca intimidade com as práticas de gestão do conhecimento e que é necessário que incorporem essa ferramenta gerencial se tiverem por objetivo alcançar novos patamares de desempenho visando à competitividade,

O modelo para a gestão do conhecimento nas organizações desenvolvido por Terra (2001) é baseado em sete dimensões da prática gerencial (FIG. 4).

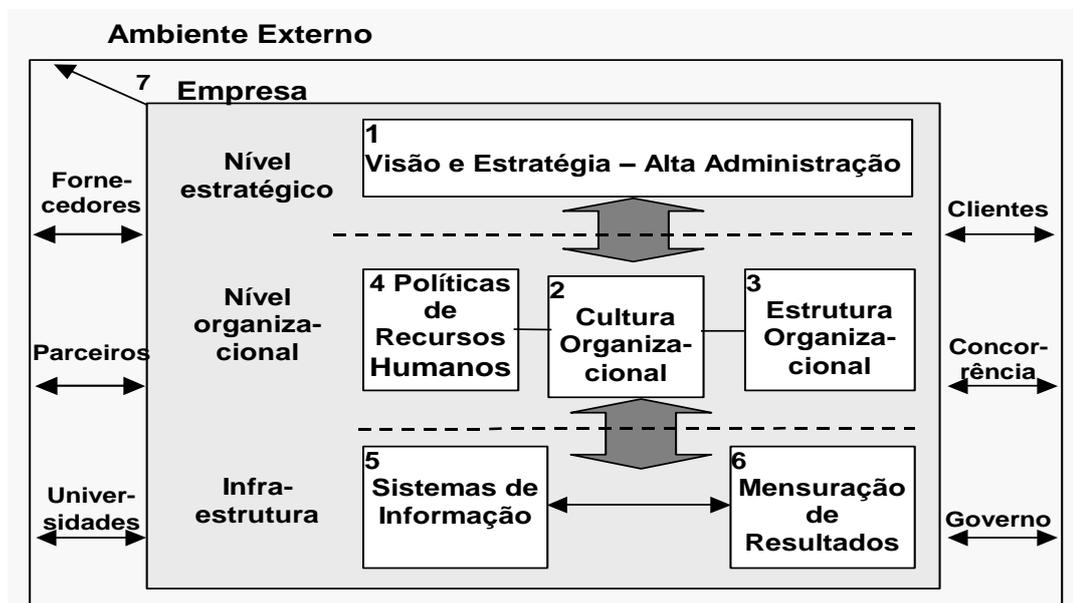


Figura 4 - Gestão do conhecimento: planos e dimensões  
 Fonte: Terra (2001, p. 83)

Este modelo aplica-se à criação e assimilação do conhecimento organizacional, objetivando o desenvolvimento das competências essenciais (*core competencies*) e das áreas de conhecimento da organização.

Segundo este modelo, a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

**Dimensão 1** – Fatores estratégicos e o papel da alta administração: discute a relação entre a estratégia corporativa e o conhecimento organizacional.

**Dimensão 2** – Cultura e valores organizacionais: avalia o papel da cultura como fator facilitador ou barreira à criação e disseminação do conhecimento.

**Dimensão 3** – Estrutura organizacional: analisa o modelo de gestão mais adequado às práticas da gestão do conhecimento.

**Dimensão 4** – Administração de recursos humanos: analisa as políticas de gestão de pessoas que orientarão as práticas de gestão do conhecimento.

**Dimensão 5** – Sistemas de informação: avalia as bases de dados da empresa, incluindo a tecnologia da informação, visando transformá-las em informação e esta em conhecimento.

**Dimensão 6** – Mensuração de resultados: desenvolve metodologias de avaliação de resultados estratégicos e operacionais, visando dimensionar, entre outros aspectos, os ativos intangíveis relacionados ao conhecimento organizacional.

**Dimensão 7** – Aprendizado com o ambiente: analisa o conhecimento acumulado a partir de experiências desenvolvidas na cadeia de valor ou no ambiente de negócio da empresa.

### 2.2.1 Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Terra (2001) defende que na *Era do Conhecimento* um dos papéis fundamentais da alta administração consiste na definição de “áreas de conhecimento” a serem exploradas pela empresa e no estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores.

Para o autor, essas visões, além definirem resultados esperados em termos de produtos e adição ao estoque de conhecimento da organização, ajudam as pessoas a tomarem dezenas de decisões no dia a dia e a elevar o moral geral, pois permitem relacionar as várias atividades individuais a um propósito maior.

Diante desse contexto, o fator crítico de êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas de dominar um conjunto limitado de habilidades e áreas de conhecimento que são importantes para seus clientes e consumidores.

O autor acredita que a visão da concorrência também muda, pois ele passa a ser aquele que tem uma base de conhecimentos similar, e não simplesmente aquele que tem uma linha de produtos semelhantes. Portanto, a capacidade de liderança, de organização e de motivar força de trabalho são diferenciais estratégicos, pois são difíceis de serem imitados.

Torna-se evidente para o autor que as empresas que melhor focarem seus esforços em algumas competências-chave (*core competencies*) e áreas do conhecimento serão aquelas que também estarão obtendo os melhores resultados.

Prahalad e Hamel (2005) definem competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado benefício aos clientes. Portanto, uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. E essas, segundo os autores, são as portas para as oportunidades futuras, e a liderança em uma competência

essencial representa uma potencialidade que é deflagrada quando a empresa prevê novas formas criativas de explorar essa competência.

Os autores alertam que uma empresa não pode administrar ativamente as competências essenciais se os gerentes não visualizarem quais são essas competências. É necessário que a empresa tenha clarificado quais são suas competências essenciais. Embora a maioria dos gerentes tenha alguma noção das potencialidades da empresa, muitas vezes, encontra dificuldade em delinear qualquer tipo de ligação entre determinado conjunto de habilidades e a competitividade de produtos finais e serviços. Portanto, a primeira tarefa na administração de competências essenciais é determinar essas competências.

Santos, Leite e Ferraresi (2007) corroboram com esse pensamento ao afirmarem que as competências essenciais ou *core competencies* são aquelas que permitem a empresa sobreviver e competir no mercado. Nesse sentido, a dificuldade de várias empresas em identificar suas *core competencies* evidencia que sua sensibilização para a adoção do conceito e das ferramentas gestão do conhecimento ainda está distante.

Para os autores, sem a definição das competências *core* ou essenciais tais empresas não sabem quais são os conhecimentos imprescindíveis para se manterem competitivas. Logo, não conseguem gerir a contratação e o desempenho de seus colaboradores por competências, o que dificulta saber qual conhecimento buscar, armazenar, criar, disseminar ou, mesmo, adquirir externamente.

Terra (2001) postula que empresas de sucesso se caracterizam por terem um perfil desafiador e inovador. Isso significa investir permanentemente no aprimoramento pessoal e profissional de seus funcionários, com incentivo à experimentação e à abertura a novas ideias e tecnologias.

Diante desse contexto, o autor acredita que muda também o papel da liderança, na medida em que o conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro,

tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais, de formação de alianças e de incentivo à tomada de riscos.

É convicção do autor que um dos principais desafios da alta administração consiste em estabelecer *práticas gerenciais*, em todos os planos, que sejam *coerentes* e se *autoreforcem*. Para ele, o discurso da liderança tem de se refletir em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores da cultura e da estrutura organizacional que se deseja estabelecer.

O autor afirma que o líder também é um comunicador e que nesse papel deve apoiar e oferecer credibilidade ao programa, transmitir segurança e orientar e planejar o futuro. Para isso, deve descobrir os conhecimentos que serão demandados pela empresa no futuro, incentivar as trocas e o uso do conhecimento e cobrar de seus funcionários excelência em práticas como comunicar, ensinar e ouvir.

De forma resumida, a gestão estratégica tem por objetivos principais: envolver e aproximar os executivos ao programa de gestão do conhecimento; manter este programa alinhado à estratégia; dar direção e estabelecer os desafios de gestão do conhecimento; garantir que os resultados de gestão do conhecimento reflitam nos negócios e em benefícios significantes; motivar, desafiar, patrocinar e cobrar por resultados; e liderar, focar e apoiar a construção de uma cultura amiga do conhecimento.

### **2.2.2 Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais**

Para Terra (2001), cultura organizacional pode ser entendida por normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, as normas e os valores de uma empresa tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Terra (2001) acredita que em um contexto de mudanças e competitividade a cultura organizacional favorável ao conhecimento torna-se um dos elementos determinantes do sucesso das empresas. Mas é preciso ter consciência que criar uma cultura orientada para o conhecimento não é fácil.

Schein (1985), citado por Nonaka e Takeuchi (1997), define cultura como “um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, assim, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (1997, p. 49). Portanto, é necessário ter havido experiências compartilhadas suficientes para levar a uma visão compartilhada, e essa visão compartilhada tem que ter funcionado por tempo suficiente para ser assumida como certa e se tornar um processo inconsciente.

Figueiredo (2005) define cultura organizacional como o conjunto de crenças, valores, tradições e regras, escritas e não escritas, que podem acelerar, retardar ou impedir mudanças, podendo comprometer o desempenho das empresas. Ela exerce forte autonomia sobre o perfil de atuação das pessoas, resultando no “perfil de atuação” da própria organização.

Para o autor, a cultura organizacional, enquanto intangível, pode ser comparada à alma da empresa. Ainda que intangível, a cultura organizacional é algo que se pode avaliar, medir, agregar valor, melhorar e interferir. Ela é resultado da soma de influências que lhe foram sendo tradicionalmente incorporadas ao longo do tempo.

- **Características de ambientes e culturas criativos**

Um dos maiores desafios do esforço da gestão da cultura organizacional consiste em encontrar e eliminar as barreiras e os inibidores do conhecimento relacionados à tradição da empresa e à própria cultura organizacional que podem dificultar ou impedir os processos de aprendizagem.

É importante criar um esforço comum e descobrir o que deve ser mudado, melhorado e corrigido na cultura organizacional. É pertinente rever procedimentos, normas e costumes sedimentados na cultura e entender como eles afetam, positiva ou negativamente, os resultados pretendidos pela empresa, a aprendizagem, a criação e o uso do conhecimento.

Dualibi & Simonsen (1990) conseguiram sintetizar os principais fatores impeditivos da criatividade, e apresentam sugestões que os gerentes podem utilizar para superar essas barreiras (QUADRO 3)

Quadro 3 - Estimulando ambientes criativos

Fatores impeditivos para a criatividade	Sugestão para os gerentes superarem barreiras à criatividade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pressão para se conformar</li> <li>• Atitudes e meios excessivamente autoritários</li> <li>• Medo do ridículo</li> <li>• Intolerância para com as atitudes mais joviais</li> <li>• Excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos</li> <li>• A busca excessiva de certeza</li> <li>• Hostilidade para com a personalidade divergente</li> <li>• Falta de tempo para pensar</li> <li>• Rigidez da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar condições para um aprendizado autogerador, isto é, para que as pessoas desejem ser criativas na empresa, obtenham estímulos em si mesmas, vindos de sua própria atitude</li> <li>• Tomar cuidado para que o meio não seja autoritário em excesso</li> <li>• Pressionar para o subordinado <i>superaprender</i></li> <li>• Na medida do possível, postergar os seus julgamentos, mesmo quando já puder tê-los formado</li> <li>• Dividir com o seu pessoal as suas experiências, sem ciúme profissional nem superioridade</li> <li>• Estimular a flexibilidade intelectual, encarando a solução do problema sob várias formas</li> <li>• Encorajar a autorealização do processo individual, permitindo que o próprio subordinado analise o seu trabalho e o seu desenvolvimento</li> <li>• Ajudar seu pessoal a tornar-se mais sensível</li> <li>• Prover, frequentemente, oportunidades para que todos exercitem sua criatividade</li> <li>• Auxiliar cada subordinado a compreender, aceitar e superar os seus fracassos</li> <li>• Insistir para que os problemas sejam abordados como um todo</li> </ul>

Fonte: DUALIBI & SIMONSEN (1990)

- **A perspectiva dos funcionários**

O pesquisador organizacional Charles O'Reilly avaliou as normas que os funcionários acreditavam estar vinculadas à geração de novas ideias e à sua implementação. O QUADRO 4 contém uma lista detalhada das normas mais citadas.

Quadro 4 - Normas que promovem a inovação

Normas que promovem a criatividade	Normas que promovem a implementação
<b>1) Tomada de riscos</b> - liberdade para tentar e falhar - aceitação de erros - permissão para discutir idéias “bobas”; - desafio ao <i>status quo</i> - não focar apenas no curto prazo - expectativa que inovação é parte do trabalho	<b>1) Objetivos comuns</b> - trabalho em equipe - desejo de compartilhar os créditos - mensagens claras - preocupação com toda a organização - gerenciamento das interdependências - flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos
<b>2) Recompensa pela mudança</b> - idéias são valorizadas - respeito por novas idéias - comemoração de realizações - sugestões são implementadas - apoio da alta administração - encorajamento	<b>2) Autonomia</b> - tomada de decisão no nível mais baixo - procedimentos descentralizados - liberdade para agir - processo decisório - mínima burocracia - delegação
<b>3) Abertura</b> - compartilhamento de informações - pessoas com interesses diversificados - exposição forçada a ambientes fora da empresa - movimentação da força de trabalho - aceitação de crítica - treinamento constante - honestidade intelectual - desejo de consultar outras pessoas	<b>3) Ação</b> - não ser obcecado pelo detalhe - ênfase nos resultados - cumprir compromissos - ênfase na qualidade - aceitação de crítica - trabalho duro é esperado e apreciado - ultrapassar os obstáculos burocráticos

Fonte: O'Reilly (1989, p.15)

- **Gestão do recurso tempo**

Terra (2001) explica que o tempo deve ser visto como um recurso essencial à geração do conhecimento, pois, devido à impossibilidade de se replicá-lo, torna-se o recurso mais escasso de todos.

Para o autor um dos principais indicadores da orientação de uma empresa na direção do conhecimento é a existência de um tempo para aprender e pensar. O conceito de produtividade na “Era do Conhecimento” é muito diferente do tempo da Era Industrial, pois não se trata do quanto se produz por hora ou de quantas ideias e projetos são concebidos em determinado tempo. A criatividade e a inovação são muito mais difíceis de mensurar. As melhores ideias demandam tempo, e os gerentes devem compreender essa relação entre o recurso tempo e o trabalho da “Era do Conhecimento”.

Para Figueiredo (2005), a questão a ser avaliada é se os funcionários estão de fato utilizando e aplicando na prática o conhecimento obtido a partir do ensino e das iniciativas de gestão do conhecimento adotadas, verificando se o saber está efetivamente habilitando as pessoas a uma ação mais competente e eficaz, se está propiciando uma ação melhorada e se está viabilizando uma atuação diferentemente melhor.

- **Novos espaços de trabalho**

Terra (2001) afirma que já existe a percepção da importância dos espaços de trabalho, ou leiaute como agentes de influência sobre a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Diante dessa nova realidade, segundo o autor várias empresas vêm transformando seus espaços físicos. O que se presencia é a tendência de os conceitos de espaços fechados e símbolos de status relacionados à hierarquia cederem lugar a conceitos inovadores de espaços abertos e não hierárquicos que facilitem os contatos informais e a comunicação entre os funcionários. Portanto, construir uma cultura aberta ao conhecimento é compensador, pois, além de gerar condições favoráveis à produção, à troca, ao uso e aplicação do conhecimento e à aprendizagem, ela é também meio de atração, contratação e retenção do conhecimento existente na mente das pessoas.

### **2.2.3 Dimensão 3: Estrutura organizacional**

Terra (2001) revela que o modelo estritamente burocrático de organização apresenta-se inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. As empresas burocráticas (ou mecanicistas) são encontradas, em geral, em ambientes relativamente estáveis, enquanto aquelas que estão rompendo com o paradigma burocrático (as empresas orgânicas, ou pós-empresendedoras) são, invariavelmente, encontradas nos setores mais dinâmicos e mais intensivos em conhecimento.

O autor destaca que a burocracia ainda é a forma predominantemente de organização na maior parte das regiões e países. Com a crescente importância da gestão do recurso conhecimento, esta situação está se modificando rapidamente. Os princípios burocráticos que predominaram durante todo o século XX já não atendem às necessidades de vários tipos de empresas atuantes em setores altamente competitivos e com elevadas taxas de inovação.

Segundo o autor, os novos modelos apontam para novos padrões de relacionamento entre a alta administração, a média gerência e os demais funcionários, o que tem levado as empresas a questionar velhas premissas administrativas, a flexibilizar suas estruturas e a experimentar novas práticas. Apesar dos aspectos lógicos dos questionamentos ao modelo burocrático apresentados nesses novos modelos e da evidência de que muitas empresas estão implantando alternativas radicais ou parciais ao modelo burocrático, os desafios à superação do modelo hierárquico-burocrático, em larga escala, permanecem.

- **Estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquico-burocrática**

Terra (2001) defende que existe uma corrente que se apoia no conceito do trabalho em equipe e procura romper com a tradição burocrático-taylorista. Diante de uma configuração inovadora das organizações do futuro, o autor apresenta as características que, acredita, farão parte dessas novas formas organizacionais:

- a) apoio no trabalho em equipe;
- b) trabalho com grupos multifuncionais;
- c) liderança circunstancial (muda o líder, mudam as equipes - possibilidade de trabalhar em vários projetos ao mesmo tempo);
- d) maior delegação de responsabilidades (contato com os clientes);
- e) hierarquia reduzida ao mínimo possível (combinação de atividades gerenciais e não gerenciais; tomada de decisão no nível mínimo necessário);
- f) necessidade de dominar competências múltiplas;
- g) equipes com maior gama de responsabilidades;
- h) necessário apoio dos sistemas inteligentes de informação;

- i) informação e treinamento providos de *just-in-time to perform*;
- j) objetivos do desempenho determinados para cada processo-chave (coesão com os clientes);
- k) sistemas de avaliação dos funcionários que considerem a opinião de todos os envolvidos.

- **Grupos, equipes e redes de aprendizado**

Terra (2001) defende a importância da atuação de uma equipe de alto desempenho, mas alerta para o fato de que muitas empresas confundem grupos de trabalho, *task forces* e participantes de projetos com verdadeiras equipes. No Quadro 5, o autor lista as principais diferenças.

Quadro 5 - Comparação de grupos de trabalho com equipes

<b>Grupos de trabalho, <i>task forces</i>, participantes de projetos</b>	<b>Equipes</b>
Os membros são selecionados por um nível hierárquico superior.	Os membros podem vir a participar da definição dos membros da equipe.
A liderança está muito bem formalizada.	A liderança pode oscilar com base na competência específica.
Os objetivos para sua existência, como unidade de trabalho, são definidos por níveis superiores ou pela liderança formal.	Os membros da equipe participam ativamente na definição de seus próprios objetivos.
Os membros encontram-se em situações de conflito que não são capazes de resolver sem a intervenção da liderança formal.	Os membros encaram conflitos como aspectos normais da interação e como oportunidades para novas ideias e expansão da criatividade. Eles trabalham para resolver conflitos rápida e construtivamente.
A comunicação é limitada às necessidades das tarefas e atividades.	A comunicação tende a ser ampla, incluindo também assuntos que não estão diretamente relacionados à tarefa ou ao projeto de trabalho.
O desenvolvimento de relações pessoais e de amizade entre os membros do grupo é irrelevante.	Os membros da equipe são unidos não apenas pelos objetivos profissionais, mas, em muitos casos, desenvolvem relações bem abertas e de amizade.

Fonte: TERRA (2001, p. 136)

O autor apresenta o conceito de *communities of practice*, ou seja, redes de aprendizado, que ultrapassam os limites organizacionais. Suas características mais significativas são: interesses comuns de aprendizado; oportunidade de desenvolvimento pessoal; relações de intensa confiança e contribuição de cada um para a rede. Apesar de o conceito de redes de aprendizado ainda ser bem novo, o

autor acredita que pode prometer excelentes benefícios às empresas que acreditarem nele.

#### **2.2.4 Dimensão 4: Administração de recursos humanos**

Terra (2001) afirma que as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos nas organizações reconhecidamente mais inovadoras têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, do conhecimento e da criatividade para a competitividade das empresas.

Para o autor, esse novo cenário está criando tensões e mudando o equilíbrio de poder nas organizações. Os trabalhadores querem não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de promoverem o desenvolvimento pessoal. Ou seja, a lealdade é mais com a profissão do que com a empresa empregadora.

Figueiredo (2005) defende que o trabalho de Recursos Humanos, quando bem feito, exerce influência positiva e estratégica no resultado da empresa, pois favorece práticas de gestão do conhecimento, a criação, multiplicação e entrega de competências e apoia a consolidação de uma imagem satisfatória da empresa que influenciará novos talentos.

Terra (2001) apresenta algumas tendências e exemplos mais recentes e relevantes relacionados à gestão do aprendizado, inovação e conhecimento sobre:

- a) Recrutamento e seleção;
- b) Treinamento;
- c) Carreira e sistemas de recompensa.

##### **a) Recrutamento e seleção**

A gestão do conhecimento exige processos de recrutamento e seleção rigorosos, com base na realidade de conhecimento de cada empresa. Terra (2001) ensina que, em relação à Administração de Recursos Humanos, a função mais estratégica

prende-se ao recrutamento e à seleção, pois as características pessoais dos indivíduos (capacidade cognitiva, criatividade e motivação individual), assim como a capacidade de trabalhar bem em grupos, embora possíveis de serem melhoradas e facilitadas pela organização, são difíceis de serem modificadas em sua essência.

Figueiredo (2005) explica que na empresa do conhecimento as pessoas passarão a ser contratadas também para atender às necessidades da gestão do conhecimento. Isso envolve a capacidade de utilizar e compartilhar o conhecimento, o interesse em ensinar o que sabem e a convicção de que o aprendizado é um importante elemento da razão de existir.

Terra (2001) sustenta que os critérios de contratação e promoção dos funcionários têm um grande impacto na capacidade das empresas de reinventar continuamente seu futuro. Por isso, é necessário que elas diversifiquem os perfis de contratação das pessoas.

#### **b) Treinamento**

Terra (2001) mostra que as empresas líderes estão avançando no paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado e sintetiza as principais diferenças entre os dois paradigmas (QUADRO 6).

Quadro 6 - Comparação do paradigma do treinamento

<b>Variável</b>	<b>Paradigma do treinamento</b>	<b>Paradigma do aprendizado</b>
Visão do processo de aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um processo estritamente racional</li> <li>• Depende, em grande medida, da metodologia adotada</li> <li>• O instrutor desempenha um papel fundamental</li> <li>• Ocorre, freqüentemente, desconectado da realidade</li> <li>• Ocorre, principalmente, pela absorção de conhecimento explícito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um processo ativo e laborioso, que envolve todos os sentidos do corpo</li> <li>• Envolve um indissociável processo mental e emocional</li> <li>• Processa-se, em grande medida, no subconsciente. Daí a importância da intuição e do conhecimento tácito</li> <li>• Resulta da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente quando envolve avanços importantes</li> <li>• Depende das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo. É um processo social que depende da interação com outros</li> <li>• Inclui a capacidade de combinar diferentes inputs e perspectivas e compreender relações complexas por um permanente processo de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos</li> <li>• Está associado a mudanças de comportamento</li> </ul>
Método utilizado pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas formais de treinamento</li> <li>• Treinamento individual por meio de diferentes mídias (inclusive computador)</li> </ul>	Os mesmos do paradigma anterior, mais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aconselhamento</li> <li>• aprendizado em equipe</li> <li>• benchmarking</li> <li>• Compartilhamento de idéias e conhecimentos por meio de contatos informais etc.</li> </ul>
<b>Variável</b>	<b>Paradigma de treinamento</b>	<b>Paradigma de aprendizado</b>
Conteúdo dos programas formais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidades funcionais e técnicas gerenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidades funcionais gerenciais</li> <li>• Estratégias de trabalho</li> </ul>
Fontes de aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrutores</li> <li>• Profissionais internos e externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os funcionários da empresa</li> <li>• Várias fontes detentoras de conhecimento internas ou externas à empresa</li> </ul>
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primordialmente da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhada entre funcionário e empresa, mas, claramente, dependente das iniciativas e atitudes dos funcionários</li> </ul>
Avaliação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-testes e pós-testes</li> <li>• Satisfação dos alunos</li> <li>• Avaliação formal do grau de aprendizado do conteúdo ensinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias nos resultados do trabalho</li> </ul>

Fonte: Terra (2001, p. 149)

Para Figueiredo (2005), é necessário criar programas de treinamento mais adequados às demandas úteis de conhecimento. Isso depende de conhecer e planejar detalhadamente sobre quem deve aprender o quê e quando. É importante, também, que os programas de treinamento estejam alinhados aos objetivos do negócio e à estratégia organizacional.

### **c) Carreira e sistemas de recompensa**

Terra (2001) defende que, para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas têm desenvolvido dois conjuntos de práticas gerenciais;

1º) Os cargos são definidos de forma cada vez mais ampla e a rotação entre diferentes áreas é estimulada

Isso significa que as pessoas precisam aprender a resolver problemas e a usar sua criatividade e capacidade de aprender, ao invés de seguir procedimentos e regras.

Terra (2001) afirma que a mobilidade e a rotatividade implicam que as pessoas, e não os mecanismos formais, se tornem os principais veículos para a troca de informações e o estabelecimento de relações entre diferentes áreas da empresa.

O autor acredita que a definição de cargo está deixando de ser a principal base de referência para os processos de gestão de recursos humanos, devido à incompatibilidade com tendências recentes, como o uso de equipes interdisciplinares, estruturas em células e matriciais por projetos, em redes.

O conceito que veio substituir esse modelo anterior é o “espaço ocupacional”, segundo o qual as pessoas são estimuladas a aplicar sua competência com determinado grau de autonomia na defesa dos direitos da organização. Terra (2001) considera esse conceito substituto de difícil operacionalização.

2º) Sistemas de recompensa envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo, são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa. Não são exclusivamente monetários.

Terra (2001) defende que não faz sentido falar de trabalho em equipe e cooperação entre os funcionários e basear sistemas de pagamento apenas no desempenho individual, pois esses desestimulam o trabalho em equipe, encorajam os funcionários a pensar no curto prazo e levam as pessoas a relacionarem a compensação com habilidades políticas e de adulação.

Apesar de a grande maioria das empresas ainda adotar apenas os esquemas associados exclusivamente ao desempenho individual, segundo Terra (2001), uma tendência relativamente recente vem ganhando espaço nas empresas: o pagamento por competências e trabalhos complexos. Este é um sistema de avaliação que envolve muito mais a descrição do que a pessoa pode fazer para a empresa do que a descrição do cargo. A emergência desse sistema está associada às seguintes razões:

- mais fácil integração com outros processos de trabalho;
- perspectiva de longo prazo para o processo de avaliação – foco nas necessidades de desenvolvimento individuais;
- além das habilidades técnicas, permite a inclusão de fatores comportamentais associados aos valores e cultura da empresa;
- maior coerência com o trabalho em equipe – resultados individuais são menos importantes que sua contribuição para o grupo;
- mais apropriado em ambientes turbulentos e empresas em frequente processo de mudança e estruturadas de acordo com as novas formas organizacionais – procura avaliar a flexibilidade e o potencial de contribuição do funcionário diante de diferentes cenários.

Terra (2001) chama a atenção para a importância de se estabelecer um ambiente em que exista confiança entre a empresa e os funcionários. Uma das formas de se fazer isso é a alta administração reconhecer o esforço e o desempenho do funcionário mediante a concessão de prêmios e o reconhecimento público a ações inovadoras, pois a mensagem repercute em toda a empresa.

O autor acredita que poucas são as empresas atuantes no Brasil que estão adotando as práticas mais modernas de gestão de recursos humanos. Isso mostra que poucas acordaram para a realidade de que o conhecido discurso “Nossos recursos humanos são nosso maior ativo” não pode mais ser utilizado de maneira demagógica. A efetiva gestão desses recursos precisa, principalmente para as empresas atuantes nos mercados mais intensivos em conhecimento, deixar de ser apenas uma opção.

### **2.2.5 Dimensão 5: Sistemas de informação**

Terra (2001) destaca várias tecnologias que podem ser utilizadas para o compartilhamento de informações ou conhecimento, como *intranets*, *groupware*, *document management systems*, *data warehouses*, *desktop-videoconferencing* e *eletronic bulletin boards*. Esses sistemas são divididos pelo autor de acordo com as seguintes categorias:

1. Sistemas de publicação e documentação: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e publicado;
2. *Expertise maps*: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização, facilitando o compartilhamento do conhecimento tácito;
3. Sistemas de colaboração: podem ser síncronos (chats, videoconferência etc.) ou assíncronos (e-mail, fóruns eletrônicos de discussão etc.).

Terra (2001) acredita que os portais corporativos serão responsáveis por mudanças fundamentais no modo como as empresas funcionam, pois estes atuam principalmente no sentido de servir às necessidades dos funcionários, comunidades e redes que vão além das organizações. Mas, apesar do grande avanço da tecnologia de portais, o autor pontua alguns fatores que deverão ser considerados como determinantes do sucesso de sua implementação:

- Aprendizado é uma atividade social
- As pessoas necessitam de informação *just-in-time*, e não *just-in-case*
- Excesso de informação pode causar perda de produtividade e o nível de detalhamento deve ser o requerido
- É importante pensar no pré-requisito de conhecimento do usuário do sistema
- As políticas de acesso à informação devem ser pouco restritivas
- Os usuários precisam ser treinados nas ferramentas, bem como na navegabilidade do sistema, sendo ideal o lançamento modular e monitorado
- Novos sistemas podem requerer a criação de funções e responsabilidades (arquiteto de informações, monitores, gerentes do conhecimento etc.)
- É necessário implementar ferramentas para a mensuração dos resultados desde o início.

A associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. No entanto, segundo o autor, é mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários, e não simplesmente aumentar a quantidade de informação disponível. A tecnologia de informática deve ser vista como apenas mais um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento. Outros fatores seriam tão ou mais importantes: sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensa vigentes nas empresas e integração da gestão do conhecimento aos principais processos da empresa.

Terra (2001) explica que o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da nossa capacidade de interpretação. Estas, por outro lado, são baseadas em experiências individuais e no conhecimento prévio acumulado.

Figueiredo (2005) defende que a tecnologia da informação tem inúmeras contribuições a oferecer aos programas de gestão de conhecimento. O autor afirma que, se bem escolhida e empregada, a tecnologia da informação acelera na empresa os processos de aprendizagem, colaboração, trocas e acesso à informação e ao conhecimento, análise de dados, e muito mais.

### 2.2.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados

Terra (2001) afirma que a questão da mensuração do capital intelectual sofreu grande impulso com o trabalho pioneiro desenvolvido pela empresa Skandia (anos de 1990), dividiu o capital intelectual em: capital humano e capital estrutural.

Entende-se por capital humano os valores, a cultura e a filosofia da empresa, além da capacidade intelectual de seus funcionários. Este capital não pode ser negociado. Já o capital estrutural inclui as marcas, patentes, hardware e software, entre outros. Este capital é propriedade da empresa e objeto de transação econômica.

Para Terra (2001) no que diz respeito à formalização dos esforços de mensuração do capital intelectual, a Skandia merece destaque. Essa empresa passou a representar seu capital intelectual por 90 indicadores, divididos em cinco focos de valor, conforme se segue.

- 1) Foco financeiro: o movimento do dinheiro na empresa.
  - Receitas / empregado
  - Valor de mercado / funcionário
- 2) Foco nos clientes: a relação com os clientes, fonte primária de valor para a empresa, precisa ser preservada, monitorada e melhorada.
  - Número de clientes
  - Clientes perdidos
- 3) Foco nos processos: o papel da tecnologia, em particular a informática, para apoiar a criação de valor pela empresa.
  - Investimentos em informática / funcionário
  - Despesas administrativas / margem de contribuição
- 4) Foco em renovação e desenvolvimento: preocupação com o futuro, com os fundamentos que garantirão a sobrevivência da empresa.
  - Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento / despesas administrativas
  - Investimentos em informática / despesas administrativas

- 5) Foco em recursos humanos: sem uma dimensão humana bem administrada nenhuma das dimensões irá funcionar.
- Despesas com treinamento / funcionário
  - Índice de satisfação dos funcionários

Terra (2001) afirma que até o momento a principal contribuição dos esforços recentes de mensuração e inclusão do capital intelectual das empresas nos balanços contábeis é o fato de colocar em evidência a importância e a multidimensionalidade do capital intelectual. Por outro lado, o autor acredita que, apesar de todo o destaque na mídia, esses esforços pouco contribuíram para propiciar maior aprofundamento da compreensão dos reais processos de aprendizado e de geração de conhecimento organizacional.

O autor ressalta que não se deve confundir mensuração do capital intelectual com gestão do conhecimento. Adverte que mais importante do que promover esforços de mensuração e publicação do capital intelectual das empresas é realizar esforços para ampliar as perspectivas de avaliação de projetos e de resultados da atividade empresarial, a exemplo do popular conceito do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan & Norton.

Figueiredo (2005) afirma que os resultados apontam o sucesso e a competência das pessoas e das empresas e são também a razão da existência de qualquer organização ou projeto. A gestão de resultados é uma estratégia adotada pelo programa de gestão do conhecimento com o objetivo de monitorar indicadores, bem como de medir e garantir que os índices de resultados desejados e as expectativas empresariais sejam alcançados a partir de práticas e iniciativas de gestão do conhecimento.

O autor alerta que os profissionais envolvidos com a gestão dos resultados devem empenhar-se em avaliar se os funcionários estão de fato aplicando na prática o conhecimento obtido a partir do ensino e das iniciativas de gestão do conhecimento adotadas, verificando se o saber está efetivamente habilitando as pessoas a uma ação mais competente e eficaz, se está propiciando uma atuação melhorada e se está viabilizando uma atuação diferentemente melhor.

Para o autor, a maior parte do esforço de mensuração de resultados se resume em monitorar e garantir que o programa e / ou as iniciativas de gestão do conhecimento se mantenham focadas e em constante busca por resultados expressivos e planejados.

### **2.2.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente**

Terra (2001) defende que para as empresas de países em desenvolvimento o aprendizado com o ambiente representa um grande desafio em termos de gestão, principalmente no tocante à articulação de alianças. Ele aponta vários aspectos que comprovam essa necessidade, tais como:

- processo de renovação, que requer a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias;
- surgimento de tecnologias ou habilidades muito específicas;
- tecnologias genéricas (informática, biotecnologia e novos materiais) presentes em diversos setores;
- avanços da tecnologia da informação e comunicação;
- incerteza quanto aos resultados devido à complexidade das inovações;
- redução do ciclo de vida dos produtos;
- conhecimento sendo gerado na esfera privada, e não na pública.

Para o autor, a realização de alianças externas e internas é tão importante que está afetando profundamente o desenho organizacional de muitas empresas. Um conceito emergente é o de *organização em rede*. As organizações em rede podem ser vistas como teias de colaboração, envolvendo fornecedores e clientes, cada qual contribuindo com competências específicas. Essas organizações possuem algumas características peculiares:

- conjuntos de empresas ou divisões para explorar oportunidades de mercado;
- capacidade de realizar trabalhos em paralelo (similar à engenharia simultânea);
- formação de parcerias mediante apenas contatos eletrônicos ou de redes de computadores.

Terra (2001) apresenta os acordos de cooperação (*networks*) que considera relevantes para o processo de inovação:

1. *joint ventures* e corporações de pesquisa
2. acordos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) compartilhada
3. acordos de troca de tecnologias
4. investimento direto: participações motivadas por fatores tecnológicos
5. acordos de licenciamento
6. redes de subcontratação, de divisão da produção entre usuários e produtores
7. associação de pesquisa
8. programas de pesquisa conjunta patrocinados por governos
9. bancos de dados computadorizados e redes para troca de informações técnicas e científicas
10. redes informais
11. outras redes.

Terra (2001) conclui que acredita que a questão do aprendizado com o ambiente está diretamente vinculada a todas as outras dimensões do modelo de gestão do conhecimento. A clara importância da inclusão e absorção de novas perspectivas para o avanço no conhecimento não pode deixar de ser expressa. Empresas que aprendem estimulam seus funcionários a adquirirem e explorarem novas perspectivas, facilitam e promovem o trabalho em equipes multifuncionais, multiregionais e multiempresariais.

Para Figueiredo (2005), o esforço estratégico da gestão de relacionamentos tem por propósito gerar iniciativas que alavanquem conhecimentos a partir dos diversos pontos de contato relevantes aos negócios e vínculos que se estabelecem por meio

das relações que acontecem todos os dias entre os funcionários e as pessoas do ambiente externo da empresa (*stakeholders*).

O autor sugere que a gestão de relacionamentos para os fins da gestão do conhecimento pode começar pela análise dos vínculos essenciais aos negócios estabelecidos, considerando a performance, os propósitos e a eficácia deles em relação ao uso, produção, aplicação do conhecimento e seus efeitos, além da identificação de vínculos essenciais que a empresa deveria e não está estabelecendo.

### **2.3 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E O MÉTODO BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: SINAES**

Neste tópico, primeiramente, será apresentado um panorama do ensino superior no Brasil, com o objetivo de mostrar sua evolução e características peculiares. A seguir, serão apresentados os tipos e modalidades de cursos das Instituições de Ensino Superior privadas, bem como os aspectos relativos à qualidade e produtividade dessas instituições. Por último, será apresentado o método brasileiro de desempenho dos estudantes, o Enade.

#### **2.3.1 Panorama do ensino superior no Brasil**

A reflexão sobre a avaliação no ensino superior não pode deixar de contemplar a questão mais ampla referente às finalidades, objetivos e funções deste nível de ensino.

Com a fragmentação e as incertezas do mundo contemporâneo, as responsabilidades atribuídas à educação superior exigem dos professores que atuam neste nível a capacidade de aprendizado constante, que caminha entre as tensões internas e as pressões externas que a universidade enfrenta a partir dos desafios que lhe são propostos.

Ao observar a prática pedagógica no interior das IES brasileiras, facilmente se percebem as dificuldades que vivenciam no que tange a suas reais possibilidades de formar profissionais seguindo as expectativas atuais.

Para Porto e Régnier (2003), o atendimento dessas expectativas não é uma tarefa simples. Depende, fundamentalmente, das novas formas de conceber e implementar políticas educacionais, da ruptura de paradigmas, da mudança de mentalidade e das consequentes transformações pedagógicas, que supõem novas formas de conceber o conhecimento e o ensino, novas metodologias e novas formas de avaliação.

Os autores afirmam que o ensino superior no Brasil encontra-se inserido em um clima de tensão entre duas lógicas: uma proposta de autonomia, baseada principalmente na retirada de recursos advindos do Estado; e, ao mesmo tempo, um controle estabelecido, por via da avaliação externa. Este controle externo surge hoje “como um retorno envolto em um discurso sofisticado às práticas da inspeção tradicional, que colocavam a escola em um estado de alerta permanente em face da iminência da visita do inspetor” (SILVA Jr., 1999, p. 230).

Porto e Régnier (2003) afirmam que nas últimas décadas o Brasil vem atravessando um processo de modernização econômica e de abertura externa e apresenta uma estabilidade econômica que parece ser responsável por uma retração na economia nacional. Mas esta não é a realidade no âmbito da educação, em que os indicadores quantitativos do acesso aos diferentes níveis de ensino permanecem em evolução, mas tudo indica que com perda de qualidade nos processos educativos.

Os autores acreditam que, ao lado da forte pressão para se ampliar o acesso à educação, passa a conviver a preocupação com a qualidade de ensino. Mas até então os resultados não são relevantes, pois as verbas para a educação são muito limitadas. Segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC) é necessário rever o sistema nacional de avaliação em vigor. Apesar dos interesses conflitantes entre os diversos participantes desse contexto, o MEC publicou uma agenda composta de 31 metas, de médio e longo prazo (QUADRO 7).

Quadro 7 - Metas para a educação

<b>Prazo</b>	<b>Metas</b>
Até 2006	100% de acesso à escola para as crianças de até 14 anos
Até 2010	100% de acesso à escola para as crianças de até 17 anos
Até 2010	95% das crianças concluindo a 4ª série
Até 2010	80% das crianças concluindo a 8ª série
Até 2018	80% dos jovens até 17 anos terminando o ensino médio
Em 2014	Implantação do novo ensino profissionalizante
Em 2004	Implantação do Sistema Brasileiro de Formação do Professor
Em 2003	Definição de um novo projeto para a universidade do Brasil
A partir de 2003	Ampliação da autonomia das universidades federais
Em 2003	Criação do novo FIES – o PAE
Até 2005	Conclusão da recuperação do sistema de hospitais universitários
A partir de 2003	Aumento do número de vagas nas universidades e preenchimento das vagas ociosas
Em 2003	Implantação da Universidade Aberta do Brasil

Fonte: Adaptado de Porto e Régner (2003)

Apesar de todas essas propostas – muitas ainda não implantadas, desafiando o calendário do governo –, o que se constata é a existência de um grande desequilíbrio no acesso da população jovem ao ensino superior quando comparado com a situação internacional ou, até mesmo, da América Latina.

O que se comprova atualmente é que das reformas previstas algumas estão paralisadas, como a questão da autonomia das universidades públicas. Apesar disso, alguns avanços foram feitos. Dentre eles, podem-se destacar: desenvolvimento de um sistema nacional de avaliação; incentivos para o desenvolvimento do ensino a distância; e liberação para os cursos sequenciais.

Porto e Régner (2003) acreditam que merece destaque a profunda mudança no sistema, que apesar de não planejada, vem impactando positivamente, que é a abertura de novas oportunidades de acesso ao ensino superior a uma camada da população que permanecia alijada do processo. O sistema evidencia tendências de rompimento com os padrões preestabelecidos, mas ineficientes no que se refere aos sistemas produtivos ou à perspectiva das aspirações culturais, dois fatores propulsores da expansão do curso superior.

Para os autores, no que se refere ao mercado de trabalho novas exigências de qualificação profissional são demandas, como: inclusão de novos conteúdos; e surgimento de novas profissões. No que se refere às aspirações culturais, existe o

fator do acesso ao ensino superior como elemento novo na cultura jovem, inicialmente na classe média, mas que vem exercendo fascínio também nas camadas menos favorecidas.

### *2.3.1.1 Instituições de Ensino Superior privadas: tipos e modalidades de cursos*

Segundo estudo elaborado por Simon Schwartzman e Jacques Schwartzman (2002), citados por Cláudio Porto e Karla Régner, enfocando o ensino superior privado, intitulado “O Ensino Superior Privado como Setor Econômico”, algumas informações são destacadas:

- Forte concentração das matrículas em poucas instituições – um número relativamente pequeno de instituições (5%) concentra quase a metade das matrículas, enquanto que no outro extremo 50% das instituições absorvem somente 5% das matrículas.
- Especialização em determinadas áreas de formação – mais da metade dos alunos está nas chamadas “profissões sociais”, que incluem Direito, Administração, Economia e Ciências Sociais.

Merece destaque a maior diversificação dos cursos que estão sendo ofertados pelas IES, devido à eliminação da rigidez dos currículos mínimos e à redução do tempo de integralização para três anos. Dessa forma, surgem modalidades não convencionais, como os cursos técnicos, os tecnólogos, os seqüenciais, os de educação continuada, os de especialização e os de pós-graduação.

- Concentração dos cursos nas especialidades mais técnicas e com maior relação com o mercado de trabalho, contra as especialidades mais científicas – um terço das matrículas na área de saúde é em Terapia e reabilitação, 70% das matrículas em ciências são em Computação e processamento de dados; e 44% das matrículas nas engenharias são em Arquitetura, Urbanismo e cursos gerais.

Essa tendência de fortalecimento dos cursos de curta duração deve-se às transformações que têm ocorrido nos sistemas produtivos, à rapidez das transformações tecnológicas e à demanda por um profissional com conhecimentos básicos que possam ser reciclados constantemente. Dessa forma, os cursos superiores flexíveis e com forte aderência com as necessidades do mercado de trabalho ganham espaço, pois são mais curtos e direcionados para o exercício de uma profissão específica.

O ponto negativo é que esses cursos não geram direitos no que se relaciona ao reconhecimento corporativo no campo profissional. Eles concedem certificados, e não diplomas, e restringem a entrada à pós-graduação. Mas é necessária uma ressalva, pois o que pode ser constatado é que as fronteiras entre os cursos técnicos, os tecnólogos, os sequenciais e os de graduação encontram-se misturadas, muitas vezes, sobrepostas e carecem de um posicionamento firme dos órgãos competentes. Tudo indica que o Brasil ainda está experimentando essas novas modalidades.

O que parece claro é que existe uma forte aproximação das IES com o mercado de trabalho, seja na área acadêmica ou no campo da pesquisa.

- Em relação ao ensino a distância, existem a oferta de cursos regulamentados pelo MEC e a oferta de cursos livres para pessoas físicas ou direcionados à demanda específica de empresas e organizações.

No que tange aos cursos reconhecidos, a oferta de graduação a distância é pequena, existindo um pequeno número de instituições credenciadas, mas encontra-se em expansão.

### *2.3.1.2 Qualidade e produtividade das Instituições de Ensino Superior*

Uma das grandes preocupações em relação ao crescimento acelerado do sistema brasileiro de ensino superior está relacionada à possível perda de qualidade. Essa preocupação parece estar respaldada principalmente no crescimento do número de

novas instituições, que, a princípio, teriam menor qualidade em relação às instituições já estabelecidas.

Porto e Régnier (2003) questionam a intangibilidade e a subjetividade do parâmetro qualidade. De qualquer forma, pode-se acompanhar a evolução do sistema e fazer o levantamento de alguns importantes indicadores, por exemplo, a qualificação docente. O que se constata é que devido à Lei de Diretrizes e Bases (LDB), as IES brasileiras, principalmente as universidades, viram-se obrigadas a realizar investimentos no processo de melhoria de seus quadros. Merece destaque o fato de que essa elevação não ocorreu apenas nas públicas, mas também no segmento privado, no qual o número de professores titulados é muito significativo (33% têm o título de mestre e 21% de doutor).

Os autores ressaltam que muitas das mudanças percebidas com o objetivo de melhorar a qualidade e a produtividade do sistema são oriundas do aumento da exigência por parte da sociedade e do crescimento da influência do Poder Público sobre as instituições. Além disso, houve o aumento da concorrência – muitas vezes, chegando a ser considerada como predatória –, devido ao crescimento do número de instituições.

Nesse sentido, percebe-se uma pressão crescente, uma verdadeira cobrança por resultados sobre as IES, tanto públicas como privadas. Talvez isso se deva ao fato de a população estar mais consciente de seus direitos, aliado ao acesso às informações – amplamente divulgadas pela mídia –, em que a palavra *qualidade de ensino* virou praticamente um jargão.

### **2.3.2 ENADE – o método brasileiro de avaliação de desempenho dos estudantes**

A Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com o objetivo de “assegurar processo nacional da avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes”. O Sinaes tem sido o norteador de todos os instrumentos de avaliação das IES, públicas ou privadas. Atualmente, é

considerado o principal regulador em termos de verificação da qualidade em suas múltiplas dimensões.

De acordo com o §1º da referida lei, o Sinaes tem por finalidades “a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional” (SINAES, 2004, p. 135).

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), como parte integrante do Sinaes, também foi definido na mesma lei. De acordo com a perspectiva da avaliação dinâmica que está subjacente ao Sinaes, tem por objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

O Enade é complementado por: questionário socioeconômico, com 114 questões, enviado com antecedência ao estudante e que deve ser entregue já respondido no local do exame; o questionário dos coordenadores de curso; as questões de avaliação da prova; e os dados do Censo da Educação Superior.

O Enade tem por objetivo geral avaliar o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares, às habilidades escolares e competências para a atualização permanente e aos conhecimentos sobre a realidade brasileira e a mundial e sobre outras áreas do conhecimento, considerando as definições estabelecidas pela Comissão Assessora de Avaliação da Área de Administração e pela Comissão Assessora de Avaliação da Formação Geral do Enade.

O Enade é aplicado periodicamente em amostras de estudantes das diversas áreas do conhecimento que tenham cumprido os percentuais mínimos estabelecidos que os caracterizem como ingressantes ou concluintes, incidindo esta avaliação, quase sempre, ao final do primeiro e do último ano da maioria dos cursos de graduação.

A avaliação do desempenho dos estudantes de cada curso que participa do Enade é expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

Sendo o Enade o mecanismo escolhido pelo governo para aferir a qualidade do estudante do ensino superior, a pesquisadora decidiu utilizar o resultado do ano de 2006 para a definição da população a ser pesquisada.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos desta pesquisa e destaca-se a importância da ciência e dos métodos científicos que propiciam ao homem a produção de conhecimentos que lhe permitam intervir na realidade e transformá-la.

A importância da definição do método e dos procedimentos de pesquisa é relevante, pois irá orientar o trabalho intelectual e trará garantia e precisão aos resultados do trabalho.

Para Demo (1987), a ciência requer atrair e forjar a realidade como ela é. A metodologia é a técnica a ser adotada para alcançar tal propósito. O autor afirma, ainda, que no campo do conhecimento o importante é a pesquisa e que o método é o instrumento para se chegar a esse objetivo. Portanto, pesquisa é uma ação científica pela qual se pode decifrar a realidade. Essa conclusão coaduna com a afirmação de que a ciência é uma fonte inesgotável de conhecimento e revela a realidade.

Vergara (2003) argumenta que a metodologia científica deve possuir uma forma, um caminho e uma lógica de pensamento. Nesse sentido, Gil (1991) complementa ao afirmar que o objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos e que a utilização do método científico estabelece o conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais para se chegar a esse conhecimento.

Para Lakatos e Marconi (2001), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Com base nessas afirmações, pode-se concluir que não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 83).

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 63), “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos”. A pesquisa parte de um problema e, por meio do método científico, procura uma solução ou resposta. Lakatos e Marconi (2001) defendem que a metodologia é um procedimento racional, sistemático e ordenado que possibilita ao pesquisador, no desenvolvimento de seus estudos, atingir objetivos propostos na pesquisa de maneira segura.

A escolha correta da metodologia no trabalho investigativo é, portanto, de suma importância porque orienta a realização de todo o processo, determina e justifica os passos escolhidos e garante a confiabilidade dos resultados e a reprodução da pesquisa desenvolvida.

Ciente da importância desses fatos, propõe-se neste capítulo expor o processo de pesquisa e a metodologia utilizada para a realização do estudo: o método de pesquisa, as unidades de análise e os sujeitos pesquisados, o instrumento de coleta de dados e o tratamento dos dados levantados.

### **3.1 PROCESSO DE PESQUISA**

Para Cooper e Schindler (2003), todo o processo de pesquisa deve ser sequencial e envolver diversos passos claramente definidos. A FIG. 5 apresenta a modelagem dessa sequência: definição do problema, planejamento de pesquisa, planejamento da coleta de dados, definição da amostragem e análise e interpretação do relatório.

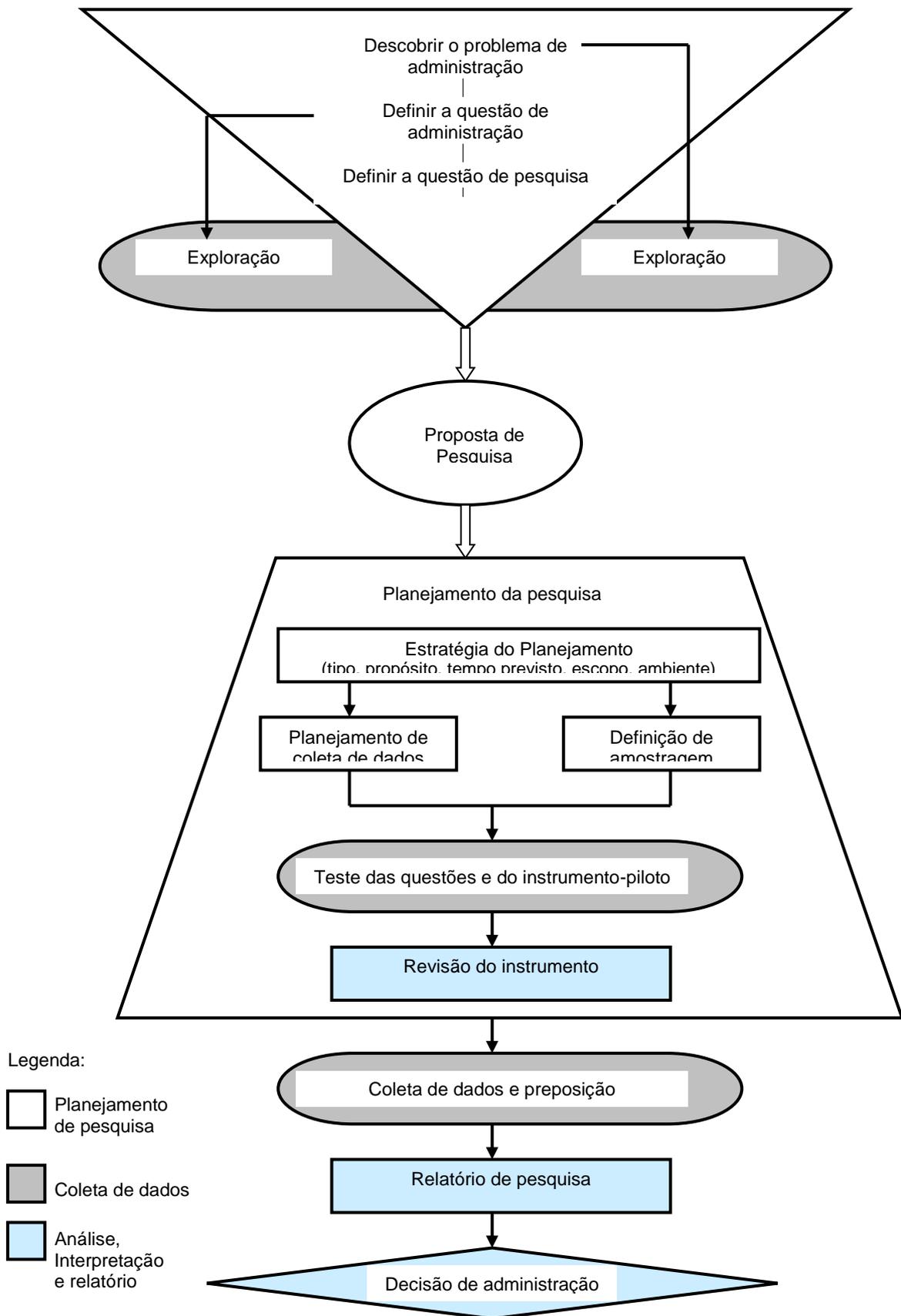


Figura 5 – O processo de pesquisa  
 Fonte: Cooper e Schindler (2003, p. 69)

A FIG. 5 é útil para orientar o pesquisador, pois demonstra a importância da formulação do problema, sua origem, seleção, declaração, exploração e refinamento. Concluída essa etapa, inicia-se a fase do planejamento da pesquisa (tipo, propósito, tempo previsto, escopo e ambiente). Posteriormente, procede-se à coleta dos dados, à realização de suas análises e à confecção do relatório final.

Nesse contexto, Collis e Hussey (2005); Hair *et al.* (2005) ressaltam a importância de estabelecer o processo de pesquisa como forma de organizar a linha de trabalho. Os autores fixam os seguintes estágios a serem percorridos: identificação do interesse da pesquisa; definição do problema; determinação de como realizar a pesquisa; coleta dos dados; análise e interpretação dos dados coletados; e conclusão da pesquisa.

### **3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Este estudo investigativo, concernente com a sua pergunta de partida e seus respectivos objetivos, é classificado como descritivo.

Cervo e Bervian (2002) argumentam que um estudo de caráter descritivo refere-se àquela pesquisa caracterizada pela observação, registro, análise e correlação dos fatos, visando identificar, com o maior rigor possível, a frequência com que tais fatos ocorrem, sua relação e ligação com outros fatos, sua natureza e características. Gil (1991) esclarece que as pesquisas descritivas são utilizadas por pesquisadores preocupados com a atuação prática, sendo muito utilizada em instituições educacionais.

Segundo Figueiredo (2004), as pesquisas descritivas têm por objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecer as relações entre variáveis obtidas mediante a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Estas pesquisas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente são realizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São

também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais e partidos políticos. Elas pretendem descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, o que exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, por exemplo, a população, a amostra, os objetivos do estudo, as hipóteses / pressupostos e as questões de pesquisa (TRIVINOS, 1987, p. 110).

Segundo Andrade (1999, p. 106), na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Inclui-se entre as pesquisas descritivas a maioria das desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, as pesquisas de opinião, as mercadológicas e os levantamentos socioeconômicos e psicossociais.

Esta pesquisa apresenta abordagem quantitativa. Quanto aos meios, é qualitativa. Quantitativa por permitir que as informações sejam quantificadas, analisadas e classificadas; qualitativa, por permitir a interpretação de contextos, atribuindo-lhes significados.

Segundo Diehl (2004), a pesquisa é quantitativa quando emprega procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados. De acordo com Richardson (1999), a utilização do método quantitativo possibilita ao pesquisador maior segurança no sentido de impedir que ocorram distorções na análise e interpretação dos dados, assegurando exatidão e estabelecendo maior confiança na conclusão dos resultados. Cerro e Bervian (2002) defendem o questionário como sendo o instrumento mais usado e mais adequado para coletar dados de natureza quantitativa, pois permite medir com precisão o que se quer saber. Para os autores, o questionário é a ferramenta que detém um conjunto de questões coerentes com o problema principal.

Utilizado como técnica de pesquisa, o questionário permite atingir um grande número de pessoas em um espaço curto de tempo. Pode assumir as seguintes

formatações: “estruturado” quando elaborado somente com perguntas fechadas; “não estruturado”, quando elaborado somente com perguntas abertas; e “semiestruturado”, quando elaborado com perguntas abertas e fechadas” (CERVO e BERVIAN, 2002).

O instrumento aplicado neste estudo é um questionário semiestruturado, constituído de 36 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas.

De acordo com Minayo (1994, p. 22), citado por Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade. Está direcionada para a investigação dos significados das relações humanas, em que suas ações são influenciadas pelas emoções e / ou sentimentos aflorados diante das situações vivenciadas no dia a dia.

Segundo Figueiredo (2004), as pesquisas qualitativas trabalham com dados não quantificáveis e coletam e analisam materiais pouco estruturados e narrativos, que não necessitam tanto de uma estrutura, mas requerem o envolvimento do pesquisador ao máximo. Dessa forma, este tipo de pesquisa produz grandes quantidades de dados narrativos, dispensando grandes amostras, visto que o pesquisador qualitativo tem de evitar controlar a pesquisa, para que o estudo permaneça naturalista.

Em relação à discussão dos dados qualitativos, Figueiredo (2004) sugere como estratégia de análise dos dados, os estudos a seguir:

- Preparação e descrição do material bruto: compreendes as informações frequentemente obtidas por meio de entrevistas não estruturadas ou semi-estruturadas. Esses dados devem ser organizados de modo que qualquer pessoa ao lê-los consiga analisá-los.
- Redução dos dados: os dados são agrupados de acordo com pontos de convergência, a fim de se realizar o processo de codificação.

Para a descrição do fenômeno considerado no estudo, apoiou-se na utilização de procedimentos estatísticos univariados. Segundo Hair *et al.* (2005), essa análise é indicada para o caso de variáveis independentes entre si, quando é possível interpretar um fenômeno complexo por meio do comportamento de poucas variáveis que não estabelecem relações mútuas.

### **3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIDADE DE OBSERVAÇÃO**

Nesta pesquisa, como unidade de análise têm-se as Instituições de Ensino Superior privadas do Curso de Administração no estado de Minas Gerais com desempenho no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) de 2006  $\geq 4$ .

A unidade de observação foi composta pelos coordenadores de curso das IES selecionadas.

Escolheu-se o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes por ser o mecanismo escolhido pelo governo para aferir a qualidade do estudante do ensino superior e o resultado do ano de 2006 por se tratar do único resultado de exame a que os estudantes do curso de Administração foram submetidos.

Por meio de pesquisa realizada no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), foram selecionadas 23 IES que atendem às condições propostas, conforme resultado apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Instituições de Ensino Superior Privadas de Minas Gerais com conceito igual ou superior a 4 no ENADE/2006

Nome da IES	Município	Média da Formação Geral		Média do Componente Específico		Média Geral		Enade Conc. 1 a 5	IDD Conc. 1 a 5
		Ing	Conc	Ing	Conc	Ing	Conc		
Centro Universitário de Patos de Minas	Patos de Minas	41,3	49,6	33,4	47,8	35,4	48,3	4	5
Centro Universitário de Sete Lagoas	Sete Lagoas	44,2	45,2	32,3	46,7	35,3	46,3	4	4
Centro Universitário do Cerrado – Patrocínio	Patrocínio	45,6	45,8	41,2	44,8	42,3	45,1	4	3
Centro Universitário do Leste de Minas Gerais	Coronel Fabriciano	46,8	52,1	39,8	48,6	41,6	49,5	4	4
Centro Universitário Sul de Minas	Varginha	36,4	42,1	36,7	48,6	36,6	47,0	4	4
Centro Universitário UNA	Belo Horizonte	46,2	49,3	36,0	46,6	39,2	47,3	4	4
Faculdade Brasileira de Ciências Exatas Humanas e Sociais – FABRAI	Belo Horizonte	44,5	44,3	35,0	47,1	37,4	46,4	4	4
Faculdade de Administração de Governador Valadares	Governador Valadares	42,7	46,5	36,8	45,2	38,3	45,5	4	3
Faculdade de Administração de Informática	Santa Rita do Sapucaí	40,4	50,6	32,9	47,7	34,8	48,4	4	5
Faculdade de Administração de Itabirito	Itabirito	43,0	54,9	33,2	50,2	35,7	51,4	4	5
Faculdade de Administração de Teófilo Otoni	Teófilo Otoni	48,9	53,4	36,8	48,8	39,9	50,0	4	-
Faculdade de Administração Milton Campos	Nova Lima	45,5	52,5	33,6	56,4	35,1	55,5	5	5
Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu	Manhuaçu	41,7	52,4	35,4	46,1	37,0	47,7	4	4
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas – FACESM	Itajubá	39,5	48,5	34,2	46,7	35,5	47,2	4	4
Faculdade de Sabará	Sabará	43,3	47,5	36,9	46,9	38,5	47,1	4	4
Faculdade IBMEC	Belo Horizonte	50,4	52,3	43,6	54,1	45,3	53,7	5	4
Faculdade Metodista Granbery	Juiz de Fora	43,4	45,3	39,6	47,7	40,6	47,1	4	3
Faculdade Metropolitana de Belo Horizonte – METROPOLITANA – BH	Belo Horizonte	38,0	31,0	33,7	50,3	34,8	45,5	4	-
Instituto de Ensino Superior Cenecista	Unai	43,6	50,2	36,3	45,4	38,1	46,6	4	4
Instituto de Ensino Superior de João Monlevade	João Monlevade	45,8	41,4	37,6	48,7	39,6	46,8	4	3
Instituto Sudeste Mineiro de Educação e Cultura	Juiz de Fora	38,2	46,6	35,7	47,4	36,3	47,2	4	4
Universidade Presidente Antônio Carlos	Barbacena	49,2	48,0	40,6	46,3	42,7	46,7	4	3
Universidade Presidente Antônio Carlos	Ipatinga	43,6	49,3	37,3	47,0	38,9	47,6	4	4

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (dados relativos ao ano de 2006) – Adaptado pela autora

Pretendeu-se pesquisar 22 IES privadas com nota no Enade igual ou superior a 4 em Administração, ano base 2006. Uma IES foi excluída em razão de a autora desta dissertação trabalhar nela como coordenadora de curso.

Deste total, obteve-se a devolução do questionário preenchido e validado de 14, ou 63,64%, coordenadores de curso.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Segundo Gil (1991), o questionário torna possível alcançar um grande número de indivíduos simultaneamente, mesmo que esses estejam espalhados geograficamente, pois pode ser enviado pelo correio; proporciona gastos menores, porque não é necessário o treinamento de pessoas na sua aplicação; certifica o anonimato; oferece liberdade para as pessoas responderem de acordo com sua comodidade; e não expõe os pesquisados à influência de opiniões.

O questionário aplicado neste estudo é semiestruturado, uma vez que é constituído por questões de múltipla escolha e abertas (APÊNDICE 1). As questões de múltipla escolha se utilizam de escala *Lickert* de 5 pontos, sendo este dividido em dois grupos de questões: Características das Instituições de Ensino Superior privadas e coordenadores de curso; e Fases da gestão do conhecimento nas instituições.

[...] Likert propôs uma escala de cinco pontos com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária, de indiferença ou de nulidade, do tipo “ótimo”, “bom”, “regular”, “ruim”, “péssimo”. Essa escala tornou-se um paradigma da mensuração qualitativa e desde então tem sido largamente aplicada, quer na forma original, quer em adaptações para diferentes objetos de estudo (PEREIRA, 2004, p. 64-65).

Segundo o autor, o sucesso da escala de *Likert* apoia-se no fato de compreender em profundidade as impressões no que concerne à recuperação de conceitos aristotélicos da manifestação de qualidades e de constatar a oposição entre contrários, a gradiente e a situação intermediária.

Para Malhotra (2001), quanto maior o número de categorias de uma escala, mais completa será a discriminação dos dados, proporcionando, assim, maior qualidade. O autor propõe um número entre 5 e 9 categorias, não existindo um número ótimo

único de categorias. Para a coleta de dados primários, a preferência da pesquisa foi pela utilização de questionário semiestruturado baseado no modelo Terra (2001), que utiliza uma escala de cinco pontos.

O questionário é composto, na sua primeira parte, pela caracterização do perfil dos sujeitos mediante a identificação do cargo, do curso, da titulação, do tempo de trabalho na instituição e de tempo de exercício no cargo. Na segunda parte, o questionário apresenta 36 questões de múltipla escolha em sete blocos distintos: Estratégia e alta direção; Cultura organizacional; Organização e processo de trabalho; Políticas e práticas para a administração de recursos humanos; Sistemas de informação e comunicação; Mensuração de resultados; e Aprendizagem com o ambiente – de acordo com o modelo conceitual de Terra (2001). Também fazem parte do questionário três questões abertas que têm o objetivo de identificar a fala dos respondentes, relacionando os temas “gestão do conhecimento” e “exame Enade”.

Alguns dados secundários serão usados, principalmente no que tange ao contexto e ao cenário dos cursos em relação ao sistema de avaliação usado pelo MEC. As fontes mais usadas são relatórios técnicos e documentos eletrônicos disponíveis no site das instituições e órgãos governamentais.

O modelo de Terra (2001) foi escolhido como parâmetro para a elaboração da análise das práticas relacionadas à gestão do conhecimento existentes nas IES selecionadas. Optou-se por utilizar o questionário (APÊNDICE I) apresentado pelo autor (Terra, 2001, p. 267:269), sendo que algumas adaptações foram necessárias visando adequar a linguagem do meio empresarial para o meio acadêmico.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados dos questionários (questões fechadas e abertas) foram categorizados e agrupados de acordo com as variáveis às quais correspondiam, segundo as peculiaridades de cada dimensão da gestão do conhecimento.

Os dados foram analisados segundo o modelo de Terra (2001) das sete dimensões da prática gerencial e as questões que compõem o questionário (APÊNDICE I) elaborado pelo autor.

O questionário com 36 questões de múltipla escolha sobre as práticas da gestão do conhecimento foi agrupado em sete blocos distintos:

- Bloco 1 – Estratégia e alta direção (3 perguntas)
- Bloco 2 – Cultura e valores organizacionais (10 perguntas)
- Bloco 3 – Organização e processo de trabalho (6 perguntas)
- Bloco 4 – Políticas e práticas da administração de recursos humanos (8 perguntas)
- Bloco 5 – Sistemas de informação e comunicação (3 perguntas)
- Bloco 6 – Mensuração dos resultados – (2 perguntas)
- Bloco 7 – Aprendizado com o ambiente (4 perguntas)

Os dados obtidos foram tratados de forma estatística, com o uso de software SPHINX, com vistas a buscar a frequência e média para cada questão fechada validada.

O tratamento dos dados da pesquisa realizou-se com base nas técnicas e no procedimento estatístico univariado. Segundo Gil (1999), a estatística univariada é um procedimento que possibilita o tratamento dos dados, procurando sua interpretação e conclusão de forma a validar e dar significado aos dados coletados, estabelecendo, por meio de representações como quadros, diagramas e figuras, a síntese das informações obtidas e confrontadas. Os resultados do questionário foram organizados com a disposição dos dados em tabelas e gráficos que descrevem os seus itens e a média ponderada das variáveis.

A segunda etapa, que vai além dos dados quantitativos, explorou as três questões de cada coordenador pesquisado sob a ótica de análise de conteúdo.

### 3.6 FLUXOGRAMA DA PESQUISA

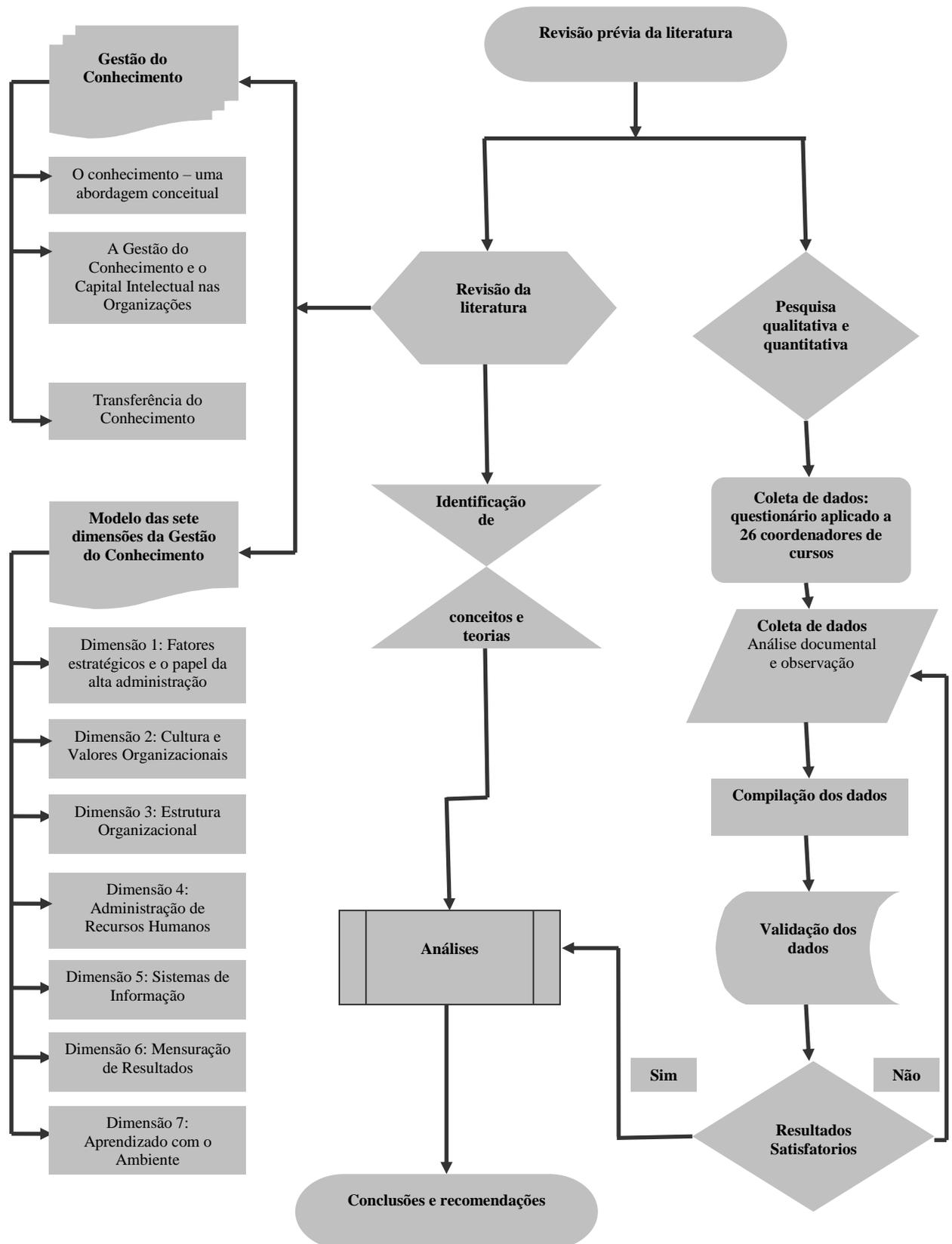


Figura 6 – Fluxograma da pesquisa

Fonte: Adaptado de Alves (2005)

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos dos coordenadores de curso das IES selecionadas sobre as práticas relacionadas à gestão do conhecimento.

Adotou-se a estratégia de analisar cada dimensão da prática gerencial separadamente com os grupos pesquisados, tornando mais claro o resultado, com o objetivo de responder à pergunta orientadora deste trabalho.

No final do capítulo, realiza-se uma síntese dos resultados advindos do trabalho, em consonância com o objetivo geral e os objetivos específicos propostos, o que permite uma visão geral acerca das práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas IES pesquisadas.

Este capítulo está organizado da seguinte forma:

- Apresentação das instituições
- Perfil da amostra
- Análise descritiva dos resultados em cada dimensão gerencial
- Comparação dos resultados das Instituições de Ensino Superior Privadas de Minas Gerais com a pesquisa de Terra (2001)
- Diagnóstico das instituições sobre as práticas relacionadas à gestão do conhecimento

### **4.1 APRESENTAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Quanto a estrutura acadêmica, das 14 Instituições de Ensino Superior pesquisadas:

- Cinco são caracterizadas como “Centros universitários”;
- Oito são caracterizadas como “Faculdades” nas seguintes áreas específicas: Ciências Exatas, Ciências Sociais, Informática, Ciências Gerenciais e Administração;

- Uma é caracterizada como “Instituto de ensino”.

Quanto a localização:

- Quatro estão localizadas na Capital e uma em Nova Lima (Grande BH);
- Dez estão localizadas em: Itajubá e Varginha (Sul de Minas), Santa Rita do Sapucaí, Teófilo Otoni, João Monlevade, Manhuaçu, Sete Lagoas, Patrocínio, Coronel Fabriciano e Patos de Minas.

## 4.2 PERFIL DA AMOSTRA

Esta fase é relevante para a análise dos dados, pois pretende mostrar os diversos perfis dos coordenadores de curso quanto a gênero, graduação, titulação e experiência profissional.

### 4.2.1 Graduação

Verifica-se pela Tabela 2 e o Gráfico 1 que dos 14 coordenadores de curso que responderam ao questionário 12 (doze) são Administradores, 01 (um) é economista e outro possui graduação em outra área, não tendo informado qual.

Tabela 2 – Distribuição dos coordenadores segundo a área de graduação

GRADUAÇÃO	Freq.	%
Administração	12	85,7
Economia	1	7,1
Ciências Contábeis	0	0,0
Outras	1	7,1
TOTAL OBS.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

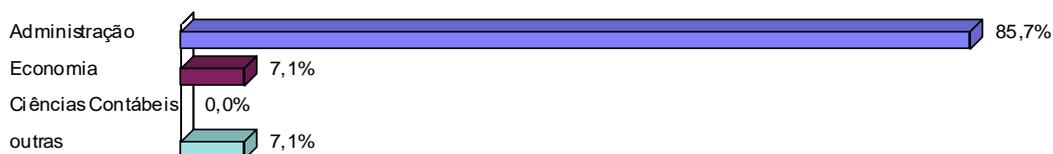


Gráfico 1 – Distribuição dos coordenadores segundo a área de graduação

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se deduzir que a maioria das IES acata a determinação do Conselho Federal de Administração e do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais que versa sobre a importância de o cargo de coordenador do curso de Administração ser ocupado por um profissional graduado na área.

#### 4.2.2 Titulação

Quando interrogados sobre seu maior nível de titulação, os coordenadores forneceram as informações que permitiram a construção da Tabela 3 e o Gráfico 2.

Tabela 3 – Distribuição dos coordenadores segundo a titulação, incluindo cursos em andamento

a)

TITULAÇÃO	Freq.	%
Graduação	0	0,0
Especialização	1	7,1
Mestrado	8	57,1
Doutorado	5	35,7
Pós-Doutorado	0	0,0
TOTAL OBS.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

b)

MAIOR TITULAÇÃO	Freq.	%
Completa	11	78,6
Incompleta	3	21,4
TOTAL OBS.	14	100

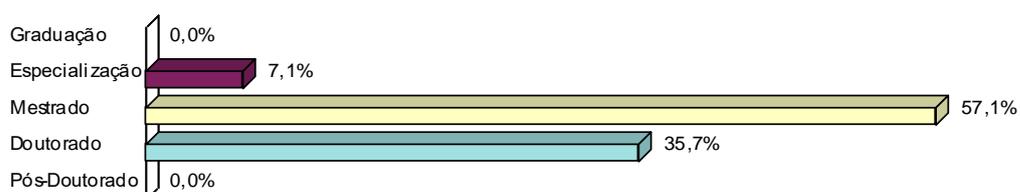


Gráfico 2 – Distribuição dos coordenadores segundo a titulação, incluindo cursos em andamento

Fonte: Dados da pesquisa

Com estas informações, pode-se perceber que a maior titulação dos coordenadores é o doutorado, sendo que dos 5 com este nível de escolaridade 2 estão em fase de conclusão de suas teses. Dos mestres (total de 8), 1 está finalizando sua dissertação. Portanto, pode-se inferir que são ao todo; 1 especialista, 1 mestrando, 7 mestres, 2 doutorandos e 3 doutores.

### 4.2.3 Gênero do entrevistado

Quanto ao gênero dos coordenadores, obteve-se uma significativa concentração de homens.

Tabela 4 – Distribuição dos coordenadores segundo o gênero

GÊNERO	Freq.	%
Masculino	9	64,3
Feminino	5	35,7
TOTAL OBS.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 3 – Distribuição dos coordenadores segundo o gênero

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 mostra que há um predomínio do gênero masculino: 64,3% contra 35,7%.

### 4.2.4 Número de anos que atua como coordenador na mesma instituição

Quando questionados sobre o número de anos na atividade de coordenador de cursos de Administração, apurou-se que 67,1% dos pesquisados têm até 5 anos de atuação.

Tabela 5 – Distribuição dos coordenadores segundo o tempo de atuação na coordenação de curso

TEMPO DE ATUAÇÃO	Freq.	%
0 A 2 ANOS	5	35,7
3 A 5 ANOS	3	21,4
6 A 10 ANOS	3	21,4
MAIS DE 10 ANOS	2	14,3
NS/NR	1	7,1
TOTAL OBS.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

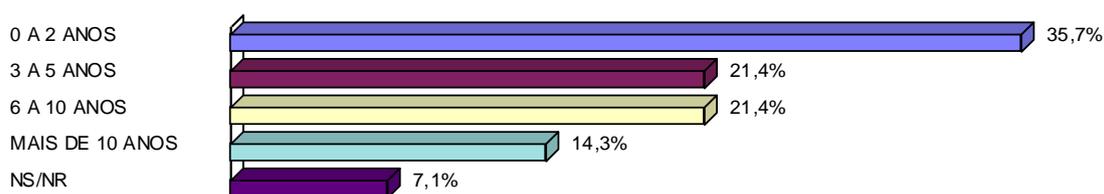


Gráfico 4 – Distribuição dos coordenadores segundo o tempo de atuação na coordenação de curso

Quando o questionamento foi sobre o número de anos que atua como coordenador na mesma IES, tem-se maior concentração de tempo inferior a dois anos (TAB. 6 e GRÁF. 5).

Tabela 6 – Distribuição dos coordenadores segundo o tempo como coordenador na mesma IES

TEMPO COMO COORDENADOR IES	Freq.	%
0 A 2 ANOS	6	42,9
3 A 5 ANOS	2	14,3
6 A 10 ANOS	3	21,4
MAIS DE 10 ANOS	2	14,3
NS/NR	1	7,1
TOTAL OBS.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

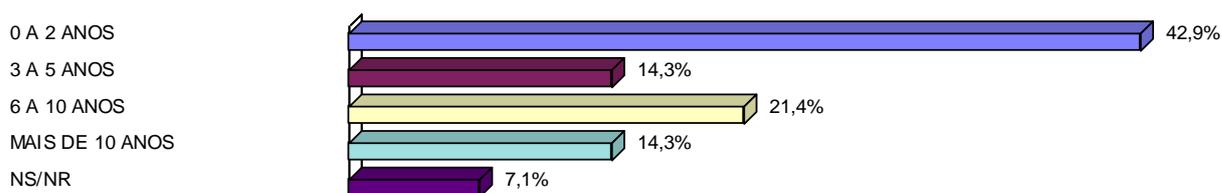


Gráfico 5 – Distribuição dos coordenadores segundo o tempo como coordenador na mesma IES

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 mostra que 35,7% dos coordenadores estão no cargo de coordenador há menos de 2 anos, o que parece indicar uma rotatividade não desejada para cargos com esse perfil, em que são necessários planejamento estratégico e um profundo conhecimento das nuances do curso, bem como do cargo. Coordenadores que estão no cargo há mais de 10 anos representam apenas 14,3% e 21,4% se encontram atuando de 3 a 5 anos ou de 6 a 10 anos no cargo.

O interessante é que pela TAB. 6 a quase totalidade dos coordenadores tem como única experiência de coordenação a IES em que trabalham atualmente. A exceção fica por conta de apenas 1 coordenador. Este fato leva à seguinte constatação: os coordenadores que possuem mais experiência (em número de anos) não detêm experiências diversificadas em instituições diferentes.

#### **4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS**

A análise descritiva dos resultados obtidos foi organizada em três etapas. Na primeira, é apresentado o resultado geral por questão pesquisada; na segunda etapa é elaborada a análise por bloco de variáveis; e na terceira, é realizada a comparação com os valores de Terra (2001).

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário estruturado contendo 36 questões sobre as sete dimensões da gestão do conhecimento. Para cada questão, foram propostos cinco graus de avaliação, sendo: (5) “Concordo totalmente”, (4) “Concordo”, (3) “Concordo parcialmente”, (2) “Discordo” e (1) “Discordo totalmente”. Na tabulação dos dados, foi registrado o escore indicado pelo respondente para cada questão. Em seguida, foi realizado o cálculo do grau de concordância representativo de cada escore utilizando a fórmula:

$$\text{Grau: } (aX5) + (bX4) + (cX3) + (dX2) + (eX1) / n$$

Em que: a, b, c, d, e representam o número de respostas dadas em cada grau e n representa o número total de respostas.

Na análise dos resultados, assume-se o mesmo critério estabelecido por Terra (2001). Em sua análise, o autor utilizou uma escala de cinco pontos para cada um dos 41 quesitos característicos da gestão do conhecimento nas organizações. Os valores médios encontrados para estes quesitos, de acordo com o corpo gerencial de empresas brasileiras, ficaram no intervalo entre 1,7 e 3,8. Terra (2001) dividiu este intervalo de forma arbitrária em quatro grupos, conforme descrito a seguir:

- Média igual ou superior a 3,5: alto grau de concordância;
- Média entre 3,1 a 3,4: médio grau de concordância;
- Média igual a 2,6 ou inferior a 3: baixo grau de concordância;
- Média igual ou inferior a 2,5: baixíssimo grau de concordância.

#### **4.3.1 Análise do resultado dos coordenadores de curso**

Na Tabela 7, apresentam-se o resultado do grupo de coordenadores pesquisado e a análise dos resultados obtidos. A estatística completa se encontra no anexo III, sob o título “Planilha dos Resultados dos Coordenadores de Curso”.

Tabela 7 – Resultado dos Coordenadores de Curso

	Questões/Variáveis	Grau de concordância
1	Clara definição das competências-chave.	3,9
2	Estratégia amplamente disseminada.	3,6
3	Instituição inspirada por grandes desafios.	4
4	Missão e os valores frequentemente promovidos pela instituição.	4
5	Elevado nível de confiança orgulho em trabalhar para a instituição.	4,1
6	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	3,5
7	Experimentação, tentativa e erro são estimulados.	3,5
8	Honestidade intelectual é altamente apreciada.	3,3
9	Os colaboradores não estão preocupados apenas com sua área de trabalho.	3,4
10	Tempo é visto como importante recurso para a inovação.	3,8
11	Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".	3,3
12	Resultados importantes são comemorados.	3,9
13	Há grande tolerância para piadas e humor.	3,7
14	Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia.	3
15	Há um uso constante de equipes <i>ad-hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	3,1
16	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	3,5
17	Reuniões e <i>brainstorms</i> ocorrem com frequência fora do local de trabalho.	2,5
18	Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status.	3,4
19	O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	2,8
20	Processo de seleção bastante rigoroso.	3,5
21	Seleção de pessoal busca a diversidade.	3,6
22	Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências.	3,4
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes.	3,6
24	Elevado investimento e incentivo ao treinamento.	3,2
25	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.	3,4
26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.	3,4
27	Há um baixo <i>turnover</i> na instituição em comparação com outras instituições congêneres.	4,1
28	Comunicação eficiente em todos os sentidos.	3,2
29	Colaboradores com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da instituição.	2,9
30	Disciplina, eficiência e incentivo na documentação do conhecimento da instituição.	3
31	Os resultados são avaliados sob várias perspectivas.	3,6
32	Resultados são amplamente divulgados.	2,9
33	Muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com o cliente.	3,4
34	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	3,7
35	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras universidades.	3,2
36	Alianças estão relacionadas às estratégias de aprendizado interno importantes.	3,4

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta análise, utilizou-se o critério estabelecido por Terra (2001), mencionado no item 4.3. Os resultados foram os seguintes:

- Média 3,5 ou superior (alto grau de concordância): 17 questões.
- Média entre 3,01 a 3,49 (médio grau de concordância): 13 questões.

- Média entre 2,6 a 3,00 (baixo grau de concordância): 5 questões.
- Média inferior ou igual a 2,59 (baixíssimo grau de concordância): 1 questão.

De forma geral, o resultado apresentado pelos coordenadores de curso demonstra:

- A média dos valores oscilou entre um valor mínimo de 2,5 (demonstrando baixíssimo grau de concordância) e o valor máximo de 4,1 (demonstrando alto grau de concordância) em um total de 5.
- Ligeira predominância de variáveis com alto grau de concordância.
- Poucas variáveis apresentaram baixo grau de concordância e apenas uma apresentou baixíssimo grau de concordância.

Elaborou-se a análise dos resultados de cada bloco de variáveis visando a um melhor entendimento sobre a ótica dos coordenadores de curso acerca das práticas relacionadas à gestão do conhecimento existentes nas Instituições de Ensino Superior privadas pesquisadas.

#### 4.3.2 Análise do bloco 1 – Estratégia e alta direção

Para a análise deste bloco, foram consideradas três questões. Na sequência são apresentados os resultados individualmente.

Quando a questão foi: “Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais (*core competences*)?”, os dados obtidos são aqueles dispostos na Tabela 8 e no Gráfico 6.

Tabela 8 – Core competences

ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	5	35,7
Concordo totalmente	4	28,6
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

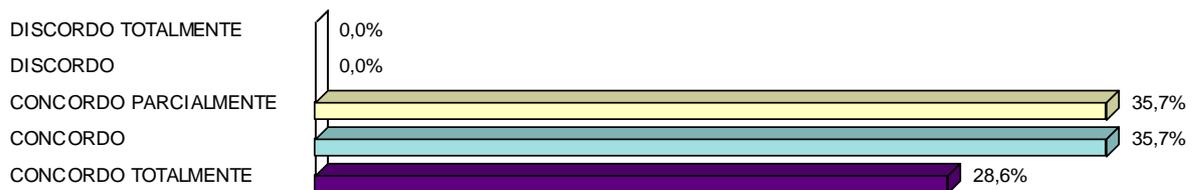


Gráfico 6 – Core competences

Fonte: Dados de pesquisa

Na Tabela 8, verifica-se que 64,3% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de um elevado consenso sobre as *core competences*, atingindo o grau de concordância 3,9.

Quando a questão foi: “A macroestratégia da instituição é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais?”, os dados estão dispostos na Tabela 9 e no Gráfico 7.

Tabela 9 – Macroestratégia

ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO1	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	7,1
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	6	42,9
Concordo totalmente	2	14,3
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

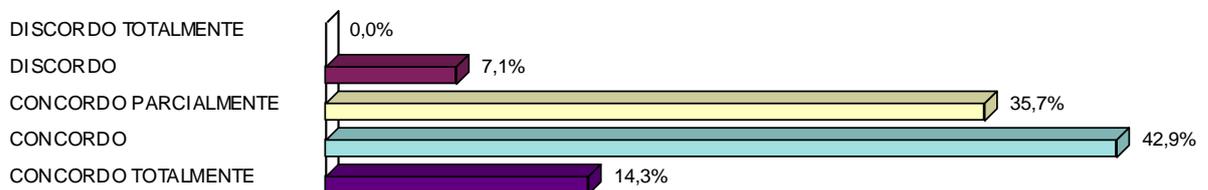


Gráfico 7 – Macroestratégia

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 9 verifica-se que 57,2% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se também a existência de elevado consenso sobre o conhecimento da macroestratégia das instituições, atingindo o grau de concordância 3,6.

Quando foi questionado se a alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida, obtiveram-se os dados da TAB. 10 e do Gráfico 8.

Tabela 10 – Metas desafiadoras

ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO <sup>2</sup>	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	4	28,6
Concordo totalmente	5	35,7
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

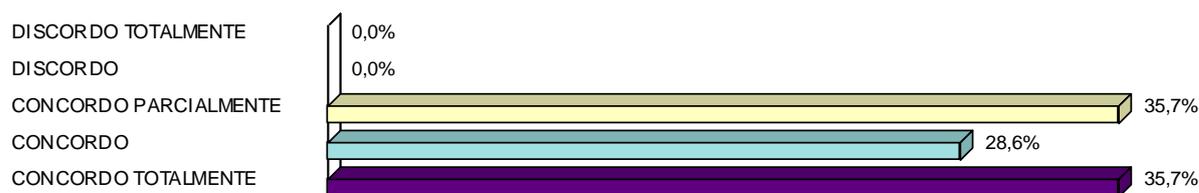


Gráfico 8 – Metas desafiadoras

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 10 verifica-se que 64,3% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se, mais uma vez, a existência de elevado consenso sobre o estabelecimento de metas desafiadoras para as instituições, atingindo o grau de concordância 4. Isso talvez indique a forte pressão que o setor de ensino vem sofrendo no que tange à sobrevivência diante do acirramento da concorrência.

- **Análise geral do bloco 1**

Quadro 8 – Classificação do bloco 1 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01.	Clara definição das competências chave (3,9).	Alto
02.	Estratégia amplamente disseminada (3,6).	Alto
03.	Instituição inspirada por grandes desafios (4).	Alto

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se as médias das variáveis do bloco 1, “Estratégia e Alta Administração”, o resultado obtido demonstra alta concordância por parte de todos os coordenadores. Algumas considerações devem ser explicitadas, como: o nível de consenso sobre as *core competences* é importante no contexto da gestão do conhecimento, pois facilita o desenvolvimento da estratégia do negócio. É importante também por direcionar esforços individuais e coletivos no sentido de melhorar estas competências e habilidades centrais.

#### 4.3.3 Análise do bloco 2 – Cultura e valores organizacionais

Para a análise deste bloco foram consideradas dez questões. Na sequência são apresentados os resultados individualmente.

Quando se questionou se a missão e os valores da instituição são promovidos, de uma forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações, têm-se as informações da TAB. 11 e do Gráfico 9.

Tabela 11 – Missão e valores

CULTURA ORGANIZACIONAL1	Freq	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	14,3
Concordo parcialmente	1	7,1
Concordo	6	42,9
Concordo parcialmente	5	35,7
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

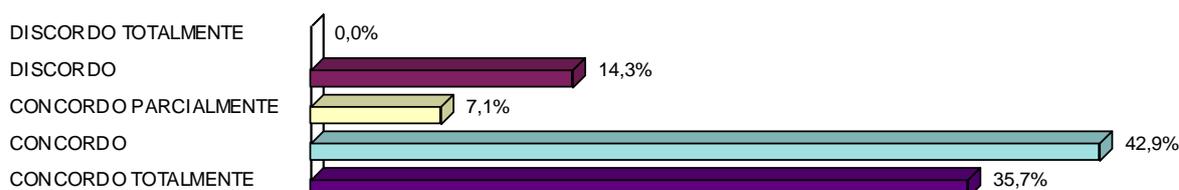


Gráfico 9 – Missão e valores

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 12, verificou-se que 78,6% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de elevado consenso sobre a missão e os valores das instituições, atingindo o grau de concordância 4.

Quando questionados sobre o nível de confiança em relação à instituição, os colaboradores forneceram informações que permitiram a construção da Tabela 12 e do Gráfico 10.

Tabela 12 – Nível de confiança

CULTURA ORGANIZACIONAL2	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0
Discordo	0	0,0
Concordo totalmente	4	28,6
Concordo	5	35,7
Concordo totalmente	5	35,7
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

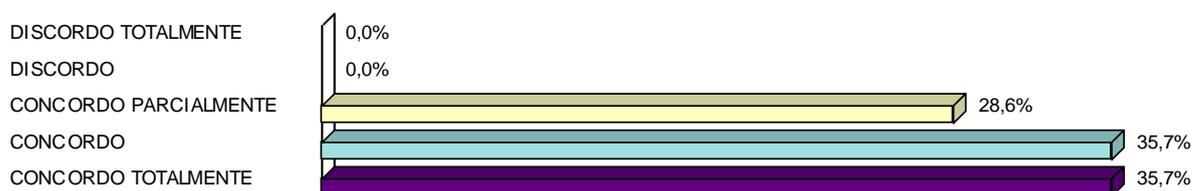


Gráfico 10 – Nível de confiança

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 12, verifica-se que 71,4% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de elevado consenso sobre a confiança que os coordenadores têm na instituição, bem como o orgulho por fazer parte de seu quadro de funcionários, atingindo o grau de concordância 4,1.

Quando se questionou sobre o foco das pessoas no médio e no longo prazo, as respostas foram aquelas presentes na Tabela 13 e no Gráfico 11.

Tabela 13 – Foco no médio e longo prazo

CULTURA ORGANIZACIONAL3	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	7,1
Concordo totalmente	6	42,9
Concordo	6	42,9
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

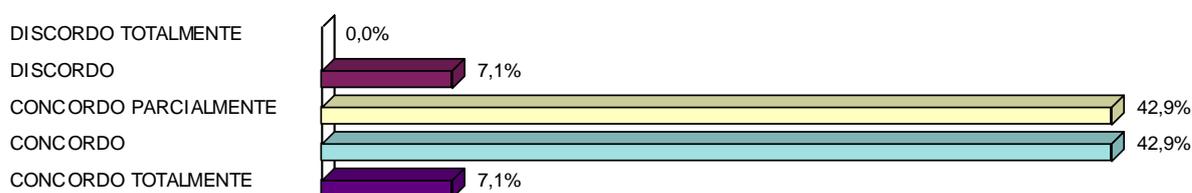


Gráfico 11 – Foco no médio e longo prazo

Fonte: Dados da pesquisa

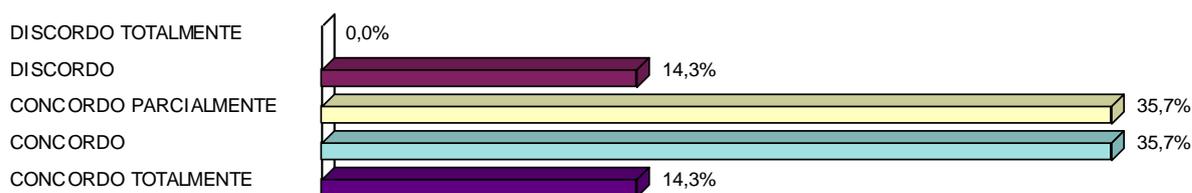
Na Tabela 13, verifica-se que 50,0% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de elevado consenso sobre o desenvolvimento dos trabalhos com foco no médio e no longo prazo, atingindo o grau de concordância 3,5.

Quando a questão versou sobre a cultura organizacional, pode-se construir a TAB. 14 e o Gráfico 12.

Tabela 14 – Cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL4	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	14,3
Concordo totalmente	5	35,7
Concordo	5	35,7
Concordo totalmente	2	14,3
Total obs.	14	100

Fonte : Dados da pesquisa



**Gráfico 12 – Cultura nas organizações**

Fonte : Dados da pesquisa

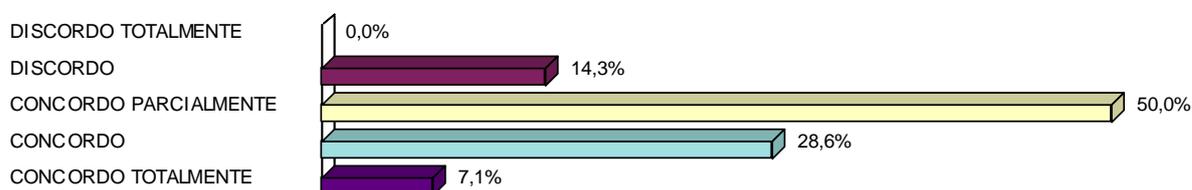
Na tabela 14 verifica-se que 50,0% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de elevado consenso sobre a liberdade para experimentar e errar, atingindo o grau de concordância 3,5.

Quando a questão foi sobre a honestidade intelectual, criou-se a TAB. 15 com os resultados da pesquisa, assim como o Gráfico 13.

**Tabela 15 – Honestidade intelectual**

CULTURA ORGANIZACIONAL5	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	14,3
Concordo parcialmente	7	50,0
Concordo	4	28,6
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 13 – Honestidade intelectual**

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 15, verifica-se que 35,7% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, mas 50,0% concordam parcialmente e 14,3% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre a autenticidade das pessoas, atingindo o grau de concordância 3,3.

Esta questão, que explora a preocupação com a visão global, formou a TAB. 16 de dados e o Gráfico 14.

Tabela 16 – Visão global

CULTURA ORGANIZACIONAL6	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	14,3
Concordo parcialmente	7	50,0
Concordo	3	21,4
Concordo totalmente	2	14,3
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

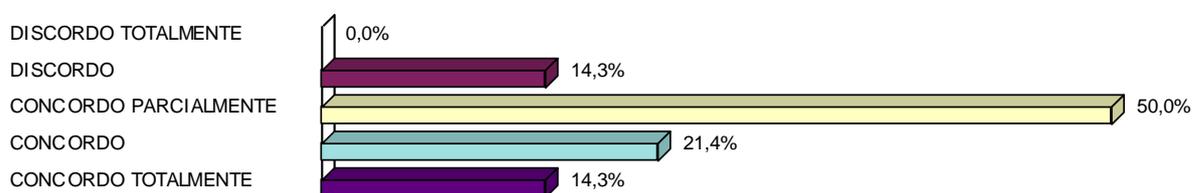


Gráfico 14 – Visão global

Fonte: Dados da pesquisa

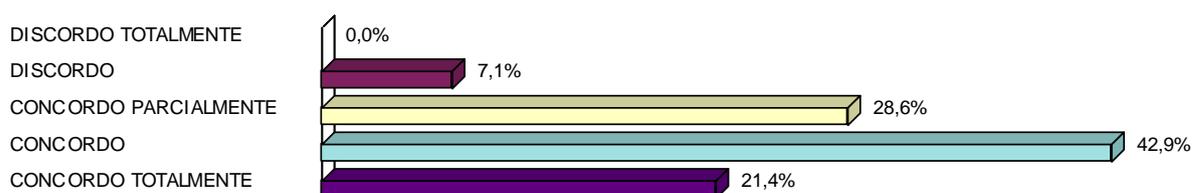
Na TAB. 16 verifica-se que 35,7% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, mas 50,0% concordam parcialmente e 14,3% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre trabalhar de forma sistêmica, atingindo o grau de concordância 3,4.

Quando o questionamento foi se as pessoas reconhecem que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação, criou-se a TAB. 18 para demonstrar os dados coletados, assim como o Gráfico 15.

Tabela 17 – O tempo e o processo de inovação

CULTURA ORGANIZACIONAL7	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	7,1
Concordo parcialmente	4	28,6
Concordo	6	42,9
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 15 – O tempo e o processo de inovação**

Fonte: Dados da pesquisa

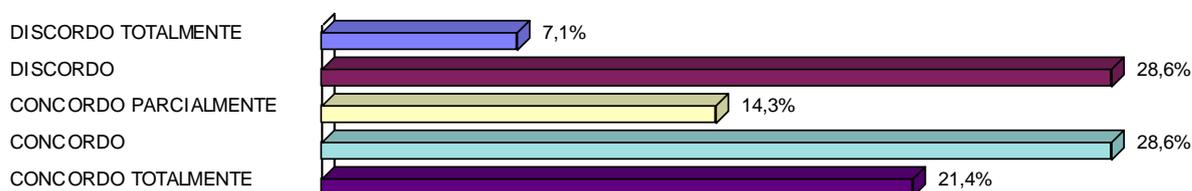
Na Tabela 17 pode-se verificar que 64,3% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre o reconhecimento da importância do recurso tempo para o processo de inovação, atingindo o grau de concordância 3,8.

Quando o questionamento foi sobre a valorização das novas ideias, construiu-se a Tabela 18 e o Gráfico 16.

**Tabela 18 – Valorização de novas ideias**

CULTURA ORGANIZACIONAL8	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	4	28,6
Concordo parcialmente	2	14,3
Concordo	4	28,6
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 16 – Valorização de novas ideias**

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 18 e no Gráfico 16, verificou-se que 50,0% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, mas 14,3% concordam parcialmente e 35,7% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre a valorização de novas idéias, atingindo o grau de concordância 3,3.

Quando o questionamento referiu-se ao fato de comemorar as realizações, têm-se a Tabela 19 e o Gráfico 17.

Tabela 19 – Comemorar realizações

CULTURA ORGANIZACIONAL9	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	7,1
Discordo parcialmente	3	21,4
Concordo	6	42,9
Concordo totalmente	4	28,6
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

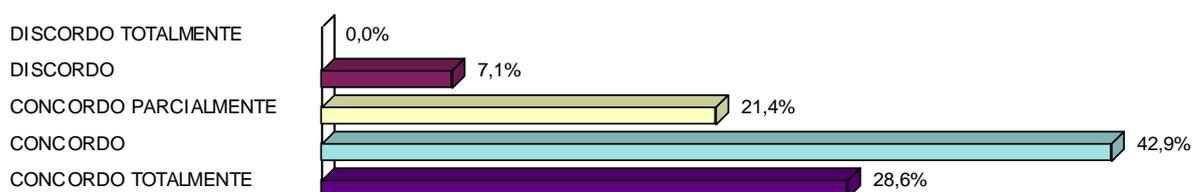


Gráfico 17 – Comemorar realizações

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 19 e no Gráfico 17, verifica-se que 71,5% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre a importância de se comemorar as realizações da instituição, atingindo o grau de concordância 3,9.

Quando o questionamento foi sobre a existência de tolerância para piadas e humor, pôde-se criar a Tabela 20 e o Gráfico 18

Tabela 20 – Tolerância a piadas e humor

CULTURA ORGANIZACIONAL10	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	0	0,0
Concordo parcialmente	2	14,3
Concordo	5	35,7
Concordo totalmente	5	35,7
Na/Nr	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

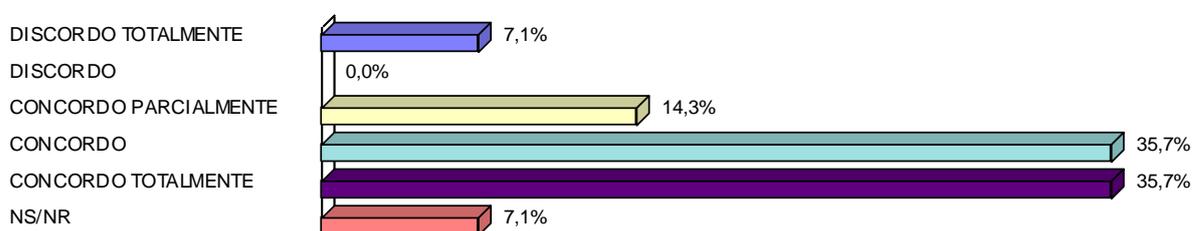


Gráfico 18 – Tolerância a piadas e humor.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 20, verifica-se que 43,8% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre um clima de alto astral existente nas instituições, atingindo o grau de concordância 3,7.

- **Análise geral do bloco 2**

Quadro 9 – Classificação do bloco 2 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01.	Missão e valores frequentemente promovidos pela instituição (4,0).	Alto
02.	Elevado nível de confiança e orgulho em trabalhar para a instituição (4,1).	Alto
03.	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo (3,5).	Alto
04.	Experimentação, tentativa e erro são estimulados (3,5).	Alto
05.	Honestidade intelectual é altamente apreciada (3,3).	Médio
06.	Os colaboradores não estão preocupados apenas com sua área de trabalho (3,4).	Médio
07.	Tempo é visto como importante recurso para a inovação (3,8).	Alto
08.	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas" (3,3).	Médio
09.	Resultados importantes são comemorados (3,9).	Alto
10.	Há grande tolerância para piadas e humor (3,7).	Alto

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que nas médias das variáveis do bloco 2, “Cultura e valores organizacionais”, das 10 variáveis analisadas 7 obtiveram **alto grau de concordância** e 3 obtiveram **médio grau de concordância**.

Este bloco relaciona-se mais diretamente com a capacidade das instituições de criar, compartilhar e transferir seu conhecimento interno. Infere-se que os resultados apresentados neste bloco estão diretamente relacionados com os cargos que esses profissionais ocupam, permitindo-lhes uma percepção mais acurada desses aspectos.

Essa tendência relaciona-se com a cultura e os valores organizacionais que, segundo Terra (2001), estão associados ao lado *soft* do mundo empresarial, e por esse motivo são relegados ao segundo plano por inúmeros gestores empresariais. A posição do autor é clara em relação à atenção que os gestores deveriam dar ao tema do conhecimento devido à sua complexidade.

Ainda de acordo com Terra (2001), a cultura organizacional é entendida a partir das normas e valores que ajudam a entender os eventos e a analisar o que é apropriado ou inapropriado.

No Quadro 9, constatou-se uma elevada concordância por parte dos coordenadores no sentido de existir um sentimento de confiança e orgulho por pertencerem ao quadro de colaboradores das instituições. O clima organizacional é agradável, prevalecendo um ambiente de liberdade, confiança e respeito. As instituições têm claramente definidas sua visão, missão e valores, os quais são difundidos, divulgados e praticados por todos.

A preocupação dos colaboradores com toda a instituição não é um aspecto muito presente nas instituições pesquisadas, prevalecendo os interesses departamentais em detrimento do ótimo global. Portanto, é necessário que as IES atribuam um cuidado maior a esse quesito.

Nesse sentido, detectou-se relativa fragilidade no que tange á honestidade intelectual, talvez devido à insegurança quanto à estabilidade no emprego, em que a reserva de conhecimentos pode ser um diferencial na manutenção do emprego.

Outro aspecto interessante refere-se à relativa valorização de novas ideias, que entra em dissonância com o quesito que trata do estímulo à experimentação, tentativa e erro, que foi classificado como de alto consenso.

#### 4.3.4 Análise do bloco 3 – Organização e processos de trabalho

Para a análise deste bloco, foram consideradas seis questões. Na sequência, são apresentados os resultados, individualmente.

O questionamento sobre o uso de equipes multidisciplinares permitiu a construção da Tabela 21 e do Gráfico 19.

Tabela 21 – Uso de equipes multidisciplinares

ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO1	Freq	%
Discordo totalmente	2	14,3
Discordo	2	14,3
Concordo parcialmente	6	42,9
Concordo	2	14,3
Concordo totalmente	2	14,3
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

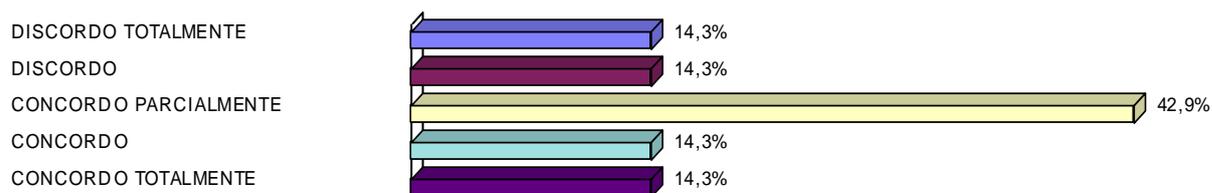


Gráfico 19 – Uso de equipes multidisciplinares

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 21, verificou-se que 28,6% dos coordenadores discordam ou discordam totalmente com o quesito proposto; 42,9% concordam parcialmente; e apenas 28,6% concordam ou concordam totalmente, identificando-se a existência de baixo consenso sobre a utilização de equipes multidisciplinares, suplantando a estrutura tradicional existente nas instituições, atingindo o grau de concordância 3,0.

Quando se questionou sobre o uso de equipes “ad-hoc” ou temporárias dedicadas a projetos inovadores, foi possível construir a Tabela 22 e o Gráfico 20.

Tabela 22 – Equipes temporárias em projetos inovadores

ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO2	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	5	35,7
Concordo parcialmente	2	14,3
Concordo	3	21,4
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

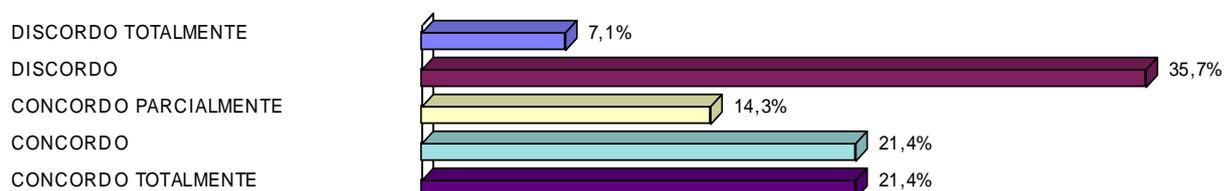


Gráfico 20 – Equipes temporárias em projetos inovadores

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 22, verificou-se que 42,8% dos coordenadores discordam ou discordam totalmente com o quesito proposto; 14,3% concordam parcialmente; e 42,8% concordam ou concordam totalmente, identificando-se a existência de médio consenso sobre a utilização de equipes temporárias para desenvolver projetos inovadores, atingindo o grau de concordância 3,1.

Na pesquisa, pode-se construir a Tabela 23 sobre pequenas reorganizações e adaptações ao ambiente competitivo, assim como o Gráfico 21.

Tabela 23 – Pequenas reorganizações com vistas à competitividade

ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO3	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	1	7,1
Concordo totalmente	5	35,7
Concordo	4	28,6
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

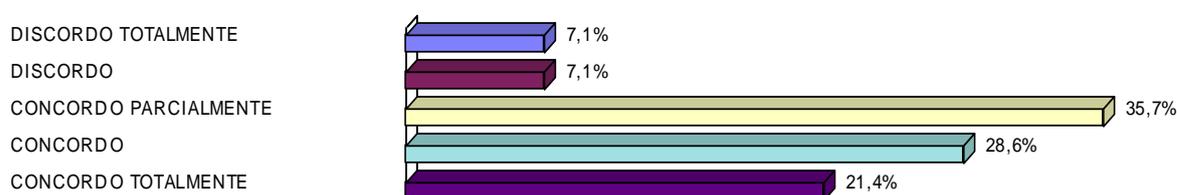


Gráfico 21 – Reorganizações com vistas à competitividade

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 23 e no Gráfico 21, verificou-se que 50,0% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre a flexibilização da estrutura organizacional, de acordo com as mudanças ambientais, atingindo o grau de concordância 3,5.

Quando a questão foi verificar a realizações de reuniões informais, foi possível construir a Tabela 24 e o Gráfico 22.

Tabela 24 – Reuniões informais fora do ambiente do trabalho

ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO4	Freq.	%
Discordo totalmente	2	14,3
Discordo	6	42,9
Concordo parcialmente	4	28,6
Concordo	1	7,1
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

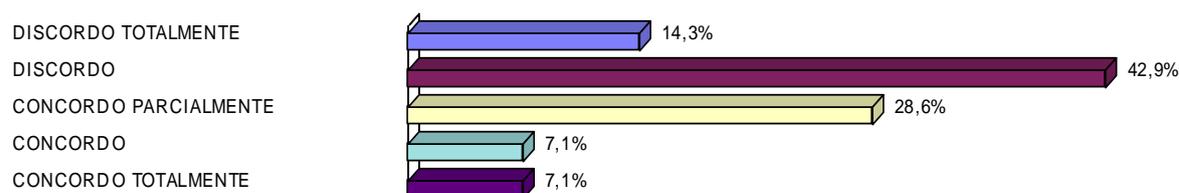


Gráfico 22 – Reuniões informais fora do ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 24, pode-se verificar que 57,2% dos coordenadores discordam ou discordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de baixíssimo consenso sobre a realização de reuniões informais objetivando *brainstorms*, atingindo o grau de concordância 2,5 (GRAF. 22).

Quanto à adequação de leiautes e ao uso de espaços abertos e salas para reuniões foi possível construir a Tabela 25 e o Gráfico 23.

Tabela 25 – Adequação de espaços

ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHOS	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	21,4
Concordo parcialmente	6	42,9
Concordo	2	14,3
Concordo parcialmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

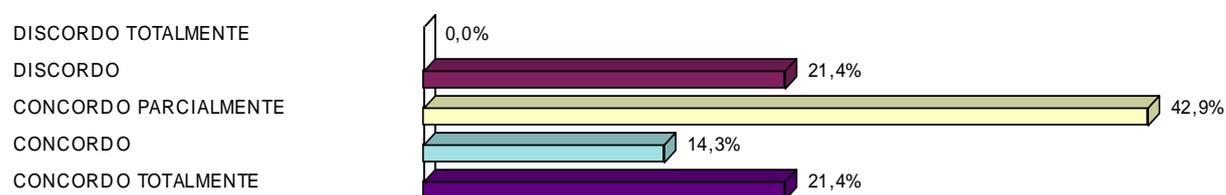


Gráfico 23 – Adequação de espaços

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 25, verificou-se que 35,7% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 42,9% concordam parcialmente; e 21,4% discordam ou discordam totalmente, identificando-se a existência de médio consenso sobre a utilização de leiautes adequados à troca informal de informações,

bem como a valorização do status e da hierarquia, atingindo o grau de concordância 3,4 (GRÁF. 23).

Quanto à agilidade do processo decisório e minimização da burocracia, foi possível construir a Tabela 26 e o Gráfico 24.

Tabela 26 – Agilidade e minimização da burocracia

ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO6	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	7	50,0
Concordo parcialmente	4	28,6
Concordo	2	14,3
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

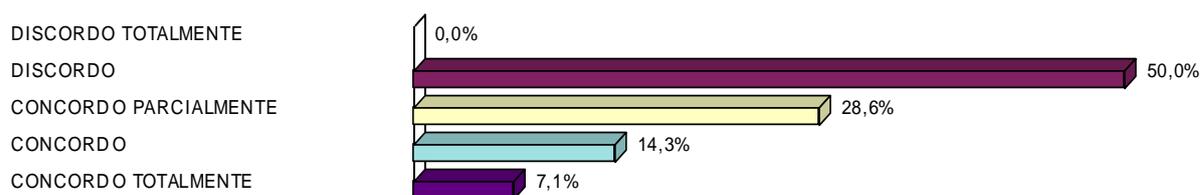


Gráfico 24 – Agilidade e minimização da burocracia

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 26, verificou-se que 50,0% dos coordenadores discordam ou discordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de baixo consenso sobre a agilidade na tomada de decisão, bem como quanto à gestão participativa, atingindo o grau de concordância 2,8 (GRÁF. 24).

- **Análise geral do bloco 3**

Quadro 10 – Análise do bloco 3 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01.	Uso constante de equipes multidisciplinares em grande autonomia (3,0).	Baixo
02.	Há um uso constante de equipe <i>ad-hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores (3,1).	Médio
03.	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo (3,5).	Alto
04.	Reuniões e <i>brainstorms</i> ocorrem com frequência fora do local de trabalho (2,5).	Baixíssimo
05.	Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status (3,4).	Médio
06.	O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima (2,8).	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se os resultados das médias das variáveis do bloco 3, “Organização e processos de trabalho”, duas variáveis se enquadraram no **baixo grau de concordância**, uma no **baixíssimo grau de concordância**, duas variáveis no **médio grau de concordância** e uma no **alto grau de concordância**.

Observou-se que, na ótica dos coordenadores de curso, a estrutura e a forma de organização do trabalho nas instituições pesquisadas são burocratizadas, o que vai de encontro à tendência mundial de horizontalização da estrutura empresarial. Com relação à tomada de decisões, as instituições atingiram grau 2,8, confirmando o fato de que estas são tomadas nos níveis mais alto possíveis. O processo decisório parece ser totalmente hierárquico. A formação de equipes multidisciplinares é outro quesito que deixa a desejar, pois atingiu grau 3,0, o que demonstra que as IES apesar de contarem com profissionais excelentes em diferentes ramos do saber, não maximizam os esforços desses profissionais em prol de um objetivo maior para a instituição. Esse fato é reforçado pelo baixíssimo grau de aderência no quesito realização de reuniões de *brainstorms*.

Terra (2001) alerta para a necessidade de as organizações romperem com o passado e afirma que a única certeza que se tem é que a mudança é permanente.

#### 4.3.5 Análise do bloco 4 – Políticas e administração de recursos humanos

Para a análise desse bloco, foram consideradas oito questões. Na sequência, são apresentados os resultados individualmente.

Quanto ao processo de seleção utilizado nas organizações, pôde-se construir a Tabela 27, assim como o Gráfico 25.

Tabela 27 – Processo de seleção rigoroso

POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADM. DE RH1	Freq	%
Discordo Totalmente	0	0,0
Discordo	2	14,3
Concordo parcialmente	4	28,6
Concordo	7	50,0
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

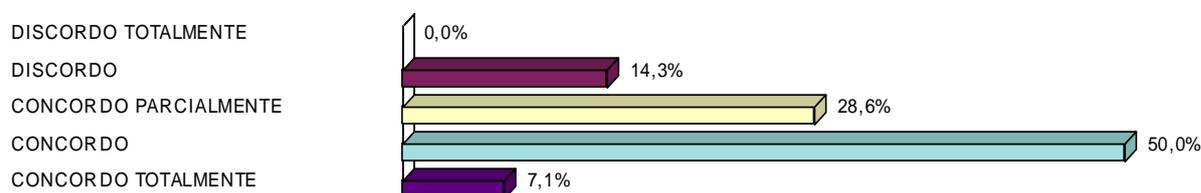


Gráfico 25 – Processo de seleção rigoroso

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 27, verificou-se que 57,1% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre a rigorosidade do processo de seleção nas instituições pesquisadas, atingindo o grau de concordância 3,5.

Quando o questionamento foi sobre a busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade por meio do recrutamento, foi possível desenhar a Tabela 28 e o Gráfico 26.

Tabela 28 - Diversidade

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH2	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	7,1
Concordo totalmente	5	35,7
Concordo	6	42,9
Concordo totalmente	2	14,3
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

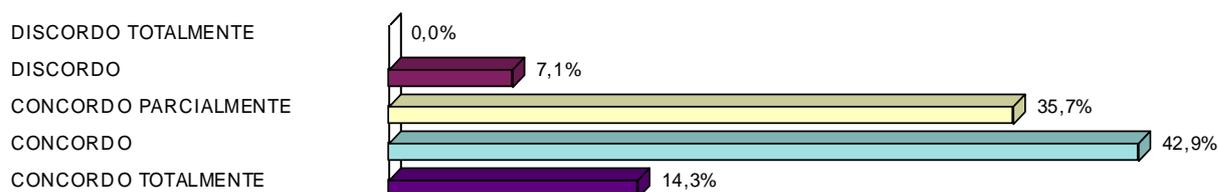


Gráfico 26 – Diversidade

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 28, verificou-se que 57,2% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre a preocupação com a melhoria do potencial interno por meio de recrutamento que contemple a diversidade, experiência, criatividade, entre outros fatores, atingindo o grau de concordância 3,6 (GRÁF. 26).

Sobre o planejamento de carreira foi possível elaborar a Tabela 29 e o Gráfico 27.

Tabela 29 – Planejamento de carreira

POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADM. DE RH3	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	21,4
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	4	28,6
Concordo totalmente	2	14,3
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 27 – Planejamento de carreira**

Fonte: Dados da pesquisa

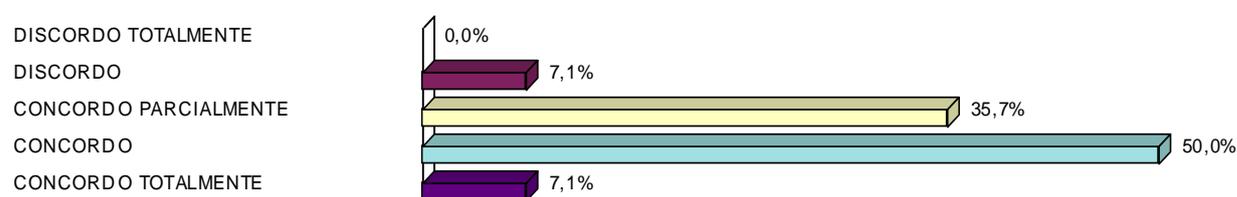
Na Tabela 29, verificou-se que 42,9% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 35,7% concordam parcialmente; e 21,4% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre a conscientização quanto o planejamento da carreira, atingindo o grau de concordância 3,4 (GRÁF. 27).

Sobre a descrição de responsabilidades por cargo, elaboraram-se a tabela 30 e o Gráfico 28.

**Tabela 30 – Descrição de responsabilidades por cargo**

POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADM. DE RH4	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	7,1
Concordo Parcialmente	5	35,7
Concordo	7	50,0
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 28 – Descrição das responsabilidades por cargo**

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 30, verificou-se que 57,1% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso

sobre a abrangência de funções descritas nas funções dos cargos, atingindo o grau de concordância 3,6 (GRAF. 28).

Quando a questão envolveu o investimento e o incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, foi possível construir a Tabela 31 e o Gráfico 29.

Tabela 31 – Investimento e incentivo ao treinamento

POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADM. DE RH5	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	21,4
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	6	42,9
Concordo totalmente	0	0,0
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

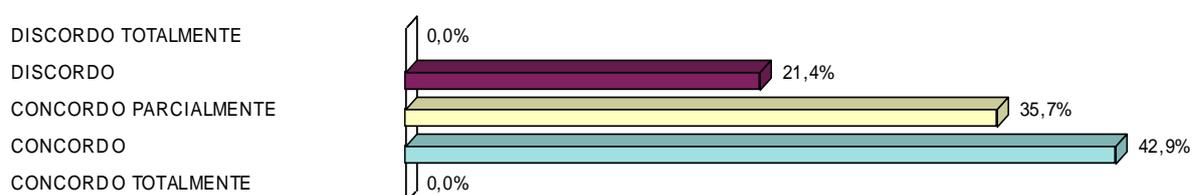


Gráfico 29 – Investimento e incentivo ao treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 31, verificou-se que 42,9% dos coordenadores concordam com o quesito proposto; 35,7% concordam parcialmente; e 21,4% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre o estímulo a treinamentos e desenvolvimentos no âmbito tanto profissional quanto pessoal, atingindo o grau de concordância 3,2 (GRÁF. 29).

Quando o questionamento foi sobre o estímulo ao aprendizado por ampliação dos contatos e interações com outras pessoas, foi possível criar a Tabela 32 e o Gráfico 30.

Tabela 32 – Estímulo ao aprendizado

POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADM. DE RH6	Freq.	%
DISCORDO TOTALMENTE	0	0,0
DISCORDO	4	28,6
CONCORDO PARCIALMENTE	2	14,3
CONCORDO	6	42,9
CONCORDO TOTALMENTE	2	14,3
TOTAL OBS.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

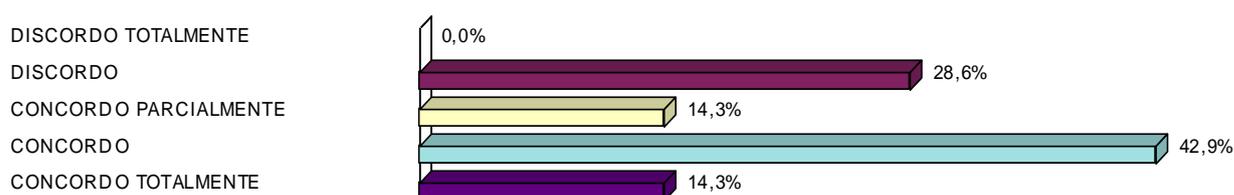


Gráfico 30 – Estímulo ao aprendizado

Fonte: Dados da pesquisa

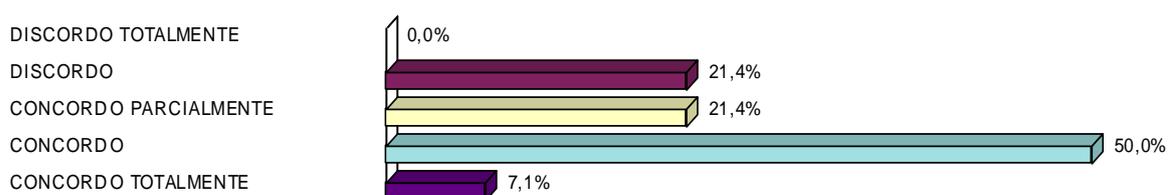
Na Tabela 32, verificou-se que 57,2% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 14,3% concordam parcialmente; e 28,6% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre o estímulo ao aprendizado por meio de redes de ajuda mútua, atingindo o grau de concordância 3,4 (GRÁF. 30).

Quando o questionamento foi sobre treinamento e necessidade dos colaboradores ou alinhamento dos treinamentos à estratégia da instituição, construíram-se a Tabela 33 e o gráfico 31.

Tabela 33 – Treinamento x necessidades

POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADM. DE RH7	Freq	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	21,4
Concordo parcialmente	3	21,4
Concordo	7	50,0
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 31 – Treinamento x necessidades**

Fonte: Dados da pesquisa

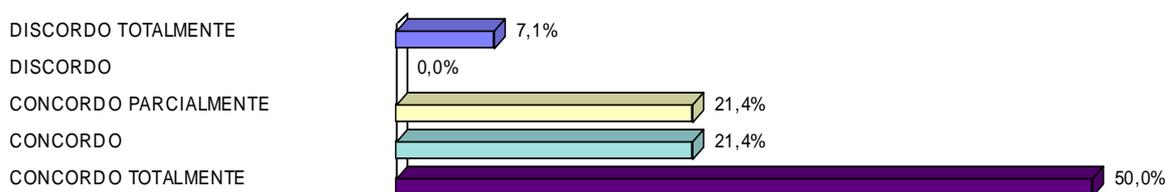
Na Tabela 33, verificou-se que 57,1% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 21,4% concordam parcialmente; e 21,4% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre a adequação dos treinamentos às necessidades das instituições, atingindo o grau de concordância 3,4 (GRÁF. 31).

Quando o questionamento é sobre *turnover*, foi possível verificar os dados da pesquisa pela Tabela 34 e Gráfico 32.

**Tabela 34 - Turnover**

POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADM. DE RH8	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	0	0,0
Concordo Parcialmente	3	21,4
Concordo	3	21,4
Concordo totalmente	7	50,0
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 32 - Turnover**

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 34, verificou-se que 71,4% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso

sobre a rotatividade de funcionários nas instituições, atingindo o grau de concordância 4,1 (GRÁF. 32).

- **Análise geral do bloco 4**

Quadro11 – Classificação do bloco 4 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01.	Processo de seleção bastante rigoroso (3,5).	Alto
02.	Seleção de pessoal busca a diversidade (3,6).	Alto
03.	Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências (3,4).	Médio
04.	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes (3,6).	Alto
05.	Elevado investimento e incentivo ao treinamento (3,2).	Médio
06.	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da instituição (3,1).	Médio
07.	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição (3,4).	Médio
08.	Há um baixo <i>turnover</i> na instituição em comparação com outras instituições congêneres (3,9).	Alto

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se as médias das variáveis do bloco 4, “Políticas e administração de recursos humanos”, o resultado apresenta quatro variáveis com **médio grau de concordância** e quatro com **alto grau de concordância**.

O resultado deste bloco sinaliza a necessidade de repensar a política de recursos humanos das IES. O quesito 4 indica que o enriquecimento de cargos parece acontecer sob a forma de diversidade de tarefas e funções, o que coaduna com a tendência atual de *downsing* (corte de custos e enriquecimento de cargos). Outro quesito preocupante é o que se refere à previsão da carreira, que parece indicar uma limitação quanto aos horizontes em relação às perspectivas e experiências funcionais. Este fato é reforçado quando se analisa a questão dos treinamentos que parecem não estar alinhados às necessidades e objetivos organizacionais.

Na atualidade, a capacidade das instituições de se apropriarem do conhecimento tácito dos seus colaboradores resulta nas diversas formas dos seus bens tangíveis, isto é, do seu capital intelectual. De acordo com Terra (2001), os ativos intangíveis são aqueles que garantem a diferenciação e os retornos exponenciais. Portanto, o conhecimento tácito dos colaboradores se transforma na principal riqueza

organizacional. Para Terra (2001), “quem não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado oferece, tende, inexoravelmente, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo” (p. 161).

#### 4.3.6 Análise do bloco 5 – Sistemas de informação e comunicação

Para a análise deste bloco, foram consideradas três questões. Na sequência, são apresentados os resultados individualmente.

Quando o questionamento foi sobre a comunicação e sua eficiência criou-se a Tabela 35, bem como o Gráfico 33.

Tabela 35 – Comunicação e eficiência

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO1	Freq	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	35,7
Concordo parcialmente	4	28,6
Concordo	2	14,3
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

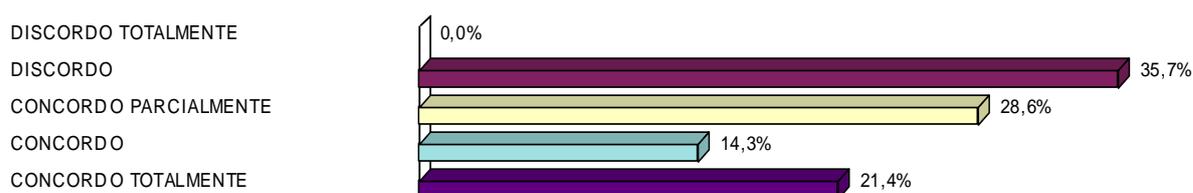


Gráfico 33 – Comunicação e eficiência

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 35 verificou-se que 35,7% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 28,6% concordam parcialmente; e 36,7% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre a eficiência da comunicação em seus diferentes níveis, atingindo o grau de concordância 3,2 (GRÁF. 33).

Quando o questionamento foi sobre o compartilhamento das informações construíram-se a Tabela 36 e o Gráfico 34.

Tabela 36 – Compartilhamento das informações

SISTEMA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO2	Freq	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	6	42,9
Concordo parcialmente	4	28,6
Concordo	3	21,4
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

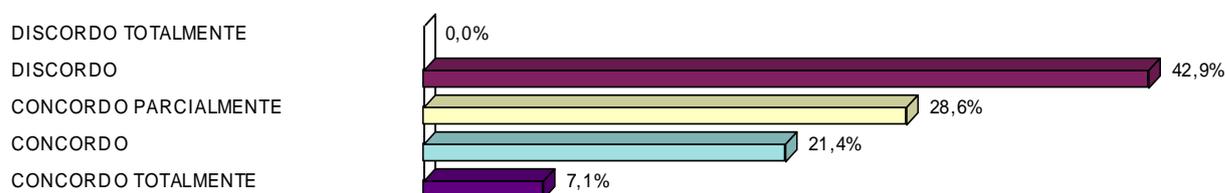


Gráfico 34 – Compartilhamento das informações

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 36, verificou-se que 28,5% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 28,6% concordam parcialmente; e 42,9% discordam, identificando-se a existência de baixo consenso sobre a eficiência do compartilhamento das informações, atingindo o grau de concordância 2,9 (GRÁF. 34).

Quando o questionamento foi sobre disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know-how" existente na instituição, construíram-se a Tabela 37 e o Gráfico 35.

Tabela 37 – Incentivo ao conhecimento

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO3	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	3	21,4
Concordo parcialmente	6	42,9
Concordo	3	21,4
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

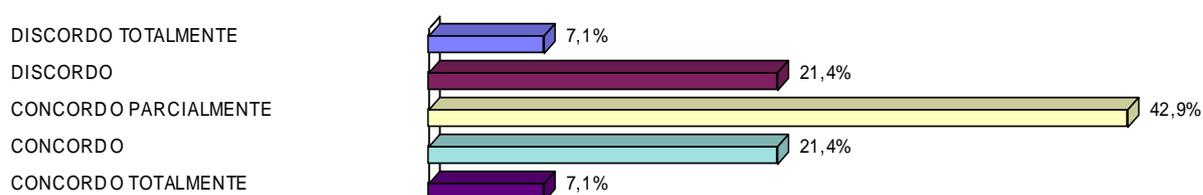


Gráfico 35 – Incentivo ao conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 37, verificou-se que 28,5% dos coordenadores discordam ou discordam totalmente com o quesito proposto; 42,9% concordam parcialmente e 28,5% concordam ou concordam totalmente, identificando-se a existência de baixo consenso sobre mecanismos de registro de informações e *know-how* relativos às instituições, atingindo o grau de concordância 3 (GRÁF. 35).

- **Análise geral do bloco 5**

Quadro 12 – Classificação do Bloco 5 dos Coordenadores de Curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01.	Comunicação eficiente em todos os sentidos (3,2).	Médio
02.	Colaboradores com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da instituição (2,9).	Baixo
03.	Disciplina, eficiência e incentivo na documentação do conhecimento da instituição (3,0)	Baixo

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que nas médias das variáveis do bloco 5, “Sistemas de informação e comunicação”, os resultados obtidos apresentam duas variáveis com **baixo grau de concordância** e uma variável com **médio grau de concordância**.

Esse resultado apresenta limitação do processo de comunicação, falta de acesso ao banco de dados e à guarda e preservação do conhecimento e da informação nas IES. Segundo Terra (2001), o êxito da tecnologia está diretamente relacionado à identificação de problemas e fatores da organização, sendo esse o primeiro passo para evitar erros desastrosos.

Segundo o autor, a tecnologia da informação deve ser vista apenas como mais um elemento para facilitar o compartilhamento do conhecimento. Outros fatores são destacados pelo autor como tão ou mais importantes. Entre eles, estão: sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensa e integração da gestão do conhecimento aos principais processos da organização (TERRA, 2001, p. 178).

#### 4.3.7 Análise do bloco 6 – Mensuração dos resultados

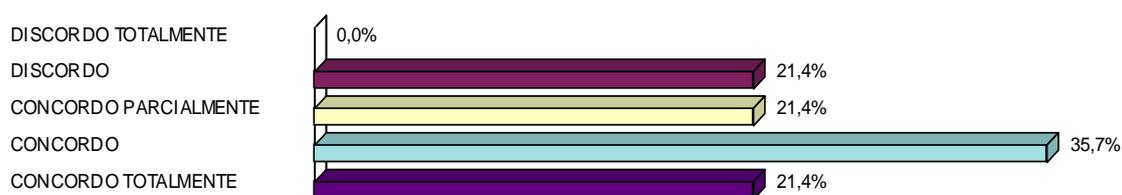
Para a análise deste bloco foram consideradas duas questões. Na sequência são apresentados os resultados individualmente.

Quando foi questionado se existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento) foi possível construir a Tabela 38 e o Gráfico 36.

Tabela 38 – Resultados e perspectivas de mensuração

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS1	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	21,4
Concordo parcialmente	3	21,4
Concordo	5	35,7
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 36 – Resultados e perspectivas de mensuração**

Fonte: Dados da pesquisa

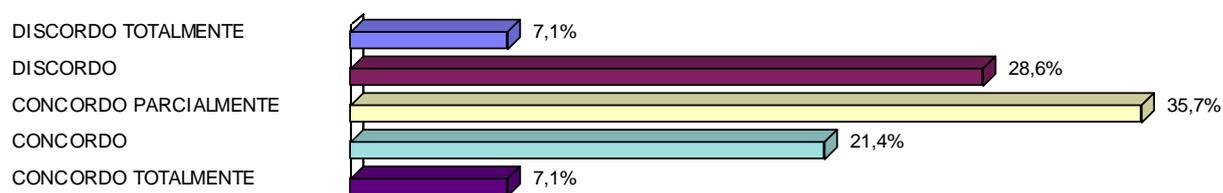
Na Tabela 38, verifica-se que 57,1% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre a preocupação por parte das instituições em se medir resultados, em suas mais diversas formas, atingindo o grau de concordância 3,6 (Graf. 36).

Quando a questão foi a divulgação dos resultados, Construíram-se a Tabela 39 e o Gráfico 37.pode-se construir a TAB. 40 e FIG. 42.

**Tabela 39 – Divulgação dos resultados**

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS2	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	4	28,6
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	3	21,4
Concordo totalmente	1	7,1
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 37 – Divulgação dos resultados**

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 39, verificou-se que 35,7% os coordenadores discordam ou discordam totalmente com o quesito proposto; 35,7% concordam parcialmente; e 28,5% concordam ou concordam totalmente, identificando-se a existência de baixo

consenso sobre a divulgação dos resultados nas instituições, atingindo o grau de concordância 2,9 (GRAF. 37).

- **Análise geral do bloco 6**

Quadro 13 – Classificação do bloco 6 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01.	Os resultados são avaliados sob várias perspectivas (3,6).	Alto
02.	Resultados são amplamente divulgados (2,9).	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa

Nas médias das variáveis do bloco 6, “Mensuração dos resultados”, nas duas variáveis que compõem o bloco os resultados foram opostos, pois uma variável apresenta **baixo grau de concordância**, enquanto a outra apresenta **alto grau de concordância**.

Esse resultado sugere preocupação das IES em mensurar seus resultados sob várias perspectivas. Em contrapartida, a divulgação interna dos resultados nas IES sinaliza a dificuldade no seu processo de comunicação, assim como de aspectos culturais.

De acordo com Terra (2001), em relação à mensuração e à inclusão do capital intelectual das empresas nos balanços contábeis, até o momento a principal contribuição é o fato de que os esforços neste sentido colocaram em evidência a importância e o aspecto multidimensional do capital intelectual (p. 184-193). Um outro aspecto que o autor alerta é para que não se confunda mensuração do capital intelectual com gestão do conhecimento.

O autor acredita que à medida que passam a se engajar cada vez mais nos processos de contabilização do capital intelectual, as empresas passam a questionar sua forma de trabalhar, sua cultura, o sistema de informações, as estratégias de comunicação e as políticas de recursos humanos. Por meio de um melhor monitoramento dessas variáveis, as empresas deverão desenvolver práticas que induzam mais facilmente ao aprendizado, à inovação, à criatividade e à geração do conhecimento empresarial.

Terra (2001) ressalta a busca pela simplicidade, em que poucos indicadores devem ser utilizados, mas estes devem permitir a avaliação de várias áreas ao mesmo tempo.

#### 4.3.8 Análise do bloco 7 – Aprendizado com o ambiente

Para a análise deste bloco, foram consideradas quatro questões. Na sequência são apresentados os resultados individualmente.

Quando se questionou se a IES aprende muito com seus clientes, apurou-se que existem vários mecanismos formais e informais que lhe possibilitam aprender com seus clientes e outros parceiros, o que permitiu a construção da Tabela 40 e do Gráfico 38.

Tabela 40 – Aprendizado organizacional e mecanismos de aprendizagem

APRENDIZADO COM O AMBIENTE1	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	14,3
Concordo parcialmente	7	50,0
Concordo	2	14,3
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

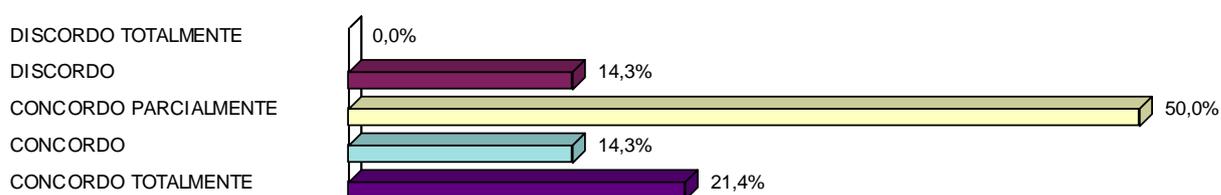


Gráfico 38 – Aprendizado organizacional e mecanismos de aprendizagem

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 40 verificou-se que 50,0% dos coordenadores concordam parcialmente com o quesito proposto; 35,7% concordam ou concordam totalmente; e 14,3% discordam, identificando-se a existência de médio consenso sobre a existência nas

IES de mecanismos que possibilitam o aprendizado com seus clientes e parceiros, atingindo o grau de concordância 3,4 (GRÁF. 38).

Quando se questionou se a IES tem facilidades na gestão de parcerias com outras empresas, as respostas levaram à construção da Tabela 41 e do Gráfico 39.

Tabela 41 – Facilidade de gerir parcerias com empresas

APRENDIZADO COM O AMBIENTE <sup>2</sup>	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	7,1
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	5	35,7
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

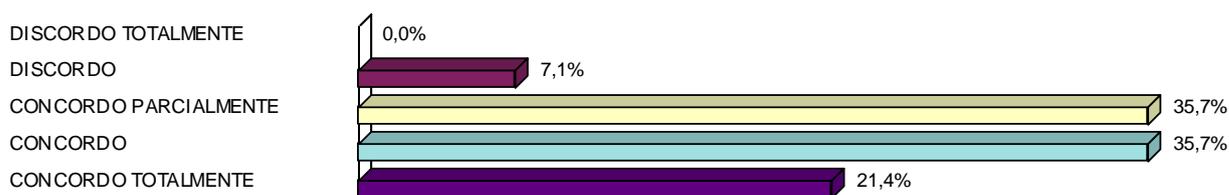


Gráfico 39 – Facilidade de gerir parcerias com empresas

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 41, verificou-se que 57,1% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de alto consenso sobre a gestão de parcerias com outras empresas, atingindo o grau de concordância 3,7 (GRÁF. 39).

Quando se questionou se a IES tem habilidades na gestão de parcerias com outras universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa), foi possível construir a Tabela 42 e o Gráfico 40.

Tabela 42 – Facilidade de gerir parcerias com outras IES

APRENDIZADO COM O AMBIENTE3	Freq.	%
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo	4	28,6
Concordo parcialmente	2	14,3
Concordo	5	35,7
Concordo totalmente	2	14,3
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

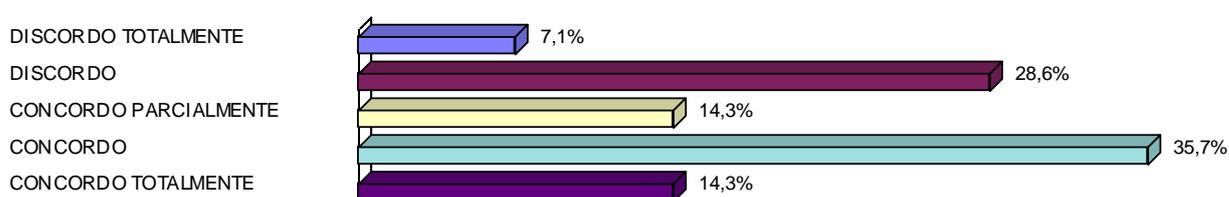


Gráfico 40 – Facilidade de gerir parcerias com outras IES

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 42, verificou-se que 50,0% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 14,3% concordam parcialmente; e 35,7% discordam ou discordam totalmente, identificando-se a existência de médio consenso sobre a gestão de parcerias com outras universidades ou institutos de pesquisa, atingindo o grau de concordância 3,2 (GRÁF. 40).

Quando o questionamento foi sobre a decisão de realizar alianças, comprovou-se que tal atitude está frequentemente relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da instituição percebem muito claramente este objetivo de aprendizado (TAB. 43 e FIG. 41).

Tabela 43 – Realização de alianças para aprendizado

APRENDIZADO COM O AMBIENTE4	Freq.	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	21,4
Concordo parcialmente	6	42,9
Concordo	2	14,3
Concordo totalmente	3	21,4
Total obs.	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

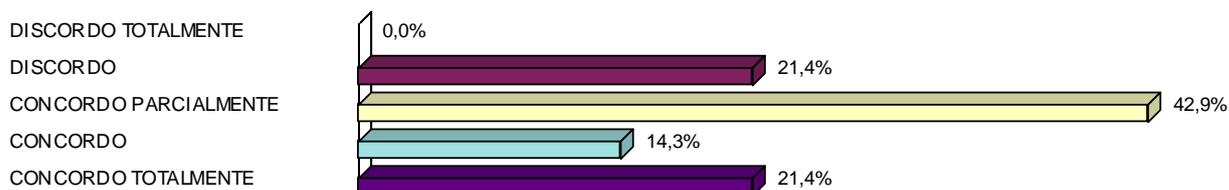


Gráfico 41 – Realização de alianças para aprendizado

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 43, verificou-se que 35,7% dos coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto; 42,9% concordam parcialmente; e 21,4% discordam ou discordam totalmente, identificando-se a existência de médio consenso sobre a realização de alianças obedecendo às estratégias de aprendizado das instituições, atingindo o grau de concordância 3,4 (GRÁF. 41).

- **Análise geral do bloco 7**

Quadro 14 – Classificação do bloco 7 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01.	Muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com o cliente (3,4).	Médio
02.	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas (3,7).	Alto
03.	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras universidades (3,2).	Médio
04.	Alianças estão relacionadas às estratégias de aprendizado interno importantes (3,4).	Médio

Fonte: Dados da pesquisa

As médias das variáveis do bloco 7, “Aprendizado com o ambiente”, obtidas nas quatro variáveis mostram que uma obteve **alto grau de concordância** e que nas outras três variáveis houve **médio grau de concordância**.

Neste bloco, o resultado indica que, na ótica dos coordenadores de curso as IES realizam parcialmente aprendizagens com seus *stakeholders*. A única variável que aponta alto grau de concordância é a realização de parcerias com outras empresas.

#### 4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

A análise descritiva dos resultados qualitativos obtidos foi organizada na forma de gráficos, em apenas uma etapa, em que é apresentado o resultado geral por questão pesquisada. Para computar as respostas dos coordenadores, foi utilizado o programa SPHINX.

Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionário semiestruturado (Apêndice I), contendo três questões abertas, que tiveram por objetivo identificar a fala dos respondentes relacionando os temas “Gestão do conhecimento” e “Exame Enade”.

As questões abertas possibilitaram à pesquisadora entender de forma mais acurada a percepção dos coordenadores de curso acerca das práticas relacionadas à gestão do conhecimento existentes nas IES pesquisadas. Segundo Fleury & Fleury (2000), a gestão do conhecimento está relacionada com o processo de aprendizagem organizacional, que se estabelece por meio da aquisição e desenvolvimento, disseminação e construção de memórias da organização. Essas etapas compõem o processo de aprendizagem organizacional, que está diretamente relacionado com a gestão do conhecimento.

Para a análise descritiva dos resultados qualitativos, foram consideradas três questões. Na sequência, são apresentados os resultados individualmente.

Quando a questão foi: “A que você atribui a nota de desempenho no Enade no curso que coordena?”, produziram-se a Tabela 44 e o Gráfico 42.

Tabela 44 – Atribuição de nota de desempenho do ENADE

Nota enade	Freq.	%
Aprendizagem e bom nível do aluno	3	21,4
Motivação/percepção da importância desse processo/sensibilização mercado trabalho	4	28,6
Experiência acadêmica/professores qualificados	9	64,3
Estrutura e qualidade da instituição/excelência pedagógica	6	42,9
Dinâmica de atualização da grade curricular/grade existente	2	14,3
Outros	2	14,3
Ns/nr	1	7,1
Total obs.	14	

Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações; devido às respostas múltiplas (3 no máximo).



Gráfico 42 – Atribuição de nota de desempenho do Enade

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 44, pode-se verificar que experiência acadêmica / professores qualificados foi citado por 9 coordenadores, ou 64,3%; a estrutura e qualidade da instituição / a excelência pedagógica, por 6, ou 42,9%; motivação / percepção da importância desse processo / sensibilização para o mercado de trabalho, por 4, ou 28,6%; aprendizagem e o bom nível do aluno, por 3, ou 21,4%; dinâmica de atualização da grade curricular / grade existente, por 2, ou 14,3% (GR[AF. 42).

Quando o questionamento foi: “Como você explica a gestão de conhecimento na sua coordenação?”, produziu-se a Tabela 45 e o gráfico 43.

Tabela 45 – Gestão do conhecimento e a coordenação

Gestão de conhecimento	Freq.	%
Participação/interação/processo interdisciplinar	3	21,4
Não existe/não há processo/projeto/pouco desenvolvido/sistema burocrático	5	35,7
Iniciativas pontuais/cultura por resultado/formal com divulgação público interno externo	2	14,3
Evolução tecnológica/novas formas de organização curricular/pesquisa e análise buscando inovar de forma estratégica	3	21,4
Ns/nr	3	21,4
Total obs.	14	

Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

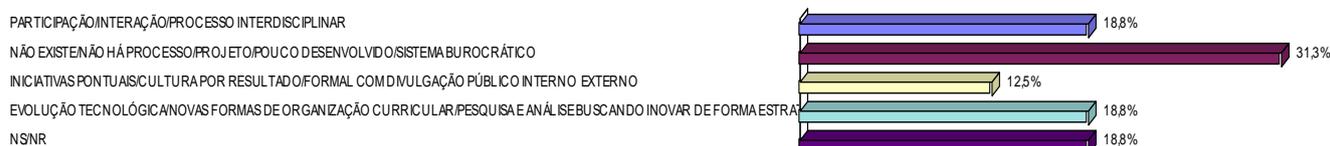


Gráfico 43 – Gestão do conhecimento e a coordenação

Fonte: Dados da pesquisa

Pela Tabela 45, verifica-se que 5 coordenadores, ou 35,7%, afirmaram que não existe processo de gestão do conhecimento em suas instituições ou que ela é pouca desenvolvida, em grande parte devido à estrutura burocrática prevalecente; 3, ou 21,4%, que existe iniciativas de gestão do conhecimento em sua coordenação e apontaram diversos motivos que levaram a isso, tais como participação, interação e o processo interdisciplinar, evolução tecnológica, novas formas de organização curricular e pesquisa e análise buscando inovar de forma estratégica; e 2, ou 14,3%, que os motivos estão relacionados a iniciativas pontuais, cultura por resultado e divulgação do público interno e externo (GRAF. 43).

Quando foi questionado: “Qual a principal prática da gestão de conhecimento que agrega valor à sua rotina e conseqüentemente ao curso que coordena?”, produziu-se a Tabela 46 e o gráfico 44.

Tabela 46 – Prática da gestão do conhecimento

Prática de conhecimento	Freq.	%
Informatização/acesso ao sistema/uso sistema aula/socialização de informações	4	28,6
Participação/interação	3	21,4
Ações para soluções de informações/busca de soluções/aprendizagem crítico reflexiva	3	21,4
Ns/nr/não existe essa prática	5	35,7
Total obs.	14	

Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).



Gráfico 44 – Prática da gestão do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

Pela Tabela 46 e Gráfico 44, verificou-se que 5 coordenadores, ou 35,7%, afirmaram que não existe prática de gestão do conhecimento em suas instituições; 4, ou 28,6%, que as principais práticas de gestão do conhecimento do seu curso são: informatização, acesso ao sistema, uso do sistema aula e socialização de informações; 3 ou 21,4%, que as principais práticas são: participação, interação, ações para soluções de informações, busca de soluções e aprendizagem crítico reflexiva.

- **Análise geral dos resultados qualitativos**

Observa-se que alguns coordenadores centraram-se em aspectos ligados à tecnologia da informação, tais como: informatização do banco de dados dos trabalhos de conclusão de curso para consultas; informatização da biblioteca; utilização do sistema @ula para gerar informações do nível de aproveitamento dos alunos considerando várias situações (estatísticas, evolução e criticidade, entre outras); independência da coordenação em relação à Secretaria, possibilitada pelo

acesso ao banco de dados; formação de grupos na Internet para a troca de informações, debates e atualizações; e articulação de um conjunto de processos sistematizados na busca da coleta e análise de dados, na contextualização das informações e na geração de conhecimentos pela capacidade de incrementar as habilidades, criando e inovando na gestão acadêmica de forma estratégica e projeto da criação de um portal para o professor no site da instituição.

Todas essas iniciativas de tecnologia da informação são relevantes para o processo, mas deve-se cuidar para que não se tornem o seu centro. De acordo com Terra (2001), o mais comum e tradicional é associar inovação com desenvolvimento de novos produtos, principalmente associada a progressos tecnológicos. Uma perspectiva mais moderna e interessante, no entanto, é aquela que compreende que as organizações podem inovar em diversas dimensões: processos, relacionamento com clientes, agregação de serviços, sistemas de crédito ou cobrança, relacionamento com a comunidade, etc.

De forma geral, as organizações percebem a inovação como algo relativo a uma área, mas, na realidade, por mais simples que seja uma inovação, se ela contribuir para melhorar os resultados da instituição, passa a ser uma inovação significativa para ela. A busca de *benchmarking* externo ou interno é a busca dessa inovação que já está consolidada em algum setor da própria instituição ou em outra instituição. Segundo Fleury & Fleury (2000), não é incomum o fato de a instituição já possuir o conhecimento de que necessita para se tornar competitiva, mas, muitas vezes esse conhecimento não está acessível à instituição como um todo.

Outro aspecto significativo observado pelos coordenadores é a importância da estrutura curricular do curso, por exemplo: trabalho voltado para os pilares da educação (leitura e apresentação de trabalhos); grade curricular e os instrumentos pedagógicos utilizados; conhecimento gerenciado por meio de um processo interdisciplinar, busca de novas formas de organização curricular; busca por outra visão do conhecimento e um núcleo novo de sentido que oportunize o diálogo interno; preocupação com o desenvolvimento de competências e habilidades nos alunos; rigor, excelência acadêmica, pesquisa e preocupação com o aluno; utilização de instrumentos didáticos (jogos, simulação, visitas técnicas, feiras e

seminários); dinâmica de atualização da grade curricular e dos planos de curso; seriedade na utilização dos critérios de avaliação e de frequência; planejamento pedagógico e acadêmico com interdisciplinaridade e ações pontuais em algumas disciplinas estratégicas do curso; divulgação e atualização do Projeto Pedagógico do curso com a participação dos docentes e discentes; e bom nível do curso.

Destaca-se também o potencial do corpo docente. Foram extraídas as seguintes afirmações: professores extremamente profissionais e atuantes no mercado; objetivos e sonhos muito compartilhados e envolvido por todos; bom trabalho desenvolvido pelos professores, alunos e coordenação; experiência profissional (de mercado) do corpo docente; e constante interação entre docentes e discentes nas diversas reuniões com os membros do conselho do curso, com apoio e participação direta e ativa de núcleo de apoio aos professores e à titulação dos professores.

Em relação especificamente à atuação dos discentes, houve o reconhecimento da importância do bom nível dos alunos ingressantes, pois estes, ao realizarem o exame pela primeira vez, tiveram acesso a apenas 20% do conteúdo específico de administração, e da motivação dos alunos para manter o conceito elevado, motivo de terem optado pela instituição.

Outros depoimentos foram considerados pela pesquisadora como extremamente relevantes para a realização de uma análise mais acurada. Entre eles destaque para: apesar do reconhecimento da importância da gestão do conhecimento em instituições geradoras de inovação e conhecimento, ainda não existe na IES projeto para sua implementação, mas existem estudos para a definição do modelo a ser implementado; identificação dos pontos fracos que podem ser mudados na IES para que a gestão do conhecimento possa ser viabilizada (professores com dedicação exclusiva e envolvidos com os processos de ensino e aprendizagem, pesquisa e extensão); não existência de um processo formal de gestão do conhecimento, sendo que a principal prática é a aprendizagem organizacional informal, em que os coordenadores aprendem em conjunto, sendo essa prática considerada muito importante; conhecimento do ambiente externo / respectiva adaptação ao ambiente interno também foi considerado uma premissa

importante; e registro das aprendizagens não na forma de dados, mas em informações úteis e aplicáveis (registro da aprendizagem gerando conhecimento).

Outra constatação é que algumas IES não oferecem condição interessante para as práticas de gestão do conhecimento devido ao sistema burocrático e à falta de apoio à coordenação.

#### **4.5 Comparação dos resultados das Instituições de Ensino Superior privadas com a pesquisa de Terra (1999)**

A comparação desta pesquisa com os resultados obtidos por Terra (1999) foi realizada para observar a posição das IES pesquisadas em relação à classificação elaborada pelo referido autor. É importante destacar que não houve na amostra de sua pesquisa o setor educacional; contudo, ela foi ampla e envolveu doze setores produtivos da economia. Após o tratamento estatístico dos dados, Terra (1999) classificou as organizações em três grupos distintos, relacionados da seguinte forma:

- I. Grupo 1: empresas que aprendem - as práticas gerenciais estão mais associadas à gestão proativa do conhecimento organizacional.
- II. Grupo 2: empresas tradicionais - as práticas gerenciais estão medianamente associadas à gestão proativa do conhecimento organizacional.
- III. Grupo 3: empresas pequenas atrasadas - as práticas gerenciais estão menos associadas à gestão proativa do conhecimento organizacional.

Na Tabela 46, demonstram-se os resultados obtidos nesta pesquisa com os coordenadores de curso, correlacionando com os resultados encontrados por Terra (1999). Assinala-se que foram suprimidas da análise cinco questões (31, 32, 33, 34, 35), pois não foram contempladas pela pesquisadora no questionário semiestruturado utilizado.

Tabela 47 - Comparação das Instituições de Ensino Superior privadas com os resultados da pesquisa de Terra (1999)

<u>Questão</u>	<u>Terra - Grupo (G) 1</u>	<u>Terra - Grupo (G) 2</u>	<u>Terra - Grupo (G) 3</u>	<u>Média dos Coordenadores de Curso</u>	<u>Diferença das Inst. de Ens. Sup. priv. em relação ao resultado de Terra (1999)</u>
1	4,3	3,8	3,0	3,9	> G2
2	4,1	3,2	2,1	3,6	> G2
3	4,3	3,6	2,7	4	> G2
4	3,6	2,8	2,0	4	> G1
5	3,7	2,8	2,0	4,1	> G1
6	3,8	2,9	2,2	3,5	> G2
7	4,3	3,2	2,4	3,5	> G2
8	4,3	3,5	2,4	3,3	> G3
9	3,8	3,2	2,4	3,4	> G2
10	4,0	3,2	2,2	3,8	> G2
11	3,7	3,0	2,0	3,3	> G2
12	3,5	2,8	1,9	3,9	> G1
13	4,1	3,4	2,7	3,7	> G2
14	4,1	3,3	2,3	3	> G3
15	4,3	3,4	2,7	3,1	> G3
16	4,0	3,6	3,0	3,5	> G3
17	4,0	3,0	2,2	2,5	> G3
18	3,6	2,6	2,1	3,4	> G2
19	4,1	3,4	2,7	2,8	> G3
20	3,3	2,3	1,7	3,5	> G1
21	4,1	3,1	2,4	3,6	> G2
22	3,4	2,4	1,6	3,4	> G2
23	4,0	3,2	2,5	3,6	> G2
24	3,8	3,1	2,2	3,2	> G2
25	3,8	2,8	1,8	3,4	> G2
26	4,0	3,5	2,8	3,4	> G3
27	4,2	3,2	2,0	4,1	> G2
28	4,1	3,2	2,1	3,2	> G3
29	4,1	3,6	2,8	2,9	> G3
30	4,0	3,6	2,8	3	> G3
31	3,7	2,8	1,9		
32	4,0	3,0	2,0		
33	3,6	2,4	1,7		
34	4,2	3,3	2,3		
35	2,1	1,7	1,3		
36 (31)	4,3	3,5	2,7	3,6	> G2
37 (32)	4,1	3,0	2,0	2,9	> G3
38 (33)	4,0	3,2	2,5	3,4	> G2
39 (34)	3,9	3,2	2,5	3,7	> G2
40 (35)	3,2	2,6	1,8	3,2	> G2
<b>41 (36)</b>	<b>3,4</b>	<b>2,7</b>	<b>2,0</b>	<b>3,4</b>	<b>&gt; G2</b>

Fonte: Dados da pesquisa e TERRA (1999)

Nota-se que na Tabela 47 os resultados obtidos nas IES privadas com os coordenadores de curso assinalam que a maioria foi superior aos resultados das empresas do grupo 2. Pode-se afirmar que as IES em relação às outras organizações obtiveram os seguintes resultados:

- Em 11 variáveis os resultados foram superiores aos das empresas do grupo 3.
- Em 17 variáveis os resultados foram maiores aos das empresas do grupo 2.
- Em 4 variáveis o resultado se encontra bem próximo aos das empresas do grupo 2; em 3 variáveis o resultado se encontra igual ao da empresa do grupo 1; e em 4 variáveis os resultados se encontram bem próximos aos das empresas do grupo 1.
- Em 4 variáveis os resultados se encontram ligeiramente maiores aos das empresas do grupo 1.

Por meio deste resultado, é possível afirmar que as IES pesquisadas apresentam resultado superior aos das empresas do grupo 3 e bem próximos aos das empresas do grupo 2. Considera-se, portanto, que, apesar das dificuldades e das limitações apontadas pelos coordenadores, as IES possuem práticas medianas da gestão proativa do conhecimento.

Este resultado confirma a análise da pesquisa de Terra (2001) quanto às práticas pouco prevalentes nas organizações brasileiras. Destacam-se as práticas relacionadas ao pensamento sistêmico e visão compartilhada, ao processo de comunicação, às formas de organização e processo de trabalho e à aprendizagem com o ambiente.

#### **4.6 Resultado das Instituições de Ensino Superior nas sete dimensões da gestão do conhecimento**

Para realizar a análise geral das práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas Instituições de Ensino Superior privadas pesquisadas, faz-se necessário relembrar o modelo de Terra (2001), utilizado como parâmetro nesta pesquisa. Esse modelo fundamenta-se nas sete dimensões da prática gerencial que representam a capacidade da organização de aprender, criar e adquirir conhecimento por meio da coordenação sistêmica de seus esforços e dos colaboradores na dimensão estratégica e operacional.

Na sequência, apresenta-se a análise das sete dimensões da gestão do conhecimento nas IES pesquisadas.

- **Dimensão 1 – Fatores estratégicos e o papel da alta administração**

Nesta dimensão, destaca-se o alto grau de conhecimento por parte dos coordenadores de curso das competências essenciais da IES, bem como a concordância acerca da disseminação da estratégia empresarial e a percepção de que as instituições se pautam por desafios e sentido de urgência.

- **Dimensão 2 – Culturas e valores organizacionais**

Nesta dimensão, as IES apresentam características relativas a organizações que aprendem e inovam por não propiciarem novas formas de conhecimento que gerem inovações, bem como limitação do compartilhamento dos conhecimentos nas diversas áreas. Parece que o conhecimento e a informação apresentam-se dispersos nas IES e que, apesar de existir abertura para novas ideias, não foi detectada qualquer política de valorização delas. Este fato entra em desacordo quando se analisa a experimentação, que obteve alto grau de concordância por parte dos coordenadores.

- **Dimensão 3 – Estrutura organizacional**

A estrutura das IES parecem ser hierárquico-burocráticas, com perfil de decisão lento e unilateral e alta centralização, o que dificulta o trâmite dos processos e informações. A tomada de decisões parece estar fundamentada na cadeia hierárquica, e não em nível de *expertise*. Os espaços organizacionais predispõem medianamente ao compartilhamento de informações e à criatividade. Reuniões e *brainstorms*, tão importantes para o processo de aprendizagem e criatividade das instituições, não foram consideradas práticas atuantes.

- **Dimensão 4 – Administração de recursos humanos**

O investimento em treinamento é mediano e o processo de treinamento dos colaboradores apresenta-se com enfoque tradicional, com relativa abertura para a diversificação de perfis. Constatou-se, também, que o treinamento está focado nas atividades e necessidades imediatas dos colaboradores, o que pode provocar ausência da aprendizagem organizacional.

- **Dimensão 5 – Sistemas de informação e comunicação**

O processo de comunicação apresenta eficiência relativa e o acesso aos bancos de dados das instituições é limitado, bem como a sistematização da documentação do conhecimento gerado nas instituições.

- **Dimensão 6 – Mensuração de resultados**

Observa-se grande preocupação por parte das IES em avaliar os resultados de forma sistemática, mas não existe a mesma preocupação em divulgar esses resultados.

- **Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente**

Em relação a esta dimensão, as IES pesquisadas possuem limitados mecanismos formais e informais para o aprendizado com o cliente. Observa-se que elas têm se preocupado em consolidar parcerias com outras empresas, mas apresentam habilidade relativa para gerir parcerias com outras IES de ensino.

Os resultados sinalizam que as IES pesquisadas apresentam as seguintes práticas que se coadunam com a gestão do conhecimento:

- 1) Os colaboradores conhecem as competências essenciais (*core competences*).
- 2) A estratégia é amplamente disseminada.
- 3) A alta administração estabelece metas desafiadoras e há um sentido de urgência em direção a uma visão estabelecida.
- 4) A missão e os valores são frequentemente promovidos pelas IES.
- 5) Existe elevado nível de orgulho em trabalhar nas IES.
- 6) As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
- 7) O fator tempo é considerado um recurso importante para a inovação.
- 8) Existe abertura para discutir novas ideias nas IES.
- 9) Resultados importantes são comemorados.
- 10) Os processos de seleção são rigorosos.
- 11) A seleção de pessoal busca a diversidade.
- 12) As descrições das responsabilidades dos cargos geralmente são abrangentes.
- 13) Há um baixo *turnover* nas IES.
- 14) Os resultados são avaliados sob várias perspectivas.
- 15) As IES têm habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
- 16) As decisões de realizar alianças estão relacionadas às decisões estratégicas e de aprendizados importantes.

Finaliza-se este capítulo ratificando que a gestão do conhecimento está diretamente relacionada com as mudanças de valores organizacionais e de suas lideranças, o que pressupõe a construção de novos paradigmas, que se inicia na alta administração e é encadeada por toda a organização. Explica Terra (2001, p. 226): “Essa transformação é apenas o primeiro passo, mas, talvez, o mais importante, para que as empresas brasileiras se tornem em empresas que aprendem”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões obtidas nesta pesquisa, as quais respondem à pergunta orientadora, que permitiu analisar as práticas relacionadas à gestão do conhecimento aplicadas nas Instituições de Ensino Superior privadas pesquisadas, utilizando como parâmetro o modelo conceitual de Terra (2001).

São apresentadas as principais conclusões a partir da análise do problema, em consonância com o objetivo geral e objetivos específicos que validam o estudo realizado, considerando as sete dimensões das práticas gerenciais que compuseram o questionário, em torno dos seguintes temas que compõem cada dimensão:

- a. Fatores estratégicos e o papel da alta administração
- b. Culturas e valores organizacionais
- c. Estrutura organizacional
- d. Administração de recursos humanos
- e. Sistemas de informação e comunicação
- f. Mensuração de resultados
- g. Aprendizado com o ambiente

A sociedade do conhecimento está redefinindo o papel da educação superior em nível global. Há uma crescente demanda por educação superior, porque em nenhum outro período da história seu papel foi tão importante para a sociedade. Devido em grande parte à globalização, o cenário para o trabalho, o lazer, a preservação do meio ambiente e a educação estão passando por mudanças radicais. Para enfrentar os atuais desafios, é necessária uma evolução das Instituições de Ensino Superior. As IES que resistirem às mudanças não sobreviverão, mas aquelas que se aproveitarem das inúmeras oportunidades geradas pelas necessidades da economia da informação e do conhecimento terão grandes possibilidades não só de expansão como também de contribuir com o desenvolvimento da nação.

Em relação ao panorama econômico, a economia tem um importante papel nas mudanças. No Brasil, a competição está cada vez mais acirrada e o setor educacional passa por um forte processo de consolidação.

No que tange ao uso da tecnologia, esta não é mais opção em nenhum nível educacional. A tecnologia veio para ficar e vai se tornar mais diversificada à medida que os alunos vão desenvolvendo seus próprios meios de comunicação e interação. Portanto, a comunicação de forma digital com os estudantes é uma variável cultural crítica para o sucesso do ensino.

Nessa década, entre as práticas adotadas pelas IES verifica-se que ocorreu um forte movimento de profissionalização da gestão. Observando os fatos citados, pode-se imaginar que essa profissionalização certamente é decorrente das transformações nos contextos econômico, social, político e educacional ocorridos no País e no mundo globalizado. Destaque para a forte concorrência entre as IES do setor privado e o movimento de consolidação do setor educacional, agentes decisivos dessa profissionalização. Modelos de negócios e de planejamento utilizados no mundo corporativo vêm sendo considerados estratégicos para diminuir custos e maximizar a utilização de recursos.

O fato é que o desafio enfrentado pelas IES que almejam crescer e contribuir para uma educação de qualidade é imenso e depende, em grande parte, de uma eficiente profissionalização da gestão. É necessário considerar o planejamento das metas a serem atingidas e implementar a reformulação, a qual envolve profunda mudança na forma de relacionamento da IES com os docentes, os coordenadores de curso, os alunos e a comunidade.

Uma IES não pode ser considerada apenas um conjunto de salas ou de prédios, com uma organização hierárquica rígida e uma propriedade física. Atualmente, são menos tangíveis e mais focadas em criar valor para as comunidades, engajar os estudantes e construir conhecimento. A tecnologia tem alterado o mundo dos negócios de forma muito rápida. Portanto, as instituições precisam de agilidade para poderem responder prontamente.

Diante desse novo cenário, um perfil novo de estudante está emergindo, em termos tanto de suas habilidades cognitivas quanto de suas expectativas. Esses estudantes têm um maior domínio da tecnologia do que muitos docentes, já estão no mercado de trabalho e são resistentes aos métodos tradicionais de ensino. Eles não querem apenas informação; querem adquirir conhecimento. A diferença entre informação e conhecimento é sutil, mas muito importante. Conhecimento é o significado que se extrai da informação e envolve sua interpretação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), “é a informação com propósito, com significado”. Para desenvolver o conhecimento, é necessário um ambiente de aprendizagem mais rico e diversificado do que aquele utilizado para a transmissão de informação.

Na missão das IES normalmente constam dentre suas inúmeras finalidades o acesso ao conhecimento e o desenvolvimento de raciocínio crítico. Na realidade, grande parte das IES se expandiu por meio de sua atividade de fornecer o acesso à informação. Agora, a orientação a ser seguida para o sucesso é centrar seu foco e esforços na aprendizagem, no valor agregado ao aluno, na oferta de formação diferenciada dos concorrentes, na maximização de seus recursos para tornar acessível em maior quantidade de alunos e uma educação de qualidade.

A sociedade da informação introduziu mudanças importantes no ambiente de trabalho, as quais demandam das IES reformulação do conteúdo e do processo de ensino-aprendizagem. Grande parte das aulas tradicionais simplesmente transmite informações. Essa cultura veio da forma como o professor adquiriu conhecimentos: aulas expositivas e consultas a livros na biblioteca. Hoje, o aluno tem acesso à informação por meio da Internet, que coloca à sua disposição bibliotecas on-line, periódicos on-line e clássicos da literatura, entre outros recursos. Portanto, as aulas para meramente transmitir informações estão ultrapassadas para o contexto atual e os cursos devem se dedicar a desenvolver o conhecimento. Pelo exposto, pode-se concluir que nenhuma Instituição de Ensino Superior conseguirá implantar as mudanças tão necessárias diante desse novo cenário retratado sem a adesão de seu corpo docente.

Diante da crise que o setor de ensino superior atravessa, surgem inúmeras oportunidades, pois a crise obriga as empresas a repensar seus custos, suas

práticas de gestão e de ensino, bem como refletir acerca das necessidades do mercado de trabalho e, conseqüentemente, de seus alunos.

Para aquelas IES que se adequarem à nova realidade, o futuro reserva interessantes possibilidades de expansão, pois a sociedade do conhecimento requer que o profissional se dedique a uma aprendizagem contínua. Sem inovação e empreendedorismo não será possível conseguir a necessária evolução do sistema de educação superior, base para o crescimento econômico do País.

Diante do exposto, o problema levantado foi definido pela pergunta orientadora deste trabalho investigativo sobre as práticas de gestão do conhecimento que são percebidas pelos coordenadores de curso de Administração das Instituições de Ensino Superior privadas do estado de Minas Gerais que obtiveram nota final na avaliação do Enade igual ou superior a 4 usando o modelo proposto por Terra (2001). Para isso, foram cumpridos os seguintes objetivos intermediários, respectivamente:

- Identificar as práticas de gestão do conhecimento de acordo com as sete dimensões propostas por Terra (2001);
- Avaliar a percepção de cada coordenador de curso em relação ao modelo de Terra (2001) quanto ao uso da gestão do conhecimento;
- Avaliar as práticas mais citadas pelos coordenadores dos cursos analisados;
- Verificar as práticas de gestão do conhecimento percebidas como causa do melhor desempenho das instituições pesquisadas.

A resposta à indagação que concretiza estes objetivos foi demonstrada no capítulo 4, na apresentação das IES, no perfil da amostra, na análise descritiva dos resultados quantitativos e qualitativos e na comparação dos resultados das IES pesquisadas com a pesquisa de Terra (2001).

No que se refere ao primeiro objetivo específico, ou seja, às práticas relacionadas à gestão do conhecimento, observa-se que, apesar de não demonstrarem uma preocupação explícita quanto ao gerenciamento proativo do conhecimento, as IES apresentaram diversas práticas gerenciais que se coadunam com a aquisição, a

criação, a transmissão e o compartilhamento do conhecimento e da construção da memória organizacional, que se traduzem nas sete dimensões da gestão do conhecimento.

Percebe-se que as IES ainda deverão trilhar um extenso caminho para conseguirem usufruir de uma vantagem sustentável, que normalmente se apresenta no potencial de seu capital humano. Acredita-se, então, que as IES ainda não podem ser caracterizadas como organizações que aprendem. As conclusões obtidas nesta análise são:

- Em relação à dimensão “Estratégia e alta administração”, parece existir consenso nas IES em relação à definição das competências centrais (*core competencies*) e no estabelecimento de uma instituição inspirada por constantes desafios.
- Observou-se na dimensão “Cultura e valores organizacionais”, que o fator tempo foi indicado como recurso importante para a inovação, que novas ideias são estimuladas, que existe alto nível de confiança dos colaboradores, que as pessoas estão focadas no longo prazo, que existe um bom clima de trabalho e que resultados importantes são comemorados. Destaca-se a relativa dificuldade no estabelecimento de visão compartilhada e de enfoque sistêmico. Para Nonaka e Takeuchi (1997), uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas confiem umas nas outras, comecem a trabalhar em conjunto e criem identidade comum. De acordo com Terra (2001), uma das funções mais decisivas da liderança é criar e gerenciar o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem e inovação, que são indissociáveis.
- Na dimensão “Estrutura organizacional”, as IES confirmaram as características da estrutura hierárquico-burocrática, com predominância da autoridade funcional em detrimento da *expertise* e com controles rígidos. Os leiautes predispõem apenas medianamente ao compartilhamento de informações, do conhecimento e do desenvolvimento da criatividade, consenso em relação à inexistência de reuniões e *brainstorms* fora da instituição. Inúmeras pesquisas têm

mostrado que o desenvolvimento de mecanismos que minimizem os processos burocráticos de tomadas de decisão resulta em uma importante conquista, que é a agilização dos processos e procedimentos, vindo a contribuir para melhor motivação dos colaboradores, além de estimular o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento.

- Na dimensão “Administração de recursos humanos”, os resultados indicam que o processo de seleção é rigoroso e que há busca da diversidade, mas as IES ainda não têm totalmente estabelecida uma política de valorização e retenção dos talentos humanos. Indica médio estímulo ao autodesenvolvimento e à perspectiva de carreira. O treinamento foca as necessidades imediatas de cada área ou das instituições, situando-se no paradigma do treinamento. Em contrapartida, existe baixo *turnover* nas IES pesquisadas.
- Em relação à dimensão “Sistemas de informação e comunicação”, a comunicação apresenta limitações, sendo pouco eficaz. O processo de compartilhamento de informações precisa ser melhorado e também melhor utilizado.
- Na dimensão “Mensuração dos resultados”, nota-se que há preocupação em avaliar os resultados de forma sistemática e diversa, mas a prática de divulgação dos resultados é deficiente.
- Em relação à dimensão “Aprendizado com o ambiente”, as IES pesquisadas apresentam limitados mecanismos formais e informais para este fim. Observa-se que elas têm se preocupado em consolidar parcerias com outras empresas, mas apresentam habilidade relativa para gerir parcerias com outras IES de ensino.

No que se refere ao segundo objetivo específico, ou seja, avaliar a percepção dos coordenadores em relação ao modelo de Terra (2001) quanto ao uso da gestão do conhecimento, as instituições obtiveram 17 (dezessete) resultados superiores aos das empresas do grupo 2, classificadas pelo autor como “empresas tradicionais”, cujas práticas estão medianamente associadas à gestão proativa do conhecimento organizacional. Onze (11) variáveis apresentaram resultados superiores aos das empresas do grupo 3, “pequenas e atrasadas”, e 4 (quatro) variáveis apresentaram

resultados superiores aos das empresas do grupo 1, “empresas que aprendem”. Outros resultados considerados relevantes: 3 (três) variáveis obtiveram resultados iguais aos das empresas do grupo 1; 4 (quatro) variáveis apresentaram resultados bem próximos aos das empresas do grupo 2; e 4 (quatro) variáveis apresentaram resultados bem próximos aos das empresas do grupo 1. Por meio deste resultado, é possível afirmar que as IES pesquisadas apresentam resultado superior aos das empresas do grupo 3 e bem próximos aos das empresas do grupo 2. Considera-se, portanto, que, apesar das dificuldades e limitações apontadas pelos coordenadores, as IES possuem práticas medianas da gestão proativa do conhecimento.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, ou seja, avaliar as práticas de gestão do conhecimento mais citadas pelos coordenadores dos cursos analisados, encontraram-se: tecnologia da informação, socialização das informações, acesso ao sistema, uso do sistema @ula, participação e interação da comunidade acadêmica, busca de soluções, aprendizado crítico-reflexivo e prática do conhecimento.

No que se refere ao quarto objetivo específico, ou seja, verificar práticas de gestão do conhecimento percebidas pelos coordenadores como causa do melhor desempenho das IES pesquisadas, as mais citadas foram: experiência acadêmica, professores qualificados, estrutura e qualidade da instituição, excelência pedagógica, dinâmica de atualização da grade curricular, percepção da importância do processo por parte dos alunos, sensibilização para o mercado de trabalho, motivação, aprendizagem e bom nível do aluno.

De acordo com Terra (2001), o desafio de criar uma cultura organizacional de aprendizagem e inovação é papel inalienável da alta administração. É responsabilidade do líder, por meio de palavras e ações, transmitir esses valores para que haja comprometimento dos colaboradores no processo de erros e falhas, procurando eliminá-los, sem temer retaliações que poderão minar a criatividade e a busca pelo novo. Para Stewart (1998, p. 61), “a inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral.”

A gestão do conhecimento é uma atividade complexa, que exige muito trabalho. Mas a adoção de práticas de gestão do conhecimento produz um impacto positivo nos

resultados almejados pelas IES. O sucesso de cada uma dependerá da capacidade e da velocidade com que se adapte a estas mudanças.

### **5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Conforme Vergara (1997, p. 59) “todo método tem possibilidades e limitações”. Dessa forma, é oportuno situar as limitações sofridas pela pesquisa, as quais, todavia, não invalidam a sua realização.

- Reduzida literatura voltada para a educação empreendedora no ensino médio e instituições de ensino superior.
- A utilização de questionário fechado pode trazer desvantagem, pois limita as opções de resposta, não possibilitando ao pesquisado expor a sua realidade específica (GIL, 1991).

### **5.2 PROPOSIÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS**

Neste trabalho, a pesquisadora teve por objetivo contribuir com as Instituições de Ensino Superior privadas no sentido de ajudar a refletir sobre o papel e a atuação de cada um dos atores envolvidos com os novos desafios impostos pela nova economia, que redundaram na importância de aprender a gerir o conhecimento e encontrar os caminhos para a ampliação dos conhecimentos e do desenvolvimento permanente.

Com o reconhecimento do valor do conhecimento, a eficácia em saber gerir esse conhecimento se tornará, muito em breve, a qualidade fundamental e condição de sobrevivência das empresas além de garantia de trabalho futuro para as pessoas. Portanto, o tema “Gestão do conhecimento” deve despertar a atenção e o interesse de diferentes profissionais em toda a empresa não só pelos resultados positivos que gera, mas também porque as habilidades de gerenciamento do conhecimento estarão entre as mais valorizadas, podendo garantir a empregabilidade.

Com base na complexidade do tema, no estudo realizado e nas conclusões apresentadas, elencaram-se duas recomendações que podem propiciar reflexões aprofundadas sobre os temas envolvidos, considerando-se a gestão do conhecimento no ambiente educacional privado.

- Elaborar um modelo de programa de gestão do conhecimento específico para as Instituições de Ensino Superior privadas, com especial atenção à mensuração dos resultados que são diferentes das empresas tradicionais devido aos ativos intangíveis;
- Elaborar o Plano Diretor do Programa de Gestão do Conhecimento específico para Instituições de Ensino Superior privadas, de forma a auxiliar no desenvolvimento de estratégias que possibilitem a implantação dos programas formais de gestão do conhecimento; e
- Desenvolvimento de estratégias que possibilitem a alta administração das IES implantarem os programas formais de gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de; **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALVES, Andréa Teixeira. **Gestão do conhecimento: o desafio da instituição de ensino superior privada – um estudo de caso**. Dissertação Mestrado. Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, 2005,

BERGER, Peter L. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra de. **Mudanças no Contexto do Ensino superior no Brasil: Uma tendência ao ensino colaborativo**. Rev. FAE, Curitiba, v.4,n1,p.49-58, jan./abr.2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

DELORS, Jacques e outros. **Educação: um tesouro a descobrir; “Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI”**. Brasília: Cortez: MEC: UNESCO, 2001.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**.

São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**; [tradução de Nivaldo M. Jr.]. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUALIBI, R. & SIMONSEN, Jr., H. **Criatividade & Marketing**. 1990. *IN TERRA*, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

**EDUCAÇÃO 2006**. Curitiba: Humana Editorial, 2006.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**. São Paulo. Makron Books, 1998.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de; **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. São Paulo: Difusão Editora, 2004.

FIGUEIREDO, Saulo. P. **Gestão do Conhecimento; estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Marie T. Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY e OLIVEIRA JR. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. *et al.*. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARA, C. R. D; **A atual gestão do Conhecimento; a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2005.

LAUDON, K. ; LAUDON, K. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NETTO, João Paulo dos Santos; Tese de Doutorado: **Institucionalização da Gestão do conhecimento nas empresas; estudo de casos múltiplos**. Universidade de São Paulo, 2005. (CDD – 658.4038) Orientador: Prof. Doutor Silvio Aparecido dos Santos.

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

O'Reilly, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivacion and Social Control in Organization. California Management Review, Summer, 1989. *IN TERRA*, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: uma**

**abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos:** estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas, e sociais. 3. ed. São Paulo: Edusp, 2004.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension.* IN NONAKA, L.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTO Claudio e RÉGNIER Karla. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025. Uma Abordagem Exploratória.** Dezembro, 2003.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 20ª Reimpressão.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimentos; e os desafios da complexidade nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, LucVan; **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Editora Gradativa, 1998.

**Relatório Síntese Administração – ENADE – Exame nacional de Desempenho dos Estudantes/2006;** publicado pelo SINAES – Sistema Nacional de Avaliação de Ensino Superior/INEP/DEAES/MEC, 2007.

**Resumo Técnico – CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2008;** publicado pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura – Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasília, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SINAES – sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação – 2, ed., ampl. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2004.

STEWART, T. **Capital Intelectual; a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: campus, 1998.

STEWART, T. **A Riqueza do Conhecimento; o capital intelectual e a organização do século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras.** 1999. tese de doutorado (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, 175 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICE I

### Questionário sobre Gestão do Conhecimento com os Coordenadores de Curso

Prezado(a) Coordenador(a)

Meu nome é Nadia Mauren Venuto e estou concluindo o mestrado em Administração nas Faculdades Novos Horizontes (Belo Horizonte) sob a orientação da Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder. Este questionário é parte de uma pesquisa da incidência de práticas de Gestão do Conhecimento nos cursos de Administração, nas Instituições de Ensino Superior Privadas – IES do estado de Minas Gerais, que obtiveram desempenho no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE/2006  $\geq 4$ . Este questionário está sendo direcionado a essa Instituição de Ensino Superior Privada – IES por ser uma das vinte e sete (27) instituições selecionadas por atenderem ao requisito proposto. Pretende-se com este instrumento coletar as opiniões e conhecer as práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento em sua instituição e para isso necessitamos de sua colaboração.

Por gentileza, responda de forma sincera. **Todas as informações serão em caráter confidencial não havendo necessidade de sua identificação pessoal.**

Agradecemos sua cooperação.

**Características do coordenador do curso de Administração:**

Graduação em:

Administração Economia Ciências Contábeis Outro. Especifique: **Maior nível de titulação:**Graduação Especialização Mestrado Doutorado Pós-doutorado **Maior titulação:** completa  incompleta **Sexo:** Feminino  Masculino 

Número de anos que atua como coordenador	0 a 2	3 a 5	6 a 10	Mais de 10

Número de anos que atua como coordenador nesta IES	0 a 2	3 a 5	6 a 10	Mais de 10

Em relação às perguntas apresentadas, assinale apenas uma alternativa conforme o seu grau de concordância ou discordância de acordo com a legenda.

**Legenda:****(1) Discordo totalmente****(2) Discordo****(3) Concordo parcialmente****(4) Concordo****(5) Concordo totalmente**

### Questões

<b>1 Discordo totalmente</b>	<b>2 Discordo</b>	<b>3 Concordo parcialmente</b>	<b>4 Concordo</b>	<b>5 Concordo Totalmente</b>
------------------------------	-------------------	--------------------------------	-------------------	------------------------------

Questões		1	2	3	4	5
<b>1- ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO</b>						
1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais ( <i>core competences</i> ) da instituição, ou seja, todos sabem quais são os pontos fortes da instituição em termos de habilidades e competências.					
2	A macroestratégia da Instituição é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.					
3	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.					
<b>2 - CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
4	A missão e os valores da instituição são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.					
5	Há um elevado sentimento de confiança entre instituição e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a instituição.					
Questões		1	2	3	4	5
6	As pessoas desenvolvem seus trabalhos com o foco também no médio e longo prazo.					
7	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.					
8	As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
9	As pessoas estão preocupadas com toda a instituição e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
10	As pessoas reconhecem que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.					
11	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".					
12	As realizações importantes são comemoradas.					
13	Há grande tolerância para piadas e humor.					
<b>3- ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO</b>						

14	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
15	Há um uso constante de equipes "ad-hoc" ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
16	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
17	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i> .					
18	Os <i>lay-outs</i> são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.					
19	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.					
<b>4- POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>						
20	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
21	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade através do recrutamento.					
22	O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências.					
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes.					
24	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento.					
25	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.					
26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.					
<b>Questões</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27	Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na instituição em comparação a outras instituições do mesmo setor.					
<b>5 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>						
28	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).					
29	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.					
30	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know-how" existente na instituição.					
<b>6- MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS</b>						
31	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias					

	perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
32	Os resultados são amplamente divulgados internamente.					
<b>7- APRENDIZADO COM O AMBIENTE</b>						
33	A instituição aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais que possibilitam à instituição de aprender com seus clientes e outros parceiros.					
34	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					
35	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).					
36	A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da instituição percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.					

<b>1 Discordo totalmente</b>	<b>2 Discordo</b>	<b>3 Concordo parcialmente</b>	<b>4 Concordo</b>	<b>5 Concordo Totalmente</b>
------------------------------	-------------------	--------------------------------	-------------------	------------------------------

A que você atribui a nota de desempenho no ENADE no curso que coordena?


Como você explica a gestão do conhecimento na sua coordenação?


Qual a principal prática da Gestão do Conhecimento que agrega valor à sua rotina e consequentemente ao curso que coordena?


Fonte: Adaptado de Terra (2001) pela autora.

## ANEXO I

**Tabela 1. Evolução do número de cursos de graduação presencial segundo a Região – Brasil – 2002 – 2008.**

<b>Ano</b>	<b>Brasil</b>	<b>%Δ</b>	<b>Norte</b>	<b>%Δ</b>	<b>Nordeste</b>	<b>%Δ</b>	<b>Sudeste</b>	<b>%Δ</b>	<b>Sul</b>	<b>%Δ</b>	<b>Centro-Oeste</b>	<b>%Δ</b>
2002	14.399	-	1.200	-	2.514	-	6.341	-	2.949	-	1.395	-
2003	16.453	14,3	1.306	8,8	2.927	16,4	7.394	16,6	3.252	10,3	1.574	12,8
2004	18.644	13,3	1.527	16,9	3.318	13,4	8.545	15,6	3.561	9,5	1.693	7,6
2005	20.407	9,5	1.482	-2,9	3.560	7,3	9.549	11,7	3.893	9,3	1.923	13,6
2006	22.101	8,3	1.649	11,3	3.944	10,8	10.341	8,3	4.141	6,4	2.026	5,4
2007	23.488	6,3	1.792	8,7	3.963	0,5	11.090	7,2	4.472	8,0	2.171	7,2
2008	24.719	5,2	1.802	0,6	4.215	6,4	11.709	5,6	4.658	4,2	2.335	7,6

Fonte: MEC/INEP/DEED (Censo da Educação Superior 2008 – Resumo Técnico, p. 42)

## ANEXO II

**Tabela 2. Evolução do número de cursos de graduação presencial segundo a categoria administrativa – Brasil – 2002 – 2008.**

Ano	Total	%Δ	Pública								Privada	%Δ
			Total	%Δ	Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	14.399	-	5.252	-	2.316	-	2.556	-	380	-	9,147	-
2003	16.453	14,3	5.662	7,8	2.392	3,3	2.788	9,1	782	26,8	10,791	18,0
2004	18.644	13,3	6.262	10,6	2.450	2,4	3.294	18,1	518	7,5	12,382	14,7
2005	20.407	9,5	6.191	-1,1	2.449	0,0	3.171	-3,7	571	10,2	14,216	14,8
2006	22.101	8,3	6.549	5,8	2.785	13,7	3.188	0,5	576	0,9	15,552	9,4
2007	23.488	6,3	6.596	0,7	3.030	8,8	2.943	-7,7	623	8,2	16,892	8,6
2008	24.719	5,2	6.772	2,7	3.235	6,8	2.897	-1,6	640	2,7	17,947	6,2

Fonte: MEC/INEP/DEED (Censo da Educação Superior 2008 – Resumo Técnico, p. 12)

## ANEXO III

### Planilha dos Resultados dos Coordenadores de Curso

Planilha dos Resultados dos Coordenadores de Curso							
<b>1- ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>X</b>
1	Clara definição das competências-chave.	4	5	5	0	0	3,93
2	A estratégia amplamente disseminada.	2	6	5	1	0	3,64
3	Instituição é inspirada por grandes desafios.	5	4	5	0	0	4
<b>Total do Bloco</b>		<b>11</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3,86</b>
<b>2 - CULTURA ORGANIZACIONAL</b>							
4	Missão e os valores são freqüentemente promovidos pela instituição	5	6	1	2	0	4
5	Existe elevado nível de confiança, orgulho em trabalhar para a instituição.	5	5	4	0	0	4,07
6	As pessoas não estão focadas somente no curto prazo.	1	6	6	1	0	3,5
7	Experimentação, tentativa e erro são estimulados.	2	5	5	2	0	3,5
8	A honestidade intelectual é altamente apreciada.	1	4	7	2	0	3,29
9	Os colaboradores não estão preocupados apenas com sua área de trabalho.	2	3	7	2	0	3,36
10	O tempo é visto como importante recurso para a inovação.	3	6	4	1	0	3,79
11	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".	3	4	2	4	1	3,29
12	Os resultados importantes são comemorados.	4	6	3	1	0	3,93
13	Há grande tolerância para piadas e humor.	5	5	2	0	1	3,71
<b>Total do Bloco</b>		<b>31</b>	<b>50</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>3,64</b>
<b>3 - ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO</b>							
14	Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia.	2	2	6	2	2	3
15	Há um uso constante de equipes <i>ad-hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	3	3	2	5	1	3,14
16	Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	3	4	5	1	1	3,5
17	Reuniões e <i>brainstorms</i> ocorrem com freqüência fora do local de trabalho.	1	1	4	6	2	2,5
18	Uso de espaços abertos, existem poucos símbolos de status.	3	2	6	3	0	3,36
19	O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	1	2	4	7	0	2,79
<b>Total do Bloco</b>		<b>13</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>3,05</b>
<b>4 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>							
20	O Processo de seleção bastante rigoroso.	1	7	4	2	0	3,5
21	Seleção de pessoal busca a diversidade.	2	6	5	1	0	3,64
22	Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências.	2	4	5	3	0	3,36
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes.	1	7	5	1	0	3,57
24	Elevado investimento e incentivo ao treinamento.	0	6	5	3	0	3,21
25	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.	2	6	2	4	0	3,43
26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.	1	7	3	3	0	3,43
27	Baixo <i>turnover</i> da instituição em comparação com outras instituições congêneres.	7	3	3	0	1	4,07
<b>Total do Bloco</b>		<b>16</b>	<b>46</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>3,53</b>
<b>5 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>							
28	A comunicação é eficiente em todos os sentidos.	3	2	4	5	0	3,21
29	Colaboradores com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da instituição.	1	3	4	6	0	2,93
30	Disciplina, eficiência e incentivo na documentação do conhecimento da instituição.	1	3	3	3	1	3
<b>Total do Bloco</b>		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>3,05</b>

<b>6 - MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS</b>							
<b>31</b>	Os resultados são avaliados sob várias perspectivas.	3	5	3	3	0	3,57
<b>32</b>	Os resultados são amplamente divulgados.	1	3	5	4	1	2,93
<b>Total do Bloco</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3.25</b>
<b>7- APRENDIZADO COM O AMBIENTE</b>							
<b>33</b>	Existem muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com o cliente	3	2	7	2	0	3,43
<b>34</b>	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	3	5	5	1	0	3,71
<b>35</b>	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras universidades.	2	5	2	4	1	3,21
<b>36</b>	As alianças estão relacionadas às estratégias de aprendizado interno importantes.	3	2	6	3	0	3,36
<b>Total do Bloco</b>		<b>11</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3,43</b>

Fonte: Dados da Pesquisa