

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Fabício Silva Prata

A GESTÃO DO CONHECIMENTO:
um estudo de caso em uma paraestatal mineira

Belo Horizonte
2016

Fabício Silva Prata

A GESTÃO DO CONHECIMENTO:
um estudo de caso em uma paraestatal mineira

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

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Caissa Veloso e Sousa.

Área de concentração: Estratégia, Gestão da Inovação e Competitividade

Belo Horizonte

2016

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Déa e Antônio Prata, que me ensinaram que
somente o conhecimento transforma.*

*Ao Sr. Lázaro, pelo estímulo
para que esse sonho se realizasse.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e paz espiritual.

Agradeço à minha mãe, por me acompanhar e apoiar em todas as decisões para meu crescimento pessoal e intelectual, sempre acreditando e oferecendo, “a melhor condição”, de maneira incondicional.

As minhas irmãs, Ana Paula e Letícia, pelo apoio e entendimento nos meus momentos de dúvidas e incertezas.

Ao meu pai, em sua existência, ter sido um modelo de persistência e sempre meu amigo, sempre me estimulando a seguir em frente.

Ao Sr. Lázaro, por acreditar neste projeto e apoio incondicional, na busca incansável da transformação dos profissionais da instituição pesquisada.

Ao Luciano Fagundes, pela prontidão, agilidade, cuidado e apoio institucional para o desenvolvimento do projeto.

A Jaqueline Moura, pelo cuidado sutil e rotineiro comigo nas reflexões e construções de minha vida profissional. Seus conselhos foram decisivos nesta etapa construída.

Aos colegas de trabalho, Soninha, Alexandre, Sarah, Débora Marcelle e Maria Rita, por sempre estarem de prontidão às minhas necessidades e demandas de minha organização de trabalho.

Aos meus pacientes, Benedita, Paula Salomão, Débora Castro e Pedroca, pela extrema paciência e entendimento às mudanças de agenda e ansiedades desta construção.

Aos alunos que estiveram, nestes dois anos, sempre de olhos abertos às minhas informações e novidades aprendidas. Zélia, obrigado pelo apoio, você é a confirmação de que mais aprendemos enquanto professor.

A minha orientadora, Caissa Veloso, pelas palavras de apoio, conforto e orientação, sempre com muito cuidado me acolhendo, definindo um caminho a ser construído com segurança e determinação.

A Wânia e Anna Gabriela, pelas palavras transformadoras nos meus momentos de tanta incerteza, escolheram sempre as melhores possibilidades e decisões para este meu crescimento. Obrigado pela prontidão e carinho comigo. Sou muito grato a vocês.

Aos professores, Fernando Coutinho, Luiz Honório, Talita, Caissa Veloso e Nathalia de Fátima, pelos aprendizados determinantes e inovadores para esta transformação.

Aos colegas da comunidade acadêmica que, direta ou indiretamente, contribuíram positivamente para minhas práticas acadêmicas e construção deste projeto.

*Alguns homens vêem as coisas como são,
e dizem 'Por quê?'. Eu sonho com as coisas
que nunca foram e digo 'Por que não?'*

George Bernard Shaw

RESUMO

A gestão do conhecimento consiste em uma ferramenta estratégica para as organizações, que pode ser compreendida como um processo contínuo e dinâmico, que possibilita gerir o capital intangível de uma organização, bem como todos os aspectos estratégicos que envolvem esse processo. A gestão do conhecimento visa a preencher lacunas e possibilitar oportunidades de ações estratégicas nas empresas, especialmente aquelas que não ocorrem por meio da aprendizagem organizacional ou demais abordagens na teoria organizacional. Este trabalho teve por objetivo geral descrever e analisar a percepção de funcionários de uma paraestatal mineira atuante na área de ensino profissionalizante, acerca das práticas de gestão do conhecimento, tendo por base o modelo proposto por Terra (2005). A pesquisa compreendeu um estudo de caso com abordagens de pesquisa quantitativa e qualitativa. Na primeira etapa, de abordagem quantitativa, foram coletados 1411 questionários devidamente respondidos. A análise de dados se deu por meio da análise fatorial e indicou três fatores considerados mais importantes para a gestão do conhecimento, na percepção dos funcionários da Instituição pesquisada: Estratégia e Comunicação, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Processos de Trabalho. Na sequência, realizou-se a etapa qualitativa, com o objetivo de identificar como os funcionários da paraestatal pesquisada percebem os três fatores emergentes na Instituição. Foram entrevistados 14 funcionários e, como principais resultados, foi possível identificar que há críticas ao processo de disseminação da informação dentro da organização estudada. Portanto, identificaram-se falhas que afetam a execução das metas estabelecidas pela alta direção, especialmente pela falta de clareza e objetividade das informações disponibilizadas aos funcionários. Outro impacto não desejado decorrente dessas falhas se refere à dificuldade de reconhecimento dos funcionários como parte integrante e responsável pela execução dessas mesmas metas.

Palavras-chave: Conhecimento Organizacional. Gestão do conhecimento. Paraestatal.

ABSTRACT

Knowledge management is a strategic tool for organizations that can be understood as a continuous and dynamic process that allows managing the intangible capital of an organization, and all the strategic aspects that involve this process. Knowledge management aims to fill gaps and provide opportunities for strategic action in the company that do not occur through organizational learning or other approaches in organizational theory. This study aimed to describe and analyze the perception of employees of a parastatal institute in the field of vocational education about knowledge management practices, based on the model proposed by Terra (2005). The research comprised a case study with quantitative and qualitative research approaches. In the first stage, with a quantitative approach, 1411 questionnaires were duly answered. Data analysis was based on factor analysis and indicated three factors considered most important for knowledge management in the perception of employees of the Institution surveyed: Strategy and Communication, Policies and Practices of People Management and Work Processes. Then, the qualitative step was carried out with the objective of identifying how the employees of the surveyed company perceive the three emerging factors in the Institution. We interviewed 14 employees and as main results it was possible to identify that there are criticisms to the process of dissemination of information within the organization studied. Therefore, it was identified that failures affect the execution of the goals set by the top management, especially for the lack of clarity and objectivity of the information made available to the employees. Another unintended impact resulting from these failures refers to the difficulty of recognizing employees as an integral part and responsible for implementing those same goals.

Keywords: Organizational knowledge. Knowledge management. Parastatal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	26
Figura 2 – Planos e dimensões da prática gerencial relacionados à Gestão do Conhecimento	31
Figura 3 – Estrutura da organização hipertexto.....	37
Quadro 1 – A Era da Organização do Conhecimento	21
Quadro 2 – Revisão da literatura quanto aos processos da gestão do conhecimento	27
Quadro 3 – Definição operacional e conceitual das dimensões de Terra (2005).....	47
Quadro 4 - Dados demográficos dos sujeitos de pesquisa	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Divisão da amostra por região.....	48
Tabela 2 – Tempo de atuação.....	48
Tabela 3 – Categorias de trabalho	49
Tabela 4 – Estatística descritiva	50
Tabela 5 – Testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks.....	51
Tabela 6 – Comunalidades das variáveis no modelo	53
Tabela 7 – Adequação da análise fatorial	55
Tabela 8 – Total da variância explicada	55
Tabela 9 – Matriz Rotacionada.....	56
Tabela 10 – Comparação entre comunalidades: amostra original e subamostras	57
Tabela 11 – Comparação entre medidas de adequação: amostra original e	58
Tabela 12 – Comparação entre variâncias: amostra original e subamostras	58
Tabela 13 – Comparação entre fatores extraídos: amostra original e subamostras .	58
Tabela 14 – Alfa de Cronbach.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de pesquisa.....	14
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Justificativa.....	16
2	AMBIÊNCIA DE PESQUISA	19
2.1	Entidades paraestatais.....	19
2.2	A organização estudada	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1	Gestão do conhecimento: origem e desenvolvimento do conceito.....	22
3.2	Modelo da gestão do conhecimento segundo Terra (2005).....	31
3.2.1	Estratégia e alta direção	34
3.2.2	Cultura organizacional	35
3.2.3	Estrutura organizacional.....	36
3.2.4	Política de recursos humanos.....	39
3.2.5	Sistema de informação e comunicação.....	40
3.2.6	Mensuração de resultados	41
3.2.7	Aprendizado com o ambiente.....	42
4	METODOLOGIA	44
4.1	Tipo de pesquisa	44
4.2	Abordagem de pesquisa	44
4.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios	46
4.4	Parâmetros da coleta e análise de dados.....	46
4.4.1	Coleta e análise de dados quantitativa.....	46
4.4.2	Coleta e análise de dados qualitativa	48
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	50
5.1	Composição da amostra	50
5.2	Apresentação da estatística descritiva.....	51
5.3	Apresentação do Modelo de Análise Fatorial	54
5.4	Apresentação e análise de dados: etapa qualitativa	63
5.4.1	Fator ‘Estratégia e comunicação’.....	65
5.4.2	Fator ‘Políticas e práticas de gestão de pessoas’	71
5.4.3	Fator ‘Processos de trabalho’	77
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
6.1	Limitações da pesquisa	83
6.2	Contribuições da pesquisa.....	83
6.3	Sugestões para estudos futuros.....	84
	REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

A literatura tem apontado diversas nomenclaturas empregadas para a sociedade contemporânea, dentre as quais, ‘Sociedade da Informação’ e ‘Sociedade do Conhecimento’, sendo o ponto em comum entre estas e diversas outras definições existentes salientar a importância da informação e do conhecimento no contexto atual (ANDALÉCIO, 2009).

Essa sociedade é marcada por mudanças contínuas e aceleradas que redesenham as relações tanto sociais quanto organizacionais (PEREIRA *et al.*, 2015) modificando ainda as relações entre o indivíduo, o trabalho e as organizações. Segundo Drucker (1999), na sociedade do conhecimento, que é consequência da sociedade pós-industrial, o conhecimento passa a se constituir como um recurso econômico importante para o desenvolvimento das organizações e, em maior perspectiva, torna-se um fator contributivo para a sociedade (DRUCKER, 1999).

Nesse mesmo sentido, Andalécio (2009, p. 192) complementa que a importância que a informação e o conhecimento assumiram na sociedade atual já se tornou quase um senso comum, “cuja dependência se deslocou da energia e da matéria prima para a tecnologia e a ciência”.

No âmbito organizacional, os capitais humano e intelectual, bem como suas respectivas gestões, assumem papéis estratégicos (TERRA, 2005), passando a ser analisados como importantes fontes de vantagem competitiva (CARBONE *et al.*, 2005). Assim, a informação se configura em outro fator de grande importância que se apresenta neste cenário, sendo criada, usada, aplicada e gerenciada nas organizações por seus atores. Reporta-se, portanto, às considerações de Porter e Millar (1985), segundo os quais nenhuma organização pode escapar dos efeitos da “revolução da informação”. Nesse cenário “a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa” (CHOO, 2003, p. 27), podendo esse processo ser visto como um fator crítico de sucesso ou insucesso organizacional (COELHO; ANGELONI, 2009).

Essa discussão sobre os capitais intelectual e humano direciona o entendimento sobre a importância do conhecimento no ambiente organizacional, o que é ponderado por Terra (1999; 2005) e por Sveiby (1998), quando ressaltam as organizações na perspectiva dos ativos intangíveis. De acordo com Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual consiste na soma do capital humano e do capital estrutural, constituindo uma importante ferramenta para criação de valor nas organizações. Os autores definem o capital humano como a soma do conhecimento, da experiência, do poder de inovação e da habilidade dos indivíduos em uma organização para realizar as atividades do dia a dia. Esse processo também inclui os valores, a cultura e a filosofia da organização, não constituindo, portanto, em uma propriedade da empresa.

Já o capital estrutural é formado pelos equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas registradas, bem como por toda capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados. Envolve ainda o capital de cliente, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Este é, portanto, propriedade da organização (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Notavelmente, um ponto amplamente difundido na literatura acerca da temática relaciona-se à importância da organização em estruturar uma gestão sólida do conhecimento, sendo essa uma importante aliada na consolidação da estratégia empresarial por meio da reestruturação dos processos organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003; FRANCINI, 2002; TERRA, 2005; JOIA; OLIVEIRA, 2007; SANTOS; VALENTIM, 2014; PEREIRA *et al.*, 2015). A gestão do conhecimento pode ser compreendida como um processo articulado, intencional e sistematizado, por meio do qual se torna possível a codificação, a geração, a disseminação e a apropriação de conhecimentos nas organizações em busca da melhoria contínua (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Terra (2005, p. 2), “o conhecimento em si não pode ser diretamente gerenciado”, pelo fato de não se tratar unicamente da gestão de informações e dados. Assim, para esse autor, o conhecimento existe apenas na cabeça dos indivíduos sendo, portanto, abstrato por natureza. Nesse sentido, a gestão do

conhecimento concentra-se em “processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos”.

Sendo assim, o autor propõe um modelo conceitual de gestão do conhecimento baseado em sete dimensões. O modelo proposto por Terra (2005) torna mensuráveis os vários tipos de conhecimentos pertencentes ao interior da organização. Ele baseia-se em sete dimensões pautadas nos constructos: visão estratégica, cultura organizacional, estrutura organizacional, política de recursos humanos, sistema de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente (TERRA, 2005).

Corroborando esse posicionamento, Scharf (2007) define a gestão do conhecimento como a convergência de diversos fatores em prol da criação, utilização e disseminação do conhecimento em uma organização, cujo objetivo principal reside na criação de vantagens competitivas sustentáveis por meio da criação compartilhada de valor junto ao mercado. À luz dessa abordagem, a vantagem competitiva sustentável é explicada pela maximização do desenvolvimento e utilização de recursos organizacionais (BARNEY, 1991).

Em consonância com essas observações, é importante que os gestores tenham “uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais” (DAVENPORT, 1998, p.12), emergindo, desse cenário, um dos principais desafios para as organizações atuais: o gerenciamento estratégico dos processos que envolvam o conhecimento, possibilitando que elas ofereçam produtos e serviços com maior valor agregado aos clientes (SANTOS; VALENTIM, 2014; PEREIRA *et al.*, 2015).

Nesse contexto, é importante que se compreenda a relação que se estabelece entre o trabalho e a aprendizagem, dada a relevância desse processo na economia do conhecimento, na qual é exigida, do trabalhador, a habilidade de resolução de diversos tipos de problemas (WRIGHT, 2005) e, da empresa, a capacidade de gerir esse processo a fim de que sejam extraídas vantagens competitivas (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003; SANTOS; VALENTIM, 2014; PEREIRA *et al.*, 2015).

Em consonância com esse posicionamento, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 26) sublinham que a capacidade de aprendizado e de inovação da empresa tem se destacado no cenário estratégico organizacional, dado que a “capacidade de prestar melhores serviços – mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade – já é há muito considerada vantagem competitiva”. Francini (2002) salienta que a gestão do conhecimento se faz importante tanto para empresas privadas quanto para públicas, dado que, em ambas as iniciativas, a informação, o conhecimento e suas efetivas gestões são as principais fontes de vantagem competitiva.

1.1 Problema de pesquisa

Fresneda *et al.* (2009) afirmam que a gestão do conhecimento está, em primeira instância, relacionada com a facilitação de processos por meio dos quais o conhecimento pode ser criado, utilizado e compartilhado no ambiente organizacional. Em complemento, os autores ainda salientam que a gestão do conhecimento não, necessariamente, diz respeito à implementação de um departamento ou tecnologia de gestão da informação. “Relaciona-se a propiciar mudanças na maneira como os indivíduos e a organização funcionam, tendo por base os processos relacionados ao conhecimento” (FRESNEDA *et al.*, 2009, p. 3).

Pereira *et al.* (2015) apontam que a gestão do conhecimento tem como objetivo principal aumentar o desempenho produtivo de uma organização, seja ela de direito público ou privado, posicionando-a de maneira sólida e competitiva frente ao mercado.

No âmbito das organizações privadas, Fresneda *et al.* (2009) salientam que a gestão do conhecimento visa, dentre outros aspectos, a melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentando, por conseguinte, a satisfação dos clientes, a competitividade e a rentabilidade financeira.

Nas organizações de administração pública, a gestão do conhecimento possui uma finalidade diferente, dado que transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, propiciando o aumento da efetividade das ações de caráter público, (BATISTA, 2004; FRESNEDA *et al.*, 2009; BEM; PRADO; DELFINO, 2013) possibilitando:

i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2004, p.9).

Destaca-se que é possível identificar importante amplitude da gestão do conhecimento nas organizações da esfera pública. Contudo, enquanto na iniciativa privada, esse processo é impulsionado pela inovação, na administração pública, é possível identificar uma série de limitadores, financeiros e humanos, a esse processo, dentre os quais se destacam a disfunção burocrática e a escassez de recursos públicos em algumas instituições (DINSMORE; AMARAL; SIQUEIRA, 1998).

No presente estudo, optou-se por centrar as análises no processo de gestão do conhecimento em uma instituição paraestatal de ensino profissionalizante. Uma paraestatal pode ser considerada como uma autarquia que conserva “fortes laços de dependência burocrática, possuindo, em regra, cargos criados e providos como os das demais repartições do Estado e participando amplamente do *jus imperii*” (DI PIETRO 2001, p. 403). Encontra-se no meio termo entre o público e o privado. As paraestatais compreendem as empresas públicas, as sociedades de economia mista, as fundações instituídas pelo poder público e os serviços sociais autônomos.

As paraestatais são entidades sem fins lucrativos de direito privado que, apesar de não integrarem a Administração Pública propriamente, atuam paralelamente ao

¹ *Jus imperii* (atos de soberania): direito de mandar, de exercer autoridade, de governar. O poder jurisdicional, o de que goza o Estado. Diz-se da ação ou dos atos em que o estado procede como entidade soberana.

Estado na execução de atividades de interesse público, cumprindo, assim, uma função social (SILVA, 2016).

Tal escolha se deu pelo fato de a teoria apontar para os entraves encontrados em instituições públicas para o desenvolvimento da gestão do conhecimento, e ainda, a necessidade de implementação de práticas efetivas que promovam esse desenvolvimento, como apontado por Dinsmore, Amaral e Siqueira (1998).

Mediante o cenário previamente exposto, emerge como questão norteadora deste estudo: **quais as percepções dos funcionários de uma instituição paraestatal acerca das práticas de gestão do conhecimento empreendidas pela organização?**

1.2 Objetivos

Com o intuito de analisar a problemática exposta para o presente estudo e de respondê-la, propõem-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar a percepção de funcionários de uma paraestatal mineira atuante na área de ensino profissionalizante, acerca das práticas de gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os possíveis fatores críticos relacionados ao processo de gestão do conhecimento na instituição objeto de estudo.
- b) Analisar os fatores críticos identificados após a aplicação do modelo a partir das percepções dos funcionários sobre o processo de gestão do conhecimento na instituição de estudo.

1.3 Justificativa

Para desenvolver o presente estudo, inicialmente, foi realizado um levantamento nos anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e nas bases de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) acerca de artigos, publicados até dezembro de 2015, que abordassem a temática 'Gestão do Conhecimento', considerando o prazo de dez anos.

Foram encontrados nos anais da Anpad 119 artigos, na base da Scielo 80 artigos e na base do Spell 178 artigos que abordassem a temática aqui analisada. Contudo não foram encontrados artigos que abordassem a temática aplicada ao âmbito das instituições paraestatais.

O presente estudo se justifica, academicamente, por apresentar uma abordagem de pesquisa ainda pouco explorada em empresas paraestatais de educação profissional, conforme literatura acerca da temática em gestão do conhecimento. Nesse sentido, pretende-se fornecer contribuição para o aprofundamento do tema, além de lançar novos olhares sobre a gestão do conhecimento nesse tipo de instituição.

Além disso, o modelo da Gestão do conhecimento proposto por Terra (2005) parece ser adequado para esta análise por abranger, em suas dimensões, aspectos relevantes para o desenvolvimento dessa área nas organizações, mesmo naquelas que possuem uma estrutura diferenciada, como as paraestatais.

No âmbito organizacional, o presente estudo poderá fornecer subsídios para a tomada de decisões no que tange à amplitude da geração de conhecimento. Além disso, o estudo poderá servir de parâmetro para outras organizações paraestatais no que se refere à temática desenvolvida. Nesse sentido, as análises aqui desenvolvidas possibilitarão que as instituições, tanto de direito público quanto de direito privado, possam avaliar seu processo de gestão do conhecimento organizacional.

O presente estudo está dividido em seis seções, sendo que, na primeira seção, é apresentada a contextualização do tema, juntamente com a problemática de

pesquisa, objetivos geral e específicos, e justificativas. Na segunda seção, apresenta-se a ambiência, seguida da abordagem teórica que dará sustentação para a discussão ora proposta. Na quarta seção, apresenta-se o percurso metodológico deste estudo. A quinta seção é caracterizada pela apresentação e análise dos dados, nas etapas quantitativa e qualitativa, consecutivamente. Na sexta seção, dispõem-se as considerações finais, seguidas das referências e apêndices.

2 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

Esta seção apresenta a ambientação sob a qual o presente estudo se estrutura.

2.1 Entidades paraestatais

O termo 'entidade paraestatal' surgiu no direito italiano em 1924 para indicar a existência de certos entes situados entre pessoas semipúblicas e semiprivadas, tendo passado para o direito brasileiro com a mesma imprecisão conceitual (DI PIETRO, 2001). Essa expressão não é empregada na Constituição Federal (BRASIL, 1988), mas encontra-se não apenas na doutrina e na jurisprudência, mas também em leis ordinárias e complementares.

Conforme Cretella Júnior (1980, p.140), paraestatal "é vocábulo híbrido formado de dois elementos, a saber, a partícula grega *pará*, que significa 'ao lado de', 'lado a lado', e estatal, adjetivo formado sobre o nome latino *status*, que tem o sentido de Estado". Como pessoa jurídica de direito privado, sua criação deve ser autorizada por lei específica, com patrimônio público ou misto, para realização de atividades, obras ou serviços de interesse coletivo, sob normas e controle do Estado (DL-57.375/65 e 494/62; MEIRELLES, 1996). As paraestatais, portanto, seriam apenas os serviços sociais autônomos (Exemplo: SENAC, SESC, SESI, SENAI, etc.).

As características operacionais dessas entidades são: ambiguidade entre entregar produtos demandados pelos clientes com a velocidade que o mercado imprime e a lentidão que tem origem nas regulações, para a consecução dos objetivos; inovação e volume de serviços nas entregas contratadas; e, apesar de a linha de produto ser basicamente estática (a exemplo do SESI e SENAI – Educação, Lazer, Tecnologia, etc.), a composição final dos produtos é moldada conforme os requisitos do cliente e, dessa forma, passa por um mix de opções e customizações com características singulares de escopo, prazo, recursos, custos e qualidade (KOLOTELO; CARVALHO, 2007).

Neste estudo, o foco está em um serviço social autônomo que ministra assistência ou ensino a categorias sociais ou grupos profissionais específicos e é mantido por dotações orçamentárias ou contribuições parafiscais.

2.2 A organização estudada²

Optou-se por não apresentar o nome da organização objeto de estudo, que será aqui identificada por Alfa. Nesse aspecto, Alfa é uma instituição de direito privado focada na educação profissional na área de comércio de bens, serviços e turismo. São oferecidos cursos livres, técnicos e de graduação (bacharelado e tecnólogo) e de pós-graduação, nas modalidades presenciais e a distância. A instituição oferece ainda atividades de extensão, como palestras, oficinas e *workshops*.

Fundada em 1946, a Instituição possuía por objetivo capacitar e qualificar pessoas que pudessem se inserir e permanecer mais facilmente no mercado de trabalho. Desde o início, a proposta de ação tinha um cunho educativo e social que beneficiasse empregadores e empregados.

Sua estrutura hierárquica compreende a Administração Nacional e 27 Administrações Regionais, distribuídas nos 26 estados do país, e uma no Distrito Federal. A Administração Nacional é composta pelo Conselho Nacional (órgão deliberativo), o Departamento Nacional (órgão executivo) e o Conselho Fiscal (órgão de fiscalização financeira). Já as Administrações Regionais são constituídas por um Conselho Regional com a função deliberativa e o Departamento Regional com função executiva.

São 44 unidades no estado que disponibilizam ferramentas de apoio às atividades acadêmicas, como materiais didáticos desenvolvidos por uma equipe especializada. A organização possui salões de beleza-escola, restaurantes-escola, pousada e hotel, para treinamento de seus alunos. Destaca-se que o referido hotel é o primeiro hotel-escola da América Latina. Esses espaços facilitam a interação entre teoria e prática na preparação de profissionais.

² As informações apresentadas nesta seção foram extraídas do site da empresa, que foi omitido para não apresentação do nome da organização estudada.

O portfólio de cursos presenciais dispõe de mais de 300 opções nos segmentos de artes, beleza, gestão e comércio, comunicação, conservação e zeladoria, design, hospitalidade, idiomas, informática, lazer, meio ambiente, moda, produção de alimentos, saúde, segurança, telecomunicação, turismo e gastronomia. A Alfa ainda conta com recursos para atender àqueles que não podem se deslocar até a sala de aula, oferecendo 12 carretas-escola, que circulam por todo o estado, especialmente equipadas para a realização de cursos profissionalizantes.

Desde a sua fundação, já foram mais de 60 milhões de certificações emitidas. A partir de 2011, passaram a ser implantadas novas estratégias, incluindo a definição de um direcionamento organizacional e gerencial baseado na busca pela inovação e na promoção de maior competitividade organizacional. Nesse sentido, foram criadas novas áreas para auxiliar na orientação estratégica da organização, como a área de Assessoria da Gestão da Inovação em 2013 e a área de Planejamento e Inteligência de Mercado em 2014.

Apesar de possuir uma área de Recursos Humanos estruturada, a organização estudada não possui, até o momento da pesquisa, uma área ou equipe especificamente para o desenvolvimento da gestão do conhecimento da empresa.

Foram estabelecidas cinco dimensões como prioridades pela Instituição em seu Planejamento Estratégico de 2011-2015: promoção social; orientação para o mercado; inovação e gestão do conhecimento; gestão institucional; e imagem institucional. A dimensão inovação e gestão do conhecimento aponta para a compreensão da necessidade e da relevância do tema para a Instituição pesquisada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se dedica a apresentar a fundamentação teórica para este estudo. Ele foi estruturado da seguinte maneira: o conhecimento e a abordagem da gestão do conhecimento; e o estudo do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2005), a ser aplicado neste trabalho.

3.1 Gestão do conhecimento: origem e desenvolvimento do conceito

Segundo Sveiby (1998), a partir da década de 1980, é possível identificar que grande parte das organizações estava operando no paradigma industrial, segundo o autor, um sistema paradigmático ultrapassado naquele momento. Nesse contexto, essas empresas passam a operar aquém de seu potencial, posicionando-se de uma maneira menos competitiva que sua capacidade.

O autor sublinha uma tendência, por parte das organizações, em se posicionarem estrategicamente embasadas por uma excessiva orientação em relação aos produtos, contrapondo ao fato de que, na atualidade, em qualquer setor econômico, as empresas mais bem estabelecidas possuem uma orientação voltada ao mercado (SVEIBY, 1998), sendo esse contexto, sob a ótica do autor, relações que se estabelecem à luz de um paradigma ultrapassado.

Nesse sentido, o autor propõe um novo paradigma, no qual o mundo é visto pelo ponto de vista do conhecimento. O Quadro 1 apresenta o que, segundo Sveiby (1998), estaria ocorrendo no ambiente organizacional no final do século XX. A coluna da direita apresenta de forma sintética os princípios que regem a organização projetada como um arquétipo do futuro: a organização do conhecimento.

Quadro 1 – A Era da Organização do Conhecimento

Item	Paradigma industrial	Paradigma do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas

Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (<i>hardware</i>)	Estruturas intangíveis (conceitos e <i>software</i>)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, sequencial	Regido pelas ideias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Sveiby (1998, p. 32).

Observa-se que não se deve considerar as definições expostas por Sveiby (1998) no quadro acima como absolutamente aplicáveis em todas as realidades organizacionais, devido à natureza do negócio da empresa, sua cultura e estilo de gestão. Ainda cabe observar que é possível que empresas estejam sendo conduzidas em um paradigma e possuam características delineadas em outro paradigma, não se tratando de uma definição 'engessada'.

Sveiby (1998) expõe que a questão do conhecimento transcende a ideia, difundida até então, de um modismo de eficiência operacional. Nesse sentido, o conhecimento pode ser considerado como a nova riqueza das organizações, tornando-se parte relevante na estratégia organizacional. Sob esse prisma, Santos Netto (2004) sublinha a importância de se compreender o processo de gestão dessa nova riqueza.

Cantner, Joel e Schmidt (2011) consideram o conhecimento como um recurso organizacional estratégico que deve ser gerenciado, desenvolvido e explorado. Dentre as diversas práticas que favorecem a gestão do conhecimento nas organizações, esses autores destacam a comunicação aberta de ideias; o apoio

para solucionar problemas relacionados à inovação; as reuniões periódicas entre os líderes das áreas; *Job rotation*; e os seminários e workshops envolvendo várias áreas da organização; além do uso da tecnologia da informação como ferramenta de armazenamento, gestão e disseminação do conhecimento.

Os primeiros estudos acerca da gestão do conhecimento datam da década de 1970, quando do surgimento do termo, utilizado para se referir às políticas públicas para a produção, divulgação e utilização da informação e do conhecimento. Apesar do período em que o termo foi cunhado, até o final da década de 1980, ainda possuía uma baixa representatividade acadêmica (SANTOS NETTO, 2004), ganhando notoriedade tanto organizacional quanto acadêmica a partir da década de 1990 (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A década de 1990 é marcada por constantes mutações na chamada sociedade do conhecimento, sendo essas principalmente atreladas à necessidade de que fossem desenvolvidas ações inteligentes e sustentáveis nas organizações (PARSONS, 1983; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAPSCOTT, 1997; SANTOS *et al.*, 2001; FREIRE *et al.*, 2012; SÁ *et al.*, 2013).

O conhecimento passou a ser reconhecido como um ativo que pode ser transformado em resultados organizacionais positivos. Silva (2016) defende a necessidade de as organizações se apropriarem do conhecimento, transformando o conhecimento existente, tanto interno quanto externo, em vantagem competitiva.

Para Terra (2005), a concepção da gestão do conhecimento pode ser compreendida como um reflexo das intensas mudanças identificáveis na década de 1990, dentre as quais se destacam o advento da internet, a globalização e a expansão da capacidade de comunicação entre as pessoas. O autor define a gestão do conhecimento como

organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (TERRA, 2005, p. 8).

Segundo Rossatto (2003), a gestão do conhecimento pode ser compreendida como um processo contínuo e dinâmico, cujo objetivo é gerir o capital intangível de uma organização, bem como todos os aspectos estratégicos que envolvem esse processo. Em complemento, Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 16) salientam que a “gestão do conhecimento busca complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica na empresa, não contempladas pela abordagem da aprendizagem organizacional e outras abordagens na teoria organizacional”.

Os processos de aquisição, distribuição e aplicação da gestão do conhecimento apresentam benefícios e dificuldades. Dentre os benefícios para as organizações que utilizam o conhecimento como recurso para aquisição de vantagens competitivas, podem-se citar: otimização dos processos, redução de custos e aumento da receita, tomadas de decisões mais rápidas e assertivas, além de possibilitar a inovação (CUNHA, VASCONCELOS, AFONSO, 2010).

Em relação às dificuldades da gestão do conhecimento que podem ocorrer, Sheng *et al.* (2013) relacionam como principais barreiras a incapacidade ou a falta de vontade das pessoas em contribuir para esse processo e a imprecisão do conhecimento. Tais dificuldades bloqueiam a fluidez do conhecimento na organização, podendo acarretar o insucesso da sua transferência. Silva (2016) complementa relatando como outra dificuldade a não preservação das informações autênticas, seguras e atualizadas em um sistema de gestão da informação integrado. Outro fator que pode ocorrer em empresas com unidades separadas geograficamente é a limitação na interação pessoal entre os funcionários que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), consiste em um fator determinante na conversão do conhecimento.

Segundo Oliveira (2002, p. 83), a gestão do conhecimento pode ser compreendida como

[...] um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a “excelência organizacional”, que consiste em cumprir

seus propósitos da melhor forma possível, encantando seus clientes (internos e externos), engajada em um processo interminável de melhoria contínua.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento envolve aspectos relacionados à incorporação de uma nova forma de raciocínio e foco gerencial baseada no conhecimento (TERRA, 2005). Para Coakes, Bradburn e Sugden (2004), a gestão do conhecimento pode ser dividida em cinco etapas principais, a saber: criação do conhecimento; codificação, armazenagem e acessibilidade do conhecimento; disseminação do conhecimento e; por fim, identificação do valor agregado do conhecimento.

Coelho e Angeloni (2009) salientam que, a partir do início do século XXI, a gestão do conhecimento tem se destacado tanto no âmbito organizacional quanto no acadêmico, em função da notável necessidade de se administrar o ser humano, bem como todo o conhecimento existente no interior da organização, ou seja, o seu capital intelectual.

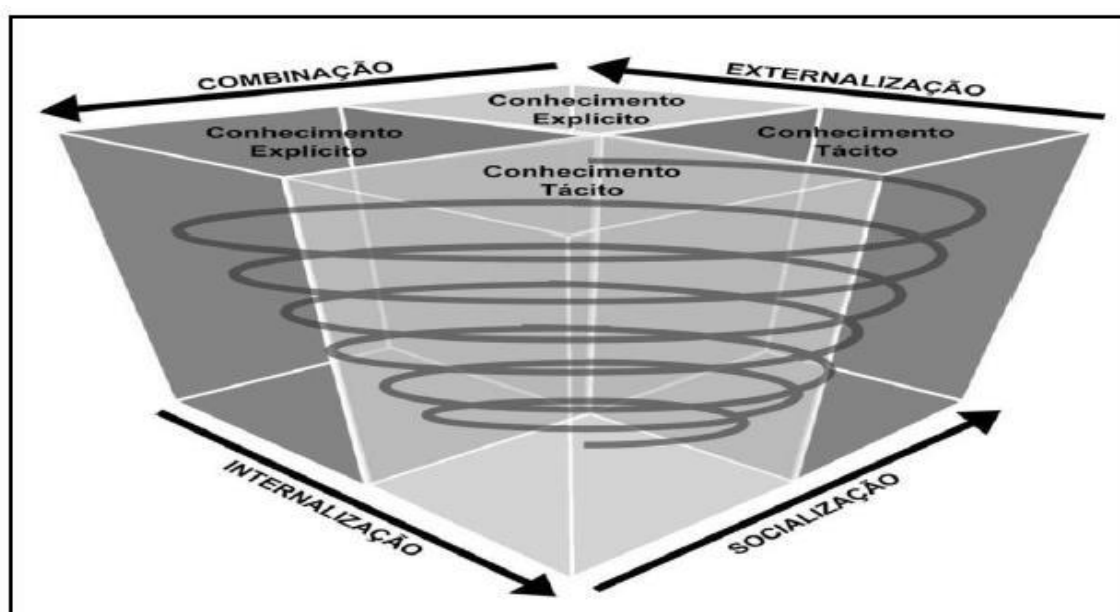
Tais apontamentos são corroborados em função da crescente discussão acerca da influência da temática nos processos organizacionais, bem como no aumento do nível de competitividade da empresa. Dentre os vários trabalhos publicados acerca da temática, destacam-se aqueles que abordam a gestão do conhecimento como um fator estratégico (QUINN, 1992; DRUCKER, 1999; FRANCINI, 2002; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; JOIA; OLIVEIRA, 2007; ROSSETTI *et al.*, 2008), como fonte promotora de competitividade (SILVA, 2002; SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008), como processo de aprendizagem organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 2003), como criação do conhecimento na empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BARRADAS; CAMPOS FILHO, 2010), como inteligência competitiva (BARROSO; GOMES, 1999; PEREIRA *et al.*, 2015), como competências e inovação empresarial (LEONARD-BARTON, 1998; NONAKA; VON KROGH, 2009), como capital intelectual (STEWART, 1998) e cultura organizacional (FONSECA; MELO, 2015), dentre outros.

Probst, Raub e Romhardt (2002) explicam a estrutura da base do conhecimento organizacional, ressaltando a diferença entre dados, informação e conhecimento.

Segundo os autores, os dados se apresentam de forma desestruturada, isolados, independentes do contexto organizacional e formados a partir de aspectos simbólicos. Um conjunto de dados que possuem algum sentido ou relação pode ser considerado uma informação. As informações podem ser transformadas em conhecimento, para isso, tornam-se necessárias as habilidades de um indivíduo ou de um grupo para processá-las, interpretá-las e utilizá-las dentro das competências organizacionais, favorecendo a aprendizagem organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento está relacionada à compreensão da origem do conhecimento, seja ele tácito ou explícito, individual ou organizacional, que pode ser ilustrado a partir de um espiral, conforme demonstra a FIG. 1 a seguir.

Figura 1 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Gonçalves, Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012), baseado em Nonaka e Takeuchi (1997)

A FIG. 1 apresenta o processo da criação e conversão do conhecimento, sendo essa figura estruturada em quatro etapas: a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização. A etapa de Socialização está relacionada ao conhecimento tácito compartilhado por meio de experiências, criando um novo conhecimento tácito, como algumas habilidades técnicas ou uso de modelos mentais. Ele pode ser obtido por meio de observação, prática ou por imitação. A

Externalização consiste na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, favorecendo o compartilhamento do conhecimento para um maior número de funcionários e evitando distorções. Por meio do trabalho coletivo podem ser empregados conceitos, hipóteses, modelos ou metáforas como formas de Externalização. Já a Combinação constitui-se da etapa em que o conhecimento explícito é tratado, ou seja, através dos documentos organizacionais, os conceitos são sistematizados e podem ser armazenados por meio de um banco de dados. Por fim, a Internalização é o conhecimento explícito transformado em conhecimento tácito, na medida em que há representações verbais desse conhecimento, podendo sofrer alterações nos modelos mentais, e gerando mecanismos diferentes para que o conhecimento possa ser absorvido.

De acordo com Chen e Huang (2009), o conhecimento é gerado a partir da capacidade da organização de codificá-lo, demonstrar sua competência para discernir as informações realmente relevantes para a organização, ou mesmo da capacidade da aprendizagem das pessoas dentro da organização, em seus diferentes níveis hierárquicos.

Silva (2016) afirma que os fluxos de informações são dimensionados pelas capacidades e interesses dos indivíduos, para que a organização consiga adquirir, desenvolver, compartilhar e utilizar o conhecimento na sua orientação estratégica, possibilitando a maximização do desempenho organizacional.

O mesmo autor construiu uma revisão da literatura que discute o processo de gestão do conhecimento e relacionou elementos e nomenclaturas encontradas entre os autores para explicar a dinâmica de apropriação de informações e geração de conhecimento, conforme apresentado no QUADRO 2 a seguir.

Quadro 2 – Revisão da literatura quanto aos processos da gestão do conhecimento

Autores	Elementos
Nonaka e Takeushi (1997)	Construção do conhecimento baseado em espiral: socialização, externalização, internalização e combinação.
Choo (2003)	Criação do significado
	Construção do conhecimento
	Tomada de decisões
Darroch e McNaughton (2004); Choi, Pool e	Aquisição do conhecimento

Davis (2008)	Disseminação do conhecimento
	Responsividade do conhecimento
Donate e Guadamillas (2011)	Aquisição do conhecimento
	Desenvolvimento
	Compartilhamento do conhecimento
	Aplicação do conhecimento
	Proteção do conhecimento
Cantnera, Joel e Schmidt (2011); Fugate, Stank e Mentzer (2009); Autant-Bernarda, Faidairoa e Massarda (2013)	Criação do Conhecimento
	Difusão
	Armazenamento
	Aplicação do conhecimento
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Aquisição do Conhecimento
	Identificação do Conhecimento
	Desenvolvimento do Conhecimento
	Retenção do Conhecimento
	Distribuição do Conhecimento
	Utilização do Conhecimento
Slavković e Babić (2013)	Criação do Conhecimento
	Transferência de Conhecimento
	Incorporação de conhecimento
Chen e Huang (2009); Chen, Huang e Hsiao (2014); Grützmann, Macedo e Zambalde (2013); Kamasak e Bulutlar (2010); Ferraresi, Santos, Frega e Quandt (2014)	Aquisição do conhecimento
	Compartilhar / disseminar / distribuir / converter / organizar o conhecimento
	Uso / Aplicação do conhecimento
Lai, Hsu, Lin, Chen e Lin (2014); López-Nicolás (2011)	Codificação Interna / Codificação Externa
	Personalização Interna / Personalização Externa

Fonte: SILVA (2016).

Chen e Huang (2009) afirmam que a obtenção de informações para posterior criação do conhecimento pode ser feita no ambiente interno ou externo da organização. O ambiente externo da organização pode configurar uma oportunidade para interação com o conhecimento já existente e gerar novos conhecimentos. O acesso a informações e conhecimentos externos à organização pode ajudar a aprimorar o conhecimento interno, sejam informações obtidas através de clientes, concorrentes, fornecedores ou mesmo por meio de fatores econômicos, dentre outras fontes.

Outro ponto importante a ser definido é a forma de armazenamento do conhecimento adquirido, as tecnologias a serem empregadas e o responsável para realizar tal ação. Outra questão importante, além do armazenamento do conhecimento, é como ele é monitorado e protegido (SILVA, 2016).

A distribuição do conhecimento nas organizações está diretamente ligada às condições de aprendizagem individual e organizacional. Silva (2016) relata que os problemas em relação à comunicação ou à transferência do conhecimento podem

tolher a capacidade da inovação, instaurando um estado de inércia, ou ausência de inovação, impossibilitando a aprendizagem e o desenvolvimento, construindo barreiras para o alcance das mudanças organizacionais.

Para Teixeira *et al.* (2015), podem ocorrer outros obstáculos à distribuição do conhecimento na organização e estes podem se basear na desconfiança entre os indivíduos e na ineficiência dos canais ou meios de comunicação, que estimulam o compartilhamento e a capacidade de aprendizagem. Outro fator consiste na falta de um ambiente favorável e seguro que possibilite às pessoas se expressar e experimentar diferentes ideias e opiniões.

A aplicação ou a utilização do conhecimento consiste no seu emprego dentro da organização, realinhando sua orientação estratégica. Para Teixeira *et al.* (2015), o conhecimento só agrega algum valor organizacional quando ele é utilizado para tomar decisões, resolver problemas e produzir um desempenho eficaz.

Cantner, Joel e Schmidt (2011) ressaltam que o processo de adquirir, distribuir e aplicar o conhecimento pode ser considerado dinâmico e cíclico, em que o papel da tecnologia da informação é significativo, por disponibilizar ferramentas para o tratamento das informações e do conhecimento pela organização. Ziviani, Ferreira e Silva (2015) complementam que a eficácia na aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento pode ser alcançada por meio de um clima e uma cultura favorável, proporcionando um ambiente propício para a geração do conhecimento na organização.

As práticas de Gestão do Conhecimento neste estudo foram definidas como práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior. Destaca-se que – mais que simplesmente adotar práticas – as organizações devem implementar sistemas que integrem tais práticas com um objetivo bem claro: melhorar o próprio desempenho. A integração faz parte do processo de institucionalização de Gestão do Conhecimento, que deve ser o objetivo a ser perseguido por trazer benefícios mais permanentes para as organizações (BATISTA, 2004).

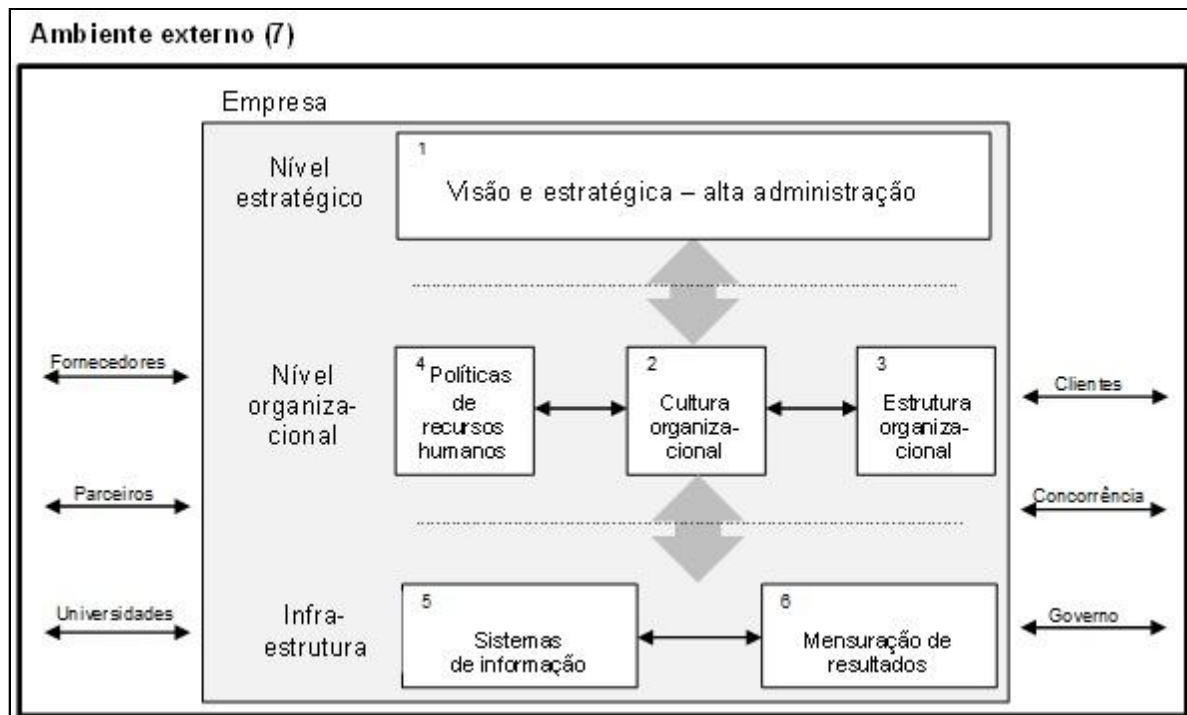
Segundo Macintosh (1997), “ativos de conhecimento” compreendem o conhecimento de produtos, tecnologias, mercados e organizações que uma empresa possui ou precisa ter e que propiciam a seus processos de negócios apresentarem lucros, conquistando clientes e agregando valor. A gestão do conhecimento não aborda apenas os ativos de conhecimento, mas também dos processos que envolvem esses ativos. A esses processos, pode-se incluir desenvolver, preservar e compartilhar o conhecimento. Nesse contexto, a gestão do conhecimento abrange a identificação e análise de ativos de conhecimento disponível e desejável, além dos processos aos quais se relacionam.

Nesse contexto, reporta-se às considerações de Terra (2005), segundo o qual uma das grandes importâncias da gestão do conhecimento organizacional é tornar mais mensurável o conhecimento disperso no interior da organização. Nesse sentido, o autor propõe um modelo conceitual baseando-se em sete dimensões, a saber: (I) Visão estratégica; (II) Cultura organizacional; (III) Estrutura organizacional; (IV) Políticas de recursos humanos; (V) Sistemas de informação; (VI) Mensuração de resultados; e (VII) Aprendizado com o ambiente.

3.2 Modelo da gestão do conhecimento segundo Terra (2005)

Em 1988, por meio de pesquisa de campo realizada com 587 diretores e gerentes de aproximadamente 400 empresas de grande e médio portes que atuam no Brasil, Terra (2005) propôs um modelo para mensurar a gestão do conhecimento nas organizações, a partir de sete dimensões associadas a diversas áreas da prática gerencial (FIG. 2), com “foco na aquisição, geração, armazenamento e difusão do conhecimento individual e organizacional [...] centrado no gerenciamento do recurso conhecimento” (TERRA, 2005, p. 11), denominado modelo de Gestão do Conhecimento.

Figura 2 – Planos e dimensões da prática gerencial relacionados à Gestão do Conhecimento



Fonte: Terra (2005, p. 86).

A FIG. 2 ilustra as sete dimensões que são elencadas pelo modelo e suas inter-relações:

1. Estratégia e alta direção: possui o papel indispensável na definição dos campos do conhecimento em que os funcionários devem focar seu aprendizado, além da função de intervenção na estratégia empresarial ao definir metas desafiadoras e motivadoras para os indivíduos.
2. Cultura organizacional: o desenvolvimento de uma cultura organizacional, voltada para inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometimento com os resultados em longo prazo, além da otimização de recursos em todas as áreas da empresa devem ser preocupações fundamentais da alta administração. A cultura organizacional pode se tornar essencial para o desenvolvimento estratégico da empresa.
3. Estrutura organizacional: as novas estruturas organizacionais e as novas práticas de organização do trabalho, baseadas em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, proporcionam a inovação, o aprendizado e a geração de novos conhecimentos.

4. Política de recursos humanos: as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como a geração, difusão e armazenamento de conhecimentos podem melhorar a capacidade da organização em atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que agreguem valor ao trabalho, além de estimular o aprendizado individual e coletivo e o desempenho superior das equipes.
5. Sistemas de informação e comunicação: interferem diretamente nos processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Entretanto o autor ressalta a importância dos indivíduos nesse processo, e afirma que “os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos inputs individuais” (TERRA, 2005, p. 88).
6. Mensuração de resultados: são os esforços empreendidos pelas organizações em avaliar, mensurar e comunicar os resultados por toda organização. Terra (2005) destaca ainda o desafio de avaliar as várias dimensões do capital intelectual.
7. Aprendizado com o ambiente: as empresas necessitam se engajar nos processos de aprendizado com o ambiente externo, principalmente por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com os clientes (TERRA, 2005).

O autor conclui na pesquisa que “empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maior probabilidade de conseguir bons resultados empresariais.” (TERRA, 2005, p. 89). A seguir, descrevem-se os conceitos das dimensões propostas pelo autor.

Este modelo tem sido amplamente utilizado, obtendo resultados positivos em estudos a respeito da gestão do conhecimento, como em Eyng *et al.* (2005); Furlanetto e Oliveira (2006); Oliveira Jr. e Castro (2008); Morais (2009); Costa (2013); Sá *et al.* (2013); Sato, Silva e Drago (2013); Soares *et al.* (2013); Krainer (2013); Lima, Ziviani e Reis (2014).

3.2.1 Estratégia e alta direção

De acordo com Terra (2005, p. 106), na era do conhecimento, é fundamental que a alta direção da organização defina com precisão e clareza as “áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores”, comunicando estratégias, objetivos e metas desafiadoras e motivadoras aos empregados, engajando-os num aprendizado permanente para que a organização possa ser competitiva em um mundo cada vez mais globalizado.

A estratégia fornece significado para a aplicação dos conhecimentos capturados, compartilhados e disseminados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e a tradução na melhoria de processos e produtos. Desse modo, para ser eficaz, a gestão do conhecimento necessita de um propósito e um alinhamento entre o desenvolvimento da inteligência da empresa e a implementação dos objetivos estratégicos (FERRARESI *et al.*, 2014).

No entendimento de Terra (2005), a alta direção, para que possa atingir os objetivos propostos com uma estratégia bem definida, passando pela implementação contínua do conhecimento, com a consequente descentralização do processo de tomadas de decisões, precisa:

- Priorizar o co-estabelecimento de visões.
- Desenvolver *frameworks* estratégicos que facilitem a tomada de decisões por todas as pessoas da organização.
- Inspirar, motivar e focar a organização.
- Tornar-se, cada vez mais, *coachs* e não distribuidores de tarefas e controladores dos subordinados.
- Livrar-se da necessidade de saber tudo (tanto do ponto de vista individual como organizacional).
- Deixar as equipes trabalharem com poucos, porém importantes, pontos de controle.
- Incentivar e, eventualmente, dar exemplos de produção e compartilhamento de conhecimento, de forma alinhada com as diretrizes estratégicas (TERRA, 2005, p. 116).

É importante que as práticas gerenciais implementadas pela alta direção, por meio de estratégias bem definidas e com competências organizacionais bem delineadas,

sejam coesas dentro da organização para que possam alavancar os resultados pretendidos (TERRA, 2005).

A alta direção deve ter como objetivo principal a definição de metas estratégicas para orientar as práticas gerenciais e/ou os processos da empresa, que serão o ponto de partida para a gestão do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Para esses autores,

o conhecimento organizacional ainda é desconsiderado quando se formulam metas, seja a nível normativo, estratégico ou operacional. [...] As metas nos níveis de estratégia corporativa e estratégia empresarial geralmente dizem respeito a mercados e concorrências (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 40-41).

As metas estratégicas aglutinam as variáveis que se relacionam à forma com que é possível agregar valor à determinada informação e a difundem na organização, tendo como base o aproveitamento de recursos preexistentes na empresa (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005). Sob esse viés, a estratégia possibilita a conversão do capital intelectual da organização em maior valor agregado aos seus produtos e serviços, maior produtividade e, por conseguinte, maior competitividade.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) salientam que uma das ações estratégicas de maior importância para a gestão do conhecimento é o incentivo dos funcionários por meio da remuneração, seja ela fixa ou variável.

3.2.2 Cultura organizacional

Estudos demonstram que, em empresas líderes, a alta direção é essencial para disseminar, entre os seus empregados, principalmente para os recém-contratados, a missão e os valores da empresa alinhados à estratégia e às práticas gerenciais. A missão e os valores são compreendidos como a cultura organizacional da organização que compreende “normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado” (TERRA, 2005, p. 120).

Fleury (1989) trabalha a cultura organizacional incorporando a dimensão política inerente ao fenômeno das relações de poder entre o empregado e a organização.

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p. 7).

Nesse sentido, Terra (2005) destaca algumas características da cultura organizacional: ambiente criativo estimulando os empregados; normas que promovem a criatividade individual e o trabalho compartilhado e em equipe; compartilhamento do conhecimento e confiança profissional na equipe de trabalho; estímulos e incentivos para que os empregados tenham uma visão sistêmica da organização; foco nos objetivos de longo prazo evitando o imediatismo que possa prejudicar o futuro da empresa; adoção dos conceitos abertos e sem hierarquização dos espaços físicos para facilitar a comunicação entre os colaboradores; e, reconhecimento por meio de eventos (celebrações), pela alta direção, de ações e resultados coerentes com os objetivos, metas, valores e missão da empresa, por parte de seus empregados.

3.2.3 Estrutura organizacional

Ainda hoje, a maioria das empresas, de pequeno, médio ou grande porte, de qualquer segmento econômico, tanto particular como pública, adota a estrutura organizacional clássica de Weber, como hierarquia de comando, impessoalidade, promoções com base na competência técnica, normas de direitos e deveres, ocasionando poder centralizador aos gerentes. Essa estrutura organizacional burocrática, pouco flexível, não se apresenta adequada aos mercados atuais cada vez mais globalizados e competitivos (TERRA, 2005). Nesse aspecto, o autor sugere um redesenho dessas estruturas para torná-las mais flexíveis e menos burocráticas, possibilitando a fluidez de diversos processos, incluindo a criação, a disseminação e a gestão do conhecimento na organização.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), para que as organizações possam alcançar os seus objetivos, é primordial uma estrutura organizacional bem definida

para reduzir a complexidade dos processos e sustentar as ações de seus funcionários.

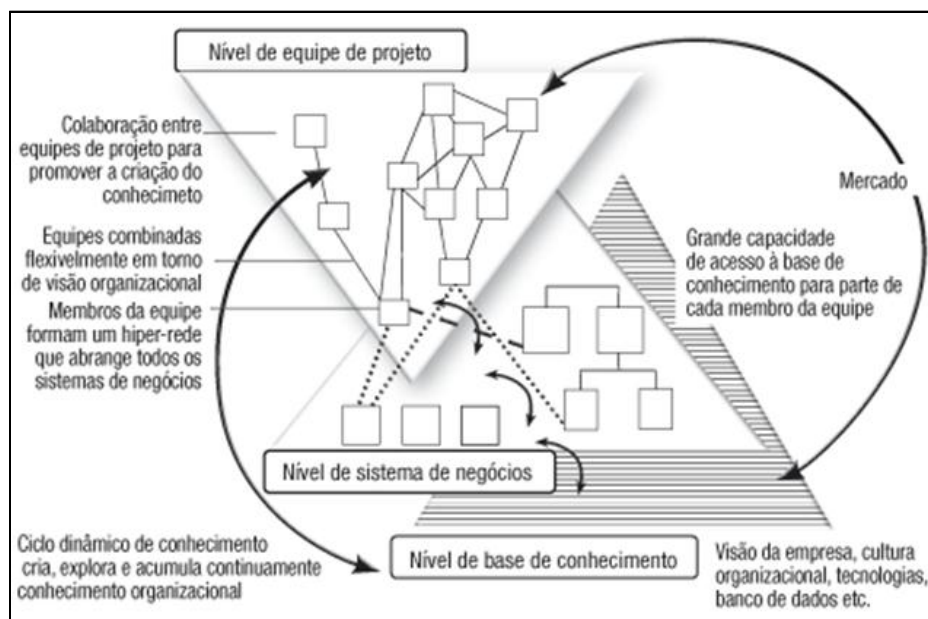
Terra (2005) propõe que as estruturas organizacionais, para favorecer a gestão do conhecimento, sejam compostas por equipes multidisciplinares e com autonomia, liderança de acordo com as necessidades do projeto, delegação de responsabilidades, hierarquia enxuta, equipes com competências múltiplas, treinamento permanente em novas ferramentas de gerenciamento, objetivos de desempenho por processo-chave, avaliação constante das equipes de trabalho.

Para que a organização seja dinâmica e atuante no mercado, é importante superar os paradigmas da estrutura organizacional do passado, com processos de decisão ágeis e descentralizados. Para que isso aconteça, é importante o investimento na tecnologia da informação e na capacitação dos funcionários que têm mais conhecimento para que possam tomar decisões com mais acuidade (TERRA, 2005).

Portanto, essa dimensão abarca variáveis que se relacionam, prioritariamente, a uma estrutura de processos de trabalho alternativa que se sobrepõe à estrutura hierárquica formal e tradicional para que sejam alcançados projetos e processos inovadores.

Nesse sentido, reporta-se a definição de “organização em hipertexto” de Nonaka e Takeuchi (1997). Tal definição sugere uma estrutura organizacional direcionada à inovação, uma vez que possibilita “explorar, compartilhar, acumular e criar conhecimento de maneira contínua, repetida e em um processo em espiral” (ROSSETTI *et al.*, 2008, p. 65). A FIG. 3 a seguir expõe um esquema da organização hipertexto.

Figura 3 – Estrutura da organização hipertexto



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.194).

Segundo essa abordagem, uma organização em hipertexto possui uma estrutura auto-organizada e não hierárquica, que funciona em conjunto em uma espécie de sobreposição à estrutura hierárquica formal. Essa estrutura, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), permite a geração do conhecimento na organização de forma eficaz e contínua, transformando de modo dinâmico o conhecimento entre dois níveis estruturais: o nível de sistema de negócios, organizado como uma hierarquia tradicional, e o nível de equipe de projeto, organizado como uma força-tarefa típica. Em seguida, o conhecimento gerado nesses dois níveis é recategorizado e recontextualizado no terceiro nível, a base de conhecimento.

De acordo com Carvalho e Castro (2001), a estrutura tradicional é burocrática, formalizada, especializada e centralizada, funcionando bem na realização do trabalho de rotina com eficácia e em grande escala. Para esses autores, a força-tarefa, diferentemente da estrutura tradicional, é flexível, adaptável, dinâmica e participativa, e torna-se particularmente eficaz para a realização de tarefas bem definidas que precisam ser executadas dentro de um período específico. Nonaka e Takeuchi (1997) definem que uma estrutura em hipertexto representa uma fusão entre a burocracia e a força-tarefa, funcionando como um ciclo dinâmico e aproveitando os benefícios das duas.

3.2.4 Política de recursos humanos

Normalmente, as empresas que se destacam no mercado dão maior importância à política de recursos humanos, incentivando o crescimento, a aprendizagem e a criatividade de seus funcionários, com critérios bem definidos de recrutamento e seleção, treinamento, planos de carreira e salários compatíveis com o conhecimento adquirido pelo empregado e sistemas de avaliação e recompensa por competência individual e por equipe de trabalho (TERRA, 2005).

De acordo com os dados obtidos em sua pesquisa de campo, Terra (2005) argumenta que

os profissionais de recursos humanos precisam, cada vez mais, mergulhar com maior profundidade na compreensão dos *drivers* do negócio de suas empresas e conseqüentemente nas reais necessidades de conhecimentos e competências específicas para a diferenciação competitiva e excelência operacional. Precisam, finalmente, adquirir competências e papéis mais relevantes na condução de projetos de informação, colaboração e aprendizado por meio de tecnologias de informática num contexto muito mais amplo do que o do *e-learning* (TERRA, 2005, p. 189).

Sveiby (1998, p. 79) chama a atenção para que os “gerentes precisam ter uma ideia clara do tipo de pessoas que eles desejam recrutar e devem estar preparados para disputá-las com outras empresas. [...] devem ter um plano para tornar sua empresa o mais atraente possível para essas pessoas.”

É importante, portanto, que os profissionais de recursos humanos compreendam, com clareza e objetividade, o negócio da empresa para que eles não sejam simplesmente um recrutador de pessoas ou uma sala de treinamento não contribuindo para o sucesso da organização (TERRA, 2005).

Essa dimensão faz-se importante dado que, segundo Davenport (1998), o capital intelectual pode ser considerado como o maior bem de uma organização na Era do Conhecimento. Sendo assim, determinadas políticas e práticas adotadas pela empresa podem incentivar a busca e o compartilhamento do conhecimento, bem

como a criatividade e a inovação por parte dos funcionários (JOIA; OLIVEIRA, 2007).

Nesse mesmo sentido, Stewart (1998) sublinha a importância das políticas e práticas de incentivo para a efetividade da estratégia implantada pela empresa. Ainda segundo o autor, para que a estratégia de gestão do conhecimento adotada tenha êxito, ela deve associar uma política estruturada de remuneração e recompensas a uma cultura de trabalho em equipe.

3.2.5 Sistema de informação e comunicação

Apesar do avanço extraordinário da informática e dos sistemas de informação, a partir do final do século XX, para Terra (2005), os resultados são decepcionantes para a implementação da gestão do conhecimento das organizações. Investimentos pesados em tecnologia nem sempre têm relação direta com o desempenho e a competitividade empresarial.

Terra (2005) destaca algumas características determinantes para o sucesso da implantação de sistemas de informação que alavancam a gestão do conhecimento nas organizações:

- Aprendizado é uma atividade social.
- As pessoas necessitam de informação *just-in-time*, não *just-in-case*.
- Excesso de informação pode causar perda de produtividade.
- A informação precisa ter o nível de detalhe requerido para se tornar útil.
- Na hora de desenhar esses sistemas é importante se pensar em quem será o usuário e qual seu nível prévio de conhecimento.
- As políticas de acesso à informação devem ser pouco restritivas.
- A participação dos usuários no desenho e navegabilidade do sistema é fundamental.
- Os usuários, principalmente novos funcionários, precisam ser treinados nas ferramentas.
- Normalmente esses novos sistemas requerem que as empresas criem ou distribuam novas funções e responsabilidades (por exemplo, arquiteto de informações, monitores, gerentes do conhecimento, etc.).
- Uma vez que para serem efetivos esses sistemas requerem alta participação dos funcionários, é fundamental que o lançamento seja modular e bem monitorado.
- Devem-se implementar ferramentas para mensuração dos resultados desde o início (estatísticas de uso, grau de satisfação, impacto no negócio: dados ou casos) (TERRA, 2005, p. 193).

Choo (2003, p. 401) observa que “muitas das informações que têm impacto sobre a organização são insinuações sutis, mais um potencial do que uma prescrição para a ação. Para se tornar estratégica, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação”.

Para a gestão do conhecimento, a tecnologia é apenas uma ferramenta, um meio para o compartilhamento e difusão do conhecimento, com informações confiáveis, precisas e constantemente atualizadas e ágeis para a tomada de decisões por parte da alta direção e dos colaboradores da organização (TERRA, 2005).

3.2.6 Mensuração de resultados

Pode-se observar que qualquer empresa tem como objetivo principal a geração de lucros (fluxo de caixa) e, em alguns casos, a valorização do capital social para os acionistas, obtendo, assim, riquezas financeiras para garantir e sustentar o crescimento. No entanto não há relação direta entre o fluxo de caixa e a geração de riquezas para os acionistas, uma vez que, durante o ciclo de vida da empresa, ela gera e/ou consome mais fluxo de caixa, mas não quer dizer que agrega valor para o investidor (TERRA, 2005).

No entendimento de Terra (2005, p. 212), o fluxo de caixa não indica que os dirigentes da empresa estejam de alguma maneira gerando lucro para os acionistas. Torna-se primordial, nesse ponto, a compreensão dos conceitos sobre gestão do conhecimento por parte dos analistas financeiros. E aqui se encontra o principal problema dos gestores da empresa: como mensurar os ativos e recursos intangíveis (conhecimento organizacional, satisfação dos clientes, inovação, cultura, ambiente, desempenho da equipe, processos de trabalho, habilidades e competências dos empregados).

Para responder a esse questionamento, Terra (2005) verificou que as empresas que adotam a Gestão do Conhecimento, primeiro, identificam as fontes de aquisição, geração e disseminação do conhecimento que sejam mais importantes para a organização, para depois estabelecer procedimentos para crescer por meio de

indicadores objetivos sobre os recursos e ativos intangíveis que mostram o passado, as perspectivas futuras, a eficiência e a evolução da empresa como um todo. O autor salienta que cada empresa deve desenvolver seus próprios indicadores.

3.2.7 Aprendizado com o ambiente

O aprendizado com o ambiente, além de perpassar pelas outras dimensões do modelo proposto por Terra (2005), tem levado as organizações a buscar o conhecimento fora do seu ambiente de trabalho, por meio de alianças (ou aquisição) com outras empresas, aproximação estratégica com os clientes e fornecedores e outros *stakeholders*, como universidades e institutos de pesquisa (TERRA, 2005).

A importância do aprendizado por meio de parcerias se apresenta por diversos motivos:

- O processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias complementares.
- Crescente aparecimento de *niche players* focados em tecnologias ou habilidades muito específicas e que prestam serviços para toda a indústria.
- Algumas tecnologias genéricas, como informática, biotecnologia e novos materiais, permeiam vários setores da economia.
- Os avanços recentes na tecnologia da informação e comunicação reduziram, significativamente, os custos de transação e comunicação entre diferentes empresas e fomentam o aparecimento de organizações virtuais.
- A crescente complexidade das inovações aumenta a incerteza quanto aos resultados e demanda mais experimentação e compartilhamento dos riscos.
- A constante redução do ciclo de vida dos produtos.
- A formação de alianças permite às empresas manter alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam, ao contrário das aquisições, que trazem consigo várias habilidades não relevantes e, principalmente, vários problemas de integração cultural e operacional (TERRA, 2005, p. 236).

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 100), o aprendizado com o ambiente se dá por meio de alianças estratégicas, ultrapassando as fronteiras dos produtos ofertados pela organização. O aprendizado e o conhecimento externos adquiridos compreendem a declaração da relação mútua entre a empresa e os *stakeholders*.

O aprendizado externo induz os empregados a buscar novos horizontes, aumentam as perspectivas dentro da empresa, incrementam o trabalho em equipes multifuncionais, multirregionais e multiempresariais (TERRA, 2005).

A seguir, descreve-se a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados o tipo e a abordagem de pesquisa e os parâmetros de coleta e análise de dados.

4.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo. Gil (2002) salienta que, dentre outros aspectos, o estudo descritivo está pautado na tentativa de descrição de dados e fenômenos, como por exemplo, processos organizacionais, levantamentos de opiniões e percepções de determinado indivíduo ou grupo. Corroborando essas considerações, para Collis e Hussey (2005), com o estudo descritivo, objetiva-se a descrição do comportamento de fenômenos, de modo a identificar informações relevantes sobre o que está sendo descrito.

Dadas tais características, este estudo se caracteriza como descritivo por ter a finalidade de descrever ações e processos relacionados à gestão do conhecimento, tendo por base a percepção de funcionários, em uma paraestatal mineira.

4.2 Abordagem de pesquisa

Este estudo foi construído à luz das abordagens quantitativa e qualitativa. Quanto à análise quantitativa, este tipo de estudo apresenta características dedutivas para comprovação, interpretação, teste de teorias, predição, teste de hipóteses com a finalidade de medir e analisar as relações causais entre as variáveis analisadas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A abordagem qualitativa, de acordo com Minayo (2001), tem como foco trabalhar com perspectivas subjetivas no universo de significados, experiências, motivações, crenças e outras variáveis que, devido a sua representatividade, são inviabilizadas à operacionalização por meios quantitativos.

Ressalta-se que a abordagem qualitativa de pesquisa traz em seu bojo um conjunto de pressupostos e técnicas cujo objetivo é a tentativa de explicar e compreender determinados fenômenos com um nível considerável de profundidade, com o menor nível possível de ruptura com o contexto no qual se inserem, fato que faz com que este estudo seja analisado e compreendido em sua dimensão social (MATTOS, 2011).

Em consonância com essas observações, Godoy (1995) salienta que o foco dessa abordagem de pesquisa não reside na enumeração ou medição de variáveis, eventos ou ocorrências. Ao contrário, essa abordagem possibilita um “contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p.58).

A utilização da abordagem qualitativa neste estudo se justifica uma vez que esta pesquisa objetiva analisar com profundidade a percepção de funcionários de uma paraestatal mineira, atuante no segmento de educação profissionalizante, acerca das práticas de gestão do conhecimento adotadas pela organização. Nesse sentido, para este estudo, a subjetividade do indivíduo se faz importante para a compreensão do fenômeno estudado.

Foi realizada uma triangulação metodológica que, de acordo com Günther (2006), é a utilização de diferentes abordagens metodológicas na pesquisa para prevenir possíveis distorções relativas à aplicação de um único método ou teoria. Já Denzin e Lincoln (2006) afirmam que a utilização de múltiplos métodos, ou a da triangulação, remete a uma tentativa de assegurar a profundidade na compreensão do fenômeno em estudo. Os autores reconhecem a triangulação como uma alternativa para se explorar múltiplas práticas metodológicas utilizando perspectivas distintas em uma mesma pesquisa, possibilitando maior riqueza e complexidade ao trabalho.

É preciso compreender a relação entre os tipos diferentes de pesquisa como complementares e não antagônicos, mesmo porque as debilidades de cada método podem ser compensadas a partir das forças do outro, quando combinados (JENSEN; JANKOWSKI, 1993).

4.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, a presente pesquisa consiste em um estudo de caso. Yin (2010, p. 32) salienta que o estudo de caso pode ser compreendido como uma investigação de caráter empírico que analisa em um contexto real um fenômeno contemporâneo.

Em complemento, Gil (2002) salienta que o estudo de caso é uma abordagem metodológica que se caracteriza por possibilitar que seja realizada uma análise intensiva em determinada unidade. Destaca-se, portanto, o caráter de profundidade e detalhamento que esse método de pesquisa permite, tornando-se uma metodologia recomendada para se analisar e compreender fenômenos específicos em um espaço delimitado (YIN, 2010).

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se por analisar a gestão do conhecimento, a partir do modelo proposto por Terra (2005), em uma paraestatal mineira, atuante no segmento de educação profissional. Nesse sentido, este tipo de pesquisa se justifica enquanto proposta metodológica por possibilitar que as práticas de gestão do conhecimento na organização em questão sejam analisadas de maneira ampla e aprofundada pelo pesquisador, levando em consideração o cenário atual em que a empresa se insere.

4.4 Parâmetros da coleta e análise de dados

Nessa subseção, são descritos os procedimentos para a coleta de dados das etapas quantitativa e qualitativa.

4.4.1 Coleta e análise de dados quantitativa

A população do presente estudo compreende todos os funcionários da Instituição objeto de estudo, sediados no estado de Minas Gerais, que somam 2.385 pessoas.

A seleção da amostra se deu por caráter não probabilístico, método comumente utilizado em pesquisas desenvolvidas nas ciências sociais aplicadas, uma vez que

nesse tipo de estudo é comum que não seja calculado o erro amostral (MALHOTRA, 2012), ou exista a dificuldade na aplicação de um método probabilístico.

No que se refere ao tamanho da amostra, como foi utilizada a técnica multivariada na análise de dados, Hair Jr. *et al.* (2009) sugerem que, apesar do mínimo indicado ser de 5 questionários por variável, o ideal é que se atinja o número de 10 questionários. Portanto, considerando-se que o instrumento de coleta de dados possui 41 variáveis em escala *Likert*, tem-se um mínimo indicado de 410 questionários válidos.

Foram coletados 1411 questionários válidos, o que representa aproximadamente 60% da população estudada e, ainda, mais de três vezes o número de questionários requeridos como sugerido por Hair Jr. *et al.* (2009).

O instrumento de coleta de dados quantitativos compreendeu um questionário estruturado, a partir do modelo validado por Terra (2005), com 41 variáveis relacionadas à Gestão do Conhecimento, dispostas em escala likert de cinco pontos: (5) concordo totalmente; (4) concordo; (3) concordo parcialmente; (2) discordo; e (1) discordo totalmente. O questionário completo está disponível no Apêndice A. A seguir, apresenta-se o Quadro 3 com a definição operacional e conceitual das dimensões do modelo de Terra (2005):

Quadro 3 – Definição operacional e conceitual das dimensões de Terra (2005)

Dimensões	Definição	Fundamentação Teórica
Estratégia e alta direção	Estabelecimento de macrovisões para condução de projetos inovadores	Terra (2005) Probst; Raub; Romnhardt (2002) Ponchirolli; Fialho (2005)
Cultura organizacional	Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos	Terra (2005) Fleury (1989)
Estrutura organizacional	Estrutura burocrática pouco flexível e adequação aos mercados atuais mais globalizados e competitivos	Terra (2005) Takeuchi (1997) Probst; Raub; Romnhardt (2002) Rosseti (2008)
Política de Recursos humanos	Aprendizagem e criatividade dos seus funcionários para o critério de recrutamento, seleção, treinamento, etc.	Terra (2005) Stewart (1998) Sveiby (1998)

Sistema de informação e comunicação	Características determinantes para o sucesso da implantação de sistemas de informação que alavancam a gestão do conhecimento	Terra (2005) Choo (2003)
Mensuração de resultados	Mensurar ativos tangíveis	Terra (2005)
Aprendizagem com o ambiente	Organizações que buscam conhecimento fora do seu ambiente de trabalho, por meio de alianças	Terra (2005) Probst; Raub; Romnhardt (2002)

Fonte: Elaboração própria.

Antes de iniciar a coleta dos dados, realizou-se um pré-teste com 41 funcionários da instituição, o que correspondeu a 10% da amostra mínima proposta, durante o mês de maio de 2016, a fim de verificar as questões relacionadas à aplicabilidade do questionário na empresa, como por exemplo, clareza e objetividade das variáveis de análise.

O questionário foi disponibilizado eletronicamente por meio da plataforma do site “www.surveymonkey.com” e enviado a todos os funcionários da instituição por meio do e-mail corporativo, conforme acordado com a gestão da organização, na ocasião da coleta de dados.

Para análise dos dados quantitativos, foi utilizada a técnica de análise fatorial exploratória (AFE), que pode ser compreendida como uma técnica multivariada, cujo objetivo está em identificar uma estrutura subjacente de uma matriz de dados e determinar a natureza e o número dos fatores (as variáveis latentes) que possam representar da maneira mais fiel possível determinado conjunto de variáveis observadas (BROWN, 2006).

4.4.2 Coleta e análise de dados qualitativa

Esta etapa teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários da paraestatal estudada, considerando-se as dimensões propostas por Terra (2005) e analisadas por meio da etapa quantitativa.

A amostra dessa etapa compreendeu 14 sujeitos, escolhidos pelo critério de acessibilidade. Portanto, não foram considerados critérios como tempo de casa, função exercida, ou nível hierárquico, com o objetivo de possibilitar a diversidade de opiniões na pesquisa. Após atingir a saturação dos dados, optou-se por interromper a adição de novas entrevistas.

Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro semiestruturado, que auxiliou o pesquisador na condução das entrevistas. O roteiro, disponível no Apêndice B, privilegiou as dimensões do modelo proposto por Terra (2005), contudo permitiu que novas observações pudessem ser agregadas ao conteúdo abordado.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 04 a 08 de julho de 2016, gravadas em áudio, e transcritas na íntegra para que os dados pudessem ser organizados, tabulados e analisados. Os entrevistados foram identificados por E1, E2, E14, para que fossem mantidos os sigilos quanto às identidades.

Para a análise dos dados qualitativos, optou-se pela análise de conteúdo temática, à luz das proposições de Bardin (2011), segundo a qual esse método consiste de

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p.35).

Nesse sentido, Bardin (2011) ressalta que a análise de conteúdo pode ser dividida em três etapas, a saber: (I) Pré-análise, etapa na qual se realiza a organização do material coletado, no sentido de sistematizar e operacionalizar as ideias centrais; (II) Sistematização da pesquisa, quando as unidades de registro e categorias são definidas e; por fim, (III) Interpretação dos dados, fase por meio da qual o pesquisador, tendo por base o levantamento teórico realizado, estabelece relações, inferências e interpretações para se compreender o fenômeno em questão.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo se destina a apresentar e discutir os dados obtidos nas duas fases da pesquisa: a etapa quantitativa e a qualitativa, como se observa a seguir.

5.1 Composição da amostra

A amostra foi composta por 1411 questionários devidamente preenchidos. Para a caracterização da amostra pesquisada, foram considerados os seguintes critérios: região de atuação, tempo de atuação na Instituição e categoria de trabalho.

Tabela 1 – Divisão da amostra por região

Região	Quantidade	Percentual	Percentual acumulado
Belo Horizonte	551	39,1	39,1
Região Metropolitana	132	9,4	48,4
Região Sul de Minas	175	12,4	60,8
Região Norte de Minas	53	3,8	64,6
Região Zona da Mata	143	10,1	74,7
Região Leste de Minas	124	8,8	83,5
Região do Triângulo Mineiro	155	11,0	94,5
Região do Oeste de Minas	78	5,5	100,0
Total	1411	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dentre os respondentes, 551 funcionários (39,1%) trabalham na cidade de Belo Horizonte; 132 funcionários (9,4%) trabalham na Região Metropolitana; 175 funcionários (12,4%) trabalham na Região Sul de Minas; 53 funcionários (3,8%) trabalham na Região Norte de Minas; 143 funcionários (10,1%) trabalham na Região Zona da Mata; 124 funcionários (8,8%) trabalham na Região Leste de Minas; 155 funcionários (11,0%) trabalham na Região do Triângulo Mineiro; e 78 funcionários (5,5%) trabalham na Região Oeste de Minas.

Sobre o tempo de atuação na Instituição, os dados estão apresentados na TAB. 2.

Tabela 2 – Tempo de atuação

Tempo de atuação	Quantidade	Percentual	Percentual acumulado
Até 5 anos	1056	74,8	74,8
De 5 a 10 anos	191	13,5	88,4
De 10 a 15 anos	63	4,5	92,8
De 15 a 20 anos	57	4,0	96,9

Acima de 20 anos	44	3,1	100,0
Total	1411	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dentre os respondentes, 1056 (74,8%) possuem até 5 anos de atuação na Instituição; 191 (13,5%) possuem de 5 a 10 anos; 63 (4,5%) possuem de 10 a 15 anos; 57 (4%) possuem de 15 a 20 anos; e 44 (3,1%) possuem acima de 20 anos de atuação.

Quanto às categorias de trabalho, responderam ao questionário funcionários de nove categorias distintas, conforme demonstrado na TAB. 3.

Tabela 3 – Categorias de trabalho

Categoria de trabalho	Quantidade	Percentual	Percentual acumulado
Docente	253	17,9	17,9
Motorista/Recepcionista/Atendente	37	2,6	20,6
Auxiliar Administrativo/Analista/Auditor/Assistente	888	62,9	83,5
Nível de Auditoria	6	0,4	83,9
Níveis de Supervisão	90	6,4	90,3
Níveis de Coordenação	67	4,7	95,0
Níveis de Direção	45	3,2	98,2
Níveis de Gerência	23	1,6	99,9
Nível de Superintendência	2	0,1	100,0
Total	1411	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A maioria dos respondentes da pesquisa 888 (62,9%) se qualificaram na categoria Auxiliar Administrativo/Analista/Auditor/Assistente; 253 (17,9%) se enquadraram na categoria Docente; 90 (6,4%) se enquadraram no Nível de Supervisão; 67 (4,7%) no Nível de Coordenação; 45 (3,2%) no Nível de Direção; 37 (2,6%) no Nível Motorista/Recepcionista/Atendente; 23 (1,6%) no Nível de Gerência; 6 (0,4%) no Nível de Auditoria; e 2 (0,1%) no Nível de Superintendência.

5.2 Apresentação da estatística descritiva

A TAB. 4 apresenta as médias (\bar{X}) e o desvio padrão (s) das variáveis aplicadas às pesquisas de campo para o contexto da técnica de análise fatorial. Somente as variáveis Q20, Q22, Q32, Q33, Q34, e Q35, destacadas a seguir, apresentaram resultados abaixo da média:

- Q20: Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms*.
- Q22: As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.
- Q32: Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
- Q33: Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas o desempenho individual). Os critérios são compartilhados.
- Q34: Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.
- Q35: Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

Na escala likert aplicada, o ponto 1 equivale ao parâmetro “discordo totalmente”, e o ponto 5 equivale ao “concordo totalmente”. Os dados estão apresentados na TAB. 4.

Tabela 4 – Estatística descritiva

Variável	N	Média	Desvio Padrão
Q1	1411	3,46	0,948
Q2	1411	3,29	1,087
Q3	1411	3,59	0,936
Q4	1411	2,78	1,100
Q5	1411	3,21	1,085
Q6	1411	3,37	0,968
Q7	1411	3,67	0,974
Q8	1411	4,08	0,954
Q9	1411	3,45	1,012
Q10	1411	3,01	1,083
Q11	1411	3,27	1,020
Q12	1411	3,14	1,120
Q13	1411	3,76	1,026
Q14	1411	3,24	1,071
Q15	1411	3,46	1,090
Q16	1411	3,09	0,919
Q17	1411	3,06	0,981
Q18	1411	2,98	0,992
Q19	1411	3,43	0,962
Q20	1411	2,30	1,050
Q21	1411	3,05	1,006
Q22	1411	2,07	0,987
Q23	1411	3,58	1,023

Variável	N	Média	Desvio Padrão
Q24	1411	3,42	0,980
Q25	1411	3,16	1,102
Q26	1411	3,52	0,931
Q27	1411	3,45	1,163
Q28	1411	3,31	1,069
Q29	1411	3,72	0,957
Q30	1411	3,41	1,072
Q31	1411	2,61	1,114
Q32	1411	2,01	0,976
Q33	1411	1,84	0,906
Q34	1411	1,59	0,784
Q35	1411	1,69	0,852
Q36	1411	3,27	1,135
Q37	1411	3,17	1,122
Q38	1411	3,06	1,030
Q39	1411	3,35	0,972
Q40	1411	2,90	1,014
Q41	1411	3,10	1,010

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para a avaliação da normalidade das variáveis, foram utilizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks. Constatou-se a ausência de normalidade dos dados com nível de 5% de significância, demonstrado na TAB. 5. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a suposição de normalidade, apesar de ser importante para uma análise multivariada, não é fundamental para uma análise fatorial. Portanto, na aplicação da técnica de análise fatorial, a não observância desse pressuposto não é um fator grave.

Tabela 5 – Testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks

Kolmogorov-Smirnov				Shapiro-Wilks		
Variável	Estatística	G.l.	Sig.	Estatística	G.l.	Sig.
Q1	0,219	1411	0,000	0,889	1411	0,000
Q2	0,191	1411	0,000	0,911	1411	0,000
Q3	0,251	1411	0,000	0,881	1411	0,000
Q4	0,183	1411	0,000	0,913	1411	0,000
Q5	0,174	1411	0,000	0,914	1411	0,000
Q6	0,205	1411	0,000	0,898	1411	0,000
Q7	0,240	1411	0,000	0,885	1411	0,000
Q8	0,244	1411	0,000	0,824	1411	0,000
Q9	0,208	1411	0,000	0,900	1411	0,000
Q10	0,193	1411	0,000	0,914	1411	0,000
Q11	0,192	1411	0,000	0,906	1411	0,000
Q12	0,172	1411	0,000	0,916	1411	0,000
Q13	0,244	1411	0,000	0,871	1411	0,000

Kolmogorov-Smirnov				Shapiro-Wilks		
Q14	0,186	1411	0,000	0,908	1411	0,000
Q15	0,214	1411	0,000	0,901	1411	0,000
Q16	0,222	1411	0,000	0,896	1411	0,000
Q17	0,196	1411	0,000	0,903	1411	0,000
Q18	0,198	1411	0,000	0,909	1411	0,000
Q19	0,237	1411	0,000	0,888	1411	0,000
Q20	0,230	1411	0,000	0,881	1411	0,000
Q21	0,202	1411	0,000	0,906	1411	0,000
Q22	0,216	1411	0,000	0,854	1411	0,000
Q23	0,225	1411	0,000	0,889	1411	0,000
Q24	0,211	1411	0,000	0,897	1411	0,000
Q25	0,198	1411	0,000	0,909	1411	0,000
Q26	0,259	1411	0,000	0,874	1411	0,000
Q27	0,195	1411	0,000	0,901	1411	0,000
Q28	0,177	1411	0,000	0,911	1411	0,000
Q29	0,265	1411	0,000	0,867	1411	0,000
Q30	0,231	1411	0,000	0,895	1411	0,000
Q31	0,178	1411	0,000	0,906	1411	0,000
Q32	0,227	1411	0,000	0,842	1411	0,000
Q33	0,249	1411	0,000	0,806	1411	0,000
Q34	0,331	1411	0,000	0,724	1411	0,000
Q35	0,298	1411	0,000	0,759	1411	0,000
Q36	0,204	1411	0,000	0,905	1411	0,000
Q37	0,176	1411	0,000	0,914	1411	0,000
Q38	0,198	1411	0,000	0,912	1411	0,000
Q39	0,210	1411	0,000	0,893	1411	0,000
Q40	0,208	1411	0,000	0,910	1411	0,000
Q41	0,208	1411	0,000	0,906	1411	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na subseção a seguir apresenta-se o modelo de análise fatorial.

5.3 Apresentação do Modelo de Análise Fatorial

Seguindo as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2005), optou-se por não proceder à exclusão dos *outliers*, uma vez que esses poderiam representar a opinião de alguns funcionários da Instituição pesquisada. Ademais, considerando-se o tamanho da amostra, a não exclusão dos *outliers* não influencia significativamente os resultados encontrados.

Na condução da análise fatorial, foram testados os métodos de rotações oblíquas Oblimin e Promax e o método Varimax de rotação ortogonal. Optou-se por utilizar o método Varimax de rotação ortogonal e o método de extração de componentes principais, aconselhado para estudos que têm por objetivo encontrar um número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a rotação Varimax compreende o método mais utilizado em rotações ortogonais, obtendo um padrão invariante no experimento de Kaiser. Quanto ao método de extração de componentes principais, Malhotra (2001) afirma que esse permite calcular os escores fatoriais, produzindo escores não correlacionados.

O critério adotado para determinar as cargas fatoriais foi a exclusão das variáveis que apresentaram valores inferiores a 0,50, seguindo o proposto por Hair Jr. *et al.* (2005). Sendo assim, essas variáveis validadas pela estatística podem ser consideradas estatisticamente significantes.

A TAB. 6 apresenta a versão final com as comunalidades após os testes preliminares.

Tabela 6 – Comunalidades das variáveis no modelo

Variável	Comunalidades
Q1 – Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais (core competences) da instituição, ou seja, todos sabem quais são os pontos fortes da instituição em termos de habilidades e competências.	0,561
Q2 – A macroestratégia da Instituição é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	0,651
Q3 – A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	0,520
Q4 – A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	0,662
Q5 – As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.	0,634
Q6 – Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know how" existentes na instituição.	0,643
Q7 – A missão e os valores da instituição são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações.	0,639
Q8 – Há um elevado sentimento de confiança entre instituição e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a instituição.	0,513
Q11 – Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	0,559
Q12 – As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	0,539

Variável	Comunalidades
Q24 – Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.	0,545
Q25 – O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências.	0,580
Q27 – Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.	0,604
Q28 – Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	0,636
Q29 – O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.	0,515
Q32 – Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	0,650
Q33 – Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	0,750
Q34 – Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	0,829
Q35 – Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	0,761
Q38 – A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade	0,576
Q39 – A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	0,617
Q40 – A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e instituições de pesquisa (contratação de pesquisa externa).	0,611
Q41 – A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.	0,630

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

É possível afirmar que, após os testes, a análise fatorial mostrou-se adequada ao atender os pressupostos estabelecidos no Teste de Esfericidade de Bartlett e a medida de adequabilidade da amostra, de Kayser-Meyer-Olkin (KMO). Malhotra (2001) afirma que o Teste de Esfericidade de Bartlett tem por objetivo avaliar a hipótese das variáveis não serem correlacionadas na população.

A hipótese nula de que a matriz de correlação da população é uma matriz de identidade foi rejeitada no modelo, assumindo a hipótese de que existem correlações entre as variáveis. A estatística qui-quadrada aproximada é de 20737,590 com 253 graus de liberdade, ao nível de 0,000. A medida de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) considera valores acima de 0,70 como “regulares” e acima de 0,80 como “muito bons”. Os dados estão apresentados na TAB. 7.

Tabela 7 – Adequação da análise fatorial

KMO = 0,954		
Teste de Esfericidade de Bartlett		
X²	Gf	sig.
20737,590	253	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O modelo mostrou melhor ajustamento com a extração de 3 fatores. Para tal, foram mantidos apenas fatores com autovalores superiores a 1,0 e observando-se uma porcentagem acumulada de variância extraída mínima sugerida de 60% – definido como parâmetro para as ciências sociais – (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2001), como apresentado na TAB. 8.

Tabela 8 – Total da variância explicada

Fator	Eigenvalues	% da Variância	% da Variância acumulada
1	10,630	24,971	24,971
2	2,381	20,909	45,880
3	1,213	15,962	61,842

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com Malhotra (2001), a matriz rotacionada dos fatores contém os coeficientes que representam as correlações entre os fatores e as variáveis. Os maiores valores absolutos dos coeficientes sugerem estreita relação entre o fator e a variável.

O fator 1 foi denominado de Estratégia e comunicação e sugere maior importância e observação às estratégias de comunicação adotadas na organização. A variável de maior coeficiente absoluto se refere à comunicação da macroestratégia em todos os níveis organizacionais, seguida pelo compartilhamento das informações, e a eficiência da comunicação na organização. Nesse sentido, observa-se a importância de uma comunicação fluida e eficiente nas organizações. De acordo com Terra (2005), tais fatores interferem diretamente nos processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações, podendo contribuir para a comunicação da macroestratégia.

O fator 2, denominado de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, sugere que a Instituição, em seus processos de seleção de pessoal, busque promover a

diversidade de formações, experiências, cultura e personalidades de seus funcionários.

Em relação ao fator 3, Processos de trabalho, as variáveis que apresentaram maior coeficiente absoluto estão associadas aos esquemas de premiação por resultados, à remuneração por desempenho individual ou por equipe, e ainda à participação nos lucros e resultados da Instituição. Verifica-se que esses sistemas não são aplicados na organização pesquisada.

A matriz rotacionada dos fatores é apresentada na TAB. 9. Ela contém os coeficientes absolutos de cada variável, apenas os de valor superior a 0,50, como proposto para esta análise.

Tabela 9 – Matriz Rotacionada

Componente			
Variável	1	2	3
Q1 – Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais da instituição, ou seja, todos sabem quais são os pontos fortes da instituição em termos de habilidades e competências.	0,683		
Q2 – A macroestratégia da Instituição é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	0,769		
Q3 – A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	0,674		
Q4 – A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	0,710		
Q5 – As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.	0,739		
Q6 – Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know how" existentes na instituição.	0,686		
Q7 – A missão e os valores da instituição são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações.	0,676		
Q8 – Há um elevado sentimento de confiança entre instituição e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a instituição.	0,581		
Q11 – Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	0,618		
Q12 – As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	0,630		
Q24 – Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.		0,608	
Q25 – O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências.		0,535	
Q27 – Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.		0,698	
Q28 – Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.		0,708	

Componente	
Q29 – O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.	0,628
Q32 – Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	0,741
Q33 – Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	0,832
Q34 – Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	0,897
Q35 – Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	0,854
Q38 – A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade	0,605
Q39 – A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	0,674
Q40 – A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e instituições de pesquisa (contratação de pesquisa externa).	0,647
Q41 – A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.	0,640

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Hair Jr. *et al.* (2005) afirmam que a validação dos resultados da análise fatorial é essencial. No presente trabalho, utilizou-se o método de divisão aleatória da amostra em duas subamostras, com aproximadamente 50% para o procedimento de validação. A divisão é executada automaticamente pelo software e, a partir dessa, todos os critérios inicialmente propostos foram testados pelo método de rotação varimax, extração de componentes principais e cálculo com base nas mesmas variáveis.

Os resultados extraídos com as divisões da amostra se apresentam semelhantes ao resultado da amostra original, no que tange às comunalidades, às medidas de adequação da amostra (KMO), às variâncias explicadas e aos coeficientes de acordo com os fatores extraídos, indicando estabilidade. As TAB. 10, 11, 12 e 13 apresentam as comparações entre o modelo inicialmente extraído e as duas subamostras, resultado da validação proposta. A TAB. 13 apresenta coeficientes absolutos superiores a 0,50.

Tabela 10 – Comparação entre comunalidades: amostra original e subamostras

Variável	Amostra original	Subamostra 1	Subamostra 2
Q1	0,561	0,601	0,555
Q2	0,651	0,674	0,665
Q3	0,520	0,524	0,549

Variável	Amostra original	Subamostra 1	Subamostra 2
Q4	0,662	0,685	0,693
Q5	0,634	0,636	0,660
Q6	0,643	0,659	0,674
Q7	0,639	0,666	0,658
Q8	0,513	0,531	0,529
Q11	0,559	0,569	0,596
Q12	0,539	0,532	0,579
Q24	0,545	0,567	0,572
Q25	0,580	0,573	0,605
Q27	0,604	0,655	0,627
Q28	0,636	0,648	0,690
Q29	0,515	0,550	0,559
Q32	0,650	0,624	0,666
Q33	0,750	0,739	0,781
Q34	0,829	0,815	0,838
Q35	0,761	0,775	0,763
Q38	0,576	0,547	0,587
Q39	0,617	0,578	0,632
Q40	0,611	0,563	0,604
Q41	0,630	0,607	0,647

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tabela 11 – Comparação entre medidas de adequação: amostra original e subamostras

	Amostra original	Subamostra 1	Subamostra 2
KMO	0,954	0,952	0,954

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tabela 12 – Comparação entre variâncias: amostra original e subamostras

Componente	% da variância acumulada		
	Amostra original	Subamostra 1	Subamostra 2
1	24,971	24,402	25,569
2	45,880	45,657	47,619
3	61,842	62,256	64,044

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tabela 13 – Comparação entre fatores extraídos: amostra original e subamostras

Variável	Amostra original			Subamostra 1			Subamostra 2		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3

Variável	Amostra original	Subamostra 1	Subamostra 2
Q1 – Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais (core competences) da instituição, ou seja, todos sabem quais são os pontos fortes da instituição em termos de habilidades e competências.	0,683	0,716	0,647
Q2 – A macroestratégia da Instituição é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	0,769	0,757	0,774
Q3 – A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	0,674	0,680	0,706
Q4 – A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	0,710	0,729	0,709
Q5 – As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.	0,739	0,724	0,740
Q6 – Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know how" existentes na instituição.	0,686	0,673	0,681
Q7 – A missão e os valores da instituição são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações.	0,676	0,684	0,690
Q8 – Há um elevado sentimento de confiança entre instituição e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a instituição.	0,581	0,568	0,563
Q11 – Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	0,618	0,590	0,632
Q12 – As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	0,630	0,597	0,645
Q24 – Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.	0,608	0,637	0,608
Q25 – O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências.	0,535	0,574	0,505

Variável	Amostra original	Subamostra 1	Subamostra 2
Q27 – Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.	0,698	0,745	0,717
Q28 – Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	0,708	0,729	0,761
Q29 – O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.	0,628	0,683	0,680
Q32 – Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	0,741	0,725	0,742
Q33 – Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	0,832	0,827	0,843
Q34 – Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	0,897	0,889	0,898
Q35 – Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	0,854	0,864	0,845
Q38 – A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade	0,605	0,545	0,603
Q39 – A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	0,674	0,610	0,665
Q40 – A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e instituições de pesquisa (contratação de pesquisa externa).	0,647	0,562	0,648
Q41 – A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.	0,640	0,581	0,635

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ao observar a TAB. 13, podem-se perceber as similaridades entre os modelos obtidos a partir das amostras testadas quanto à disposição das variáveis para cada fator. Observa-se que tanto a amostra original quanto as duas subamostras carregaram para os mesmos coeficientes no fator 1, com valores absolutos

próximos, alguns deles se repetem na subamostra 3. O mesmo acontece nos fatores 2 e 3 da amostra original que se assemelham com as subamostras.

Hair Jr. *et al.* (2005) ressaltam a importância de reduzir o erro presente nas medidas, avaliando a validade e a confiabilidade. Os autores sugerem o desenvolvimento de escalas múltiplas, reunindo diversas variáveis na representação de um conceito.

Sobre a validade de face, observa-se correspondência conceitual entre os construtos analisados e as variáveis.

A partir dos dados apresentados, é possível afirmar que existe unidimensionalidade, ao observar que cada escala múltipla consiste em itens com cargas altas em um único fator, sendo que os itens que compõem essas escalas estão fortemente associados uns com os outros, representando um único conceito.

Para medir a confiabilidade, foi realizado o teste alfa de Cronbach. Nos três fatores extraídos, foram obtidos valores superiores ao mínimo de 0,70, usualmente aceito como limite inferior. Desse modo, pode-se considerar a amostra adequada para prosseguir com os testes de validade, como apresentado na TAB. 14.

Tabela 14 – Alfa de Cronbach

Fator	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
1	0,946	23
2	0,919	10
3	0,903	9

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na sequência, apresentam-se e discutem-se os dados da etapa qualitativa.

5.4 Apresentação e análise de dados: etapa qualitativa

Foram entrevistados 14 funcionários da paraestatal objeto de estudo, cujos dados sociodemográficos são descritos no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Dados demográficos dos sujeitos de pesquisa

Nº	Sexo	Idade	E. Civil	Escolaridade	Curso	Tempo de Casa	Função	Tempo na Função
E1	Fem	28	Solteira	Superior completo	Pedagogia	2 anos	Auxiliar Administrativo	2 anos
E2	Fem	38	Casada	Superior em curso	Gestão Financeira	9 anos	Assistente Financeiro	5 anos
E3	Fem	58	Divorciada	Superior em curso	Gestão da Qualidade	28 anos	Secretária Escolar	11 anos
E4	Fem	46	Casada	Superior completo	Psicologia	3 anos	Professor	3 anos
E5	Fem	48	Casada	Especialização	Estética e Cosmetologia	25 anos	Supervisora Pedagógica	7 anos
E6	Fem	38	Solteira	Superior completo	Pedagogia	14 anos	Supervisora Pedagógica	7 anos
E7	Fem	25	Casada	Especialização	Gestão Escolar	5 anos	Supervisora Pedagógica	1 ano
E8	Fem	30	Casada	Superior completo	Gestão de RH	2 anos	Auxiliar Administrativo	2 anos
E9	Fem	41	Casada	Especialização	Letras	7 anos	Professor	7 anos
E10	Fem	22	Solteira	Especialização	Pedagogia	2 anos	Professor	2 anos
E11	Fem	28	Solteira	Superior em curso	Administração	5 anos	Professor	5 anos
E12	Fem	29	Casada	Especialização	Pedagogia	3 anos	Auxiliar Administrativo	3 anos
E13	Fem	26	Solteira	Especialização	Administração	5 anos	Assistente Administrativo	3 anos
E14	Masc	44	Casado	Especialização	Administração e Ciências Contábeis	19 anos	Diretor	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se que apenas um dos sujeitos de pesquisa é do sexo masculino, os demais são do sexo feminino. Em relação à idade, seis dos entrevistados possuem entre 20 a 29 anos, três possuem entre 30 e 39 anos, quatro possuem entre 40 e 49 anos e apenas um possui mais de 50 anos. Sobre o estado civil, oito dos entrevistados são casados, cinco solteiros e um divorciado. Quanto à escolaridade, sete deles possuem especialização, quatro possuem curso superior completo e três ainda estão cursando o superior. As formações se concentram em: Administração ou Tecnólogos na área, Pedagogia, Psicologia, Letras e Estética.

Quanto ao tempo de casa, cinco estão há até 5 anos na Instituição, outros cinco entre 6 e 10 anos, dois entre 11 e 20, e dois trabalham na Instituição há mais de 20 anos. Sobre as funções exercidas, foram entrevistados o Diretor da Unidade, seis funcionários do administrativo, três supervisoras pedagógicas e quatro professores.

Em relação ao tempo na função, um dos entrevistados a ocupa há mais de 10 anos, cinco deles estão na mesma função entre 5 e 10 anos, e oito deles têm até 4 anos no cargo.

A seguir, são apresentados e analisados os dados coletados nas entrevistas. Para tal, optou-se por analisá-los separadamente em relação aos fatores levantados na etapa quantitativa.

5.4.1 Fator ‘Estratégia e comunicação’

Esse fator está relacionado às estratégias da organização, bem como a seus sistemas de comunicação.

Dentre os entrevistados, 8 acreditam que a maioria dos funcionários conhece os pontos fortes da Instituição pesquisada em termos de habilidades e competências, os outros 6 afirmam que não.

Nem todos sabem. Acho que mais por falta de interesse mesmo de cada um em buscar essa questão da competência, entendeu? Tem um pouco aí de comodismo, eu acho, então, tem pessoas que ficam um pouquinho mais quietas, se acomodam (E2).

A maioria do pessoal chega aqui sem saber, é contratado e é jogado aqui dentro (...) Mas chegar aqui e falar que tem um treinamento introdutório, não tem nada (E4).

Todos 100% eu acredito que não, mas pelo menos 80% eu acredito que conhece, pelo menos as pessoas que estão na ponta, que têm uma vivência maior, eu acredito que sim (E14).

Para Ferraresi *et al.* (2014), a estratégia gera significados para o indivíduo e o estimula a aplicar os conhecimentos adquiridos, compartilhando-os e disseminando-os, de forma a contribuir para o desenvolvimento da inteligência da empresa e, conseqüentemente, para a melhoria de processos e produtos. Nesse sentido, conhecer as habilidades e competências da organização possibilita que haja um esforço em comum para o alcance de ambas.

Alguns dos relatos apontam para a necessidade de estímulo por parte da empresa para que os funcionários se sintam motivados a conhecer e a se envolver no desenvolvimento dessas competências. Outro ponto relatado é a falta de treinamento e informação que deveriam ser disponibilizados aos funcionários recém-contratados com o objetivo de integrá-los de forma mais eficiente dentro da organização e em relação às suas atribuições.

Sobre a macroestratégia da Instituição, 7 dos entrevistados acreditam que ela é amplamente comunicada a todos os níveis organizacionais. Outros 5 acreditam que não, e 2 afirmam que ela é parcialmente comunicada. Nesse aspecto, destacam-se as proposições de Terra (2005), quando afirma que é fundamental que a alta direção da organização defina com precisão e clareza as áreas de conhecimento a serem desenvolvidas e estabeleça as macrovisões para conduzir projetos inovadores, comunicando tais estratégias, de forma a envolver os funcionários aderindo-os aos objetivos organizacionais. Assim, a comunicação passa a ser uma ferramenta de fundamental importância nesse processo.

Aqui infelizmente tem essa separação, essa hierarquia, então tem uma falha aí: é bem separado na parte da gestão (...) Assim, o Diretor, ele tem a informação, a comunicação é feita para ele, mas não é feita da mesma forma para os demais entendeu? Para os que estão abaixo. Então eu acho que tem essa falha de comunicação aí nessa gestão (E2).

Aqui tem um grande problema de comunicação. A gente busca a comunicação, mas às vezes ela não chega até a gente. Então às vezes a gente busca a informação: o que é isso, o que é aquilo, que é uma questão mesmo da organização. Eu aprendi a correr atrás da informação aqui (E4).
A macro sim, agora como chegar nela é o que fica meio nebuloso, eu acho, para grande maioria das pessoas. É assim, eu digo: “Até 2018 nós temos que fazer isso, isso e isso.” Mas então como a gente vai chegar nisso? Quais as etapas, qual o desenvolvimento, qual é o meu papel nisso? Porque eu acho que na verdade, apesar de sermos muitos funcionários, qual é o seu papel para que a gente chegue nisso? Entendeu? Então eu acho que falta esse entendimento pelos funcionários, até do administrativo mesmo. Essa coisa de se apropriar dessa meta como dele também, né? O quê que eu posso fazer para chegar a essa meta? (E5)

Os extratos das falas refletem a deficiência da comunicação na organização e a dificuldade dos funcionários em se perceber como parte responsável pela consecução das metas por não compreenderem seu papel nesse processo. Terra (2005) ressalta a importância de se estabelecer práticas gerenciais que facilitem esse processo.

Em relação ao estabelecimento de metas desafiadoras pela alta administração, 8 dos entrevistados percebem que a alta administração estabelece tais metas, 3 não observam esse fenômeno na área em que atuam, 2 afirmam que isso não ocorre na Instituição e apenas 1 diz que as metas são estabelecidas em partes. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a alta direção deve ter como objetivo principal a definição de metas estratégicas para orientar as práticas gerenciais e processos da empresa, constituindo o ponto de partida para a gestão do conhecimento.

Eu sinto que são estabelecidas metas, mas é isso que falta, essa comunicação: o que cada um fará para chegar até lá. A meta tá lá, a gente vai ter que cumprir, a gente todo mundo, mas quem faz o quê? É isso que falta entendeu? Fica muito subjetivo, entendeu? Então não fica desafiador, de repente é até desafiador num contexto global, mas num contexto individual, quais os desafios, o que é que eu vou ter que fazer, como eu vou ajudar para atingir essa meta, qual o meu papel? Entendeu? Para algumas pessoas fica claro isso, mas eu percebo que para a grande maioria dos funcionários não fica muito claro isso não (E5).

Acaba que essas metas, a gente tem conhecimento do que a empresa propõe, mas a gente não tem conhecimento de 'como' exatamente. Porque acaba que a gente fica restrito à nossa área. Então a gente sabe assim, igual aqui na Unidade agora a gente tem a meta de cursos técnicos, então eu sei que a gente tem que bater essa meta, sei o que a empresa procura, mas eu não conheço detalhadamente as ações que a empresa faz diretamente para alcançar (E11).

Por que eu acho que nem tudo é tão claro. Pelo menos para nós, não fica tão claro, então nem tudo que é colocado como meta é a realidade que a gente vivencia aqui no momento. Então destoa um pouco dessa realidade para aquilo que tá sendo pedido (E12).

As falas dos funcionários retomam a questão da comunicação, mostrando que a falha nesse processo afeta inclusive a execução das metas estabelecidas pela alta direção pela falta de clareza e objetividade das informações disponibilizadas aos funcionários.

Quanto à comunicação na Instituição em si, 7 dos entrevistados acreditam que a comunicação é eficiente, 5 acreditam que ela não é eficiente, e 2 afirmam que ela poderia ser melhor. Terra (2005) destaca que, no processo da comunicação, a informação precisa ter o nível de detalhe requerido para se tornar útil. Dessa forma, depreende-se que é preciso que esse processo seja eficiente, contribuindo para o desenvolvimento e o desempenho organizacional.

Não, ela não é eficiente, ela podia ser bem melhor. A comunicação, eu acho que ela tem que ser para todos da mesma forma e isso não está acontecendo. Então tá tendo falha na comunicação sim (E2).

Sim, dentro do que eles entendem que a gente precisa saber, ter acesso, sim. A parte de e-mails aqui é muito utilizada, todo dia a gente recebe e-mails aqui, por exemplo, da Diretoria, com alguma informação de algo. Então tudo o que eles precisam, eles comunicam por e-mail (E11).

Como é que funciona hoje: ela passa por várias pessoas, então por passar por vários, eu acredito que a gente perde um pouquinho em cada passagem destas. Às vezes seria necessária uma comunicação direta do topo com a base, eu acho que em alguns momentos é necessário, e não ocorre (E14).

Alguns dos extratos reafirmam a questão da comunicação como um entrave para a geração do conhecimento na Instituição. A opinião entre os entrevistados se apresenta dividida, porém podem-se observar as críticas feitas ao processo de disseminação da informação dentro da organização estudada.

Ainda sobre o compartilhamento das informações e o acesso às bases de dados, 6 dos entrevistados afirmam que é efetivo, 5 acreditam que é efetivo em partes, e 3 afirmam que não é efetivo. De acordo com Terra (2005), as políticas de acesso à informação devem ser pouco restritivas, ou seja, as informações devem estar à

disposição dos funcionários, considerando os aspectos em que é necessário que sejam confidenciais.

Não, ela é restrita de acordo com a sua função, entendeu? Nem todo mundo tem esse acesso. Ela é restrita de acordo com o cargo do funcionário (E2).

Algumas coisas sim, outras não, nem toda informação, né? Temos acesso, mas para ter acesso eu tenho que buscar, entendeu? Eu não sou comunicada, eu tenho que buscar informação. E algumas informações que tinha que chegar até mim, mas não chega, às vezes, alguém tinha que passar a informação, mas não repassa. Então a comunicação tem um gargalo aqui (E5).

Para Terra (2005), a tecnologia é apenas uma ferramenta, um meio para o compartilhamento e difusão do conhecimento, com informações confiáveis, precisas e constantemente atualizadas e ágeis para a tomada de decisões por parte da alta direção e dos empregados da organização na gestão do conhecimento. O autor afirma que investimentos pesados em tecnologia nem sempre têm relação direta com o desempenho e a competitividade empresarial. A Instituição pesquisada investe em ferramentas de gestão da informação, porém os relatos mostram que tais ferramentas ainda podem ser mais bem exploradas.

Sim. Isso aí é bem tranquilo. Tem diversas formas de acesso em termos de tecnologia aí, a Instituição tá super adiantada no que diz respeito a disseminar informação (E3).

Temos. Temos o ISODOC, que é uma ferramenta de comunicação das regras. Precisa ser melhor trabalhados, porque muitas vezes as pessoas não leem, mas tem tudo lá, tudo direitinho (E6).

Nesse sentido, destaca-se também o incentivo para o registro do conhecimento e sua disseminação dentro da organização. Dentre os entrevistados, 9 consideram que não há esse incentivo, 3 consideram que existe o incentivo e 2 consideram que isso poderia ser mais incentivado. Para Terra (2005), a empresa deve incentivar ao máximo os funcionários a registrarem seu *knowhow*, suas experiências e seus

conhecimentos adquiridos em suas funções, de modo a sistematizar esse conhecimento para que possa ser disseminado e compartilhado na organização.

Não fica um registro no sistema, né? Geralmente, o que a gente tem é a descrição de cargos, que é bem ampla. E cada um, porque não tem um registro específico do que cada um faz. Não tem esse registro. Mas daí a gente consegue, através da organização de cada um, repassar o que a gente conhece para os outros colegas. E tem assim, quando é algo novo, que interessa, que a gente consegue compartilhar, aí a gente compartilha com o restante do pessoal. Isso é bem informal (E1).

Não que eu perceba (...) eu não vejo esse aproveitamento do conhecimento aqui. Não que eu saiba (E5).

Sim, tem como. Hoje a gente tem, eles estão fazendo alguns programinhas para que as pessoas coloquem fotos, divulguem seus trabalhos, por exemplo: aprendizagem comercial, ela tem o blog dela que tem personagens, aí você coloca as fotos, trabalhos que foram feitos. Antes era feito de outra forma, através das mostras de aprendizagem, ou dos cursos técnicos. Então eles têm tentado melhorar isso sim. Tem a área de inovação que você pode colocar as ideias, melhorias. Tem sim, hoje eles têm esse canal para fazer isso. Mas precisa ser melhor divulgado. Eu acredito que algumas pessoas nem saibam disso, mas tem sim. É recente isso, também (E6).

Existe, ainda que pequeno, acredito que pode ser maior, mas existe sim. A gente tem um caminho para falar sobre inovação. E a gente tem a oportunidade de fazer sugestões para o nosso sistema de ISO. Acho que isso também pode colaborar um pouco mais. Mas acho que pode fazer muito mais. A gente tem pessoas com várias habilidades, vários conhecimentos ainda não explorados (E14).

Os dados indicam a percepção de que as ações empreendidas pela Instituição ainda se mostram incipientes, já que a maioria dos entrevistados desconhece tais ações e mesmo os que conhecem as consideram como ações iniciais, que ainda serão melhor desenvolvidas no futuro.

5.4.2 Fator 'Políticas e práticas de gestão de pessoas'

Sobre a percepção dos entrevistados em relação ao processo de seleção de pessoal, 12 dos entrevistados consideram esse processo burocrático e 2 o consideram como um processo ágil. Terra (2005) sugere um redesenho das estruturas organizacionais para torná-las mais flexíveis e menos burocráticas, possibilitando a fluidez de diversos processos, incluindo a criação, a disseminação e a gestão do conhecimento na organização.

Bom, o nosso processo de seleção, ele também é um pouco burocrático. (riso) Burocrático e um pouco demorado. Assim, a Unidade não recruta, não faz a seleção, a gente encaminha para Belo Horizonte, pro setor de recrutamento e seleção, que faz o recrutamento e seleção para todas as Unidades em Minas (E1).

Na Unidade, as últimas contratações que nós fizemos, foi razoável, foi com tempo razoável, vieram bons candidatos, nós conseguimos fazer uma boa seleção (E14).

Os extratos das entrevistas apresentam um cenário burocrático na Instituição pesquisada. É importante ressaltar que, por se tratar de uma Instituição paraestatal, os processos tendem a ser mais burocráticos e menos fluidos, pois até mesmo a contratação de funcionários deve ser iniciada por meio da sede da organização.

Ainda sobre o processo de recrutamento, 9 dos entrevistados acreditam que a Instituição pesquisada busca a diversidade de personalidades, experiências, cultura, educação formal visando ao aumento da criatividade, 4 deles acreditam que esses aspectos são desconsiderados no processo de recrutamento, e 1 funcionário não soube responder sobre essa questão. Nesse sentido, Terra (2005) destaca algumas características da cultura organizacional que são propícias para a gestão do conhecimento: ambiente criativo estimulando os empregados; normas que promovem a criatividade individual e o trabalho compartilhado e em equipe; compartilhamento do conhecimento e confiança profissional na equipe de trabalho; estímulos e incentivos para que os empregados tenham uma visão sistêmica da organização; dentre outros.

Sim, é que a gente tem um quadro bem diverso de formação de pessoas, de idade, a gente tem aqui professor de 60 anos e tem de 24 anos. Então tem essa diversidade sim. (...) Acho que é uma troca muito grande. Cada um vem com uma bagagem diferente, às vezes de um mercado de trabalho diferente, né? Então tem uma troca bacana (E4).

Sim. Eu percebo pelas pessoas mesmo, que aqui você vê, eu até brinco, você entra na sala e fala 'Nossa Senhora, onde é que acharam você?' De tão diferente, e na hora que junta, você vê que dá certo por causa dessas diferenças mesmo de pensamento, de ideias (E11).

Os dados indicam que essa diversidade no recrutamento de pessoal ressaltada por Terra (2005) ocorre na organização, contando como um ponto a favor na gestão do conhecimento, podendo agregar novos saberes, novas experiências e possibilitando um ambiente propício para a criatividade e a inovação na Instituição.

Em relação ao planejamento de carreira da Instituição, 8 dos entrevistados afirmam que este possibilita aos funcionários diferentes perspectivas e experiências, 5 acreditam que não, e 1 afirma que isso ocorre em partes. Terra (2005) enfatiza que as empresas que se destacam no mercado dão maior importância à política de recursos humanos incentivando o crescimento, a aprendizagem e a criatividade de seus funcionários, com critérios bem definidos de recrutamento e seleção, treinamento, planos de carreira e salários compatíveis com o conhecimento adquirido pelo empregado e sistemas de avaliação e recompensa por competência individual e por equipe de trabalho.

Busca, eu vejo que tem as oportunidades internas, são divulgadas, eu vejo vários colegas que já construíram carreira dentro da Instituição. Mas assim, o universo é muito grande, são muitas unidades, é muita gente. Por isso eu acredito que poderia ser melhor, ter uma forma de construir melhor o itinerário aqui dentro. Muitas pessoas passam por aqui são excelentes profissionais e vão embora, muitas mesmo, gestores excelentes que nós tivemos aqui, muitas vão para outras instituições de ensino. Eles poderiam ser melhor aproveitados, nesse sentido (E3).

Como eu vou te dizer, eu acho que quando eu falo que em parte sim é porque percebe-se poucas pessoas conseguindo melhores funções, sempre que tem algum cargo, alguma função, vem alguém de fora, quase nunca se dá a oportunidade para alguém interno (...) Na grande maioria dos casos as pessoas iniciam e terminam aqui nos mesmos cargos, nas mesmas funções (E5).

Sim, já foram aproveitadas várias pessoas aqui. Inclusive eu, já fui estagiária, já fui auxiliar administrativo, aí eu fiz pedagogia, formei, tô na supervisão. O próprio diretor daqui, entrou como *office boy*, e foi conquistando o seu espaço. Mas depende de cada um, do seu trabalho, do seu movimento, né? E tem outras pessoas que conseguiram isso, mas tem que mostrar vontade, querer ficar na Instituição, tem que acreditar nisso daqui (E6).

Não. Eu não acho. Acho que as oportunidades aqui não são tão abertas. Acho que os processos são muito mais complexos para nós que estamos aqui para o nosso crescimento profissional. Então eu acho que seria interessante, ao entrar, a gente já ter um plano de carreira, cargos e salários. Saber que daqui a tanto tempo eu vou estar em tal lugar. A gente não tem isso. Não é essa a nossa realidade não. A gente tem pessoas aqui que entrou tem seis anos e está na mesma função porque não teve uma oportunidade. Não que não tenha capacidade para isso, mas a oportunidade não foi dada (E12).

Os extratos das entrevistas mostram que alguns dos funcionários percebem as oportunidades que a Instituição oferece para o plano de carreiras, entretanto parte dos entrevistados ainda afirma que essas oportunidades não são comuns e que o plano de carreiras da Instituição não é claro e nem efetivo. Nesse sentido, retoma-se a questão da comunicação, que pode influenciar tanto na divulgação das oportunidades, quanto na credibilidade desse processo perante os funcionários.

Quanto ao escopo das responsabilidades dos cargos, 9 dos entrevistados consideram que ele é específico, 4 consideram que ele é abrangente, e 1 considera que isso depende da função. Para que os processos nas organizações sejam mais eficazes, é preciso que as funções sejam claramente definidas, porém é necessário que os indivíduos tenham uma visão holística dos processos da organização para

que a sua contribuição seja mais efetiva e para que o funcionário reconheça sua função no contexto organizacional (TERRA, 2005).

Não, aqui cada um é responsável por aquilo que tá fazendo, não é abrangente, é mais específico no caso. O que eu não concordo, eu acho que a gente tem que ser responsável num todo. Porque a equipe depende, infelizmente aqui o nosso trabalho é uma corrente, então o meu vai transferindo para outro setor e assim sucessivamente. Então eu tenho a minha responsabilidade pensando no que pode impactar né, aquilo que eu vou fazer. Então aqui, tem que ter mais. Acho que a pessoa tem que ter responsabilidade naquilo que ela vai fazer pensando no que ela vai impactar para a próxima etapa (E2).

O escopo é específico. O fulano executa isso, isso e isso, mas ele tem que saber qual o impacto que isso tem lá no ciclano, lá na sala de aula, lá na ponta, entendeu? O que eu penso é que falta isso, o funcionário sentir que ele perpassa o trabalho dos outros. Como que o trabalho dele impacta lá na sala de aula, na supervisão pedagógica, na secretaria, na central de matrículas, entendeu? Então falta essa visão do todo. É muito fácil ter uma visão só minha, do que eu faço aqui, mas isso impacta em quê? Como aquilo chegou até ele? Porque que chegou? Falta essa noção do global, de como que eu tô nesse todo dessa empresa (E5).

Na percepção dos entrevistados, falta desenvolver juntamente com os funcionários essa visão holística dos processos da organização, de forma que compreendam que o trabalho de um impacta diretamente no trabalho daquele que recebe aquele 'produto' e deverá dar continuidade a ele. Essa mudança pode produzir efeitos positivos no desempenho individual, grupal e inclusive organizacional.

Quanto ao investimento no treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, 6 funcionários acreditam que a Instituição investe, mas poderia ser melhor, 6 acreditam que a Instituição investe, porém o funcionário precisa buscar isso, e outros 2 afirmam que não há investimento nesse sentido. Segundo Terra (2005), o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para inovação, experimentação, aprendizado contínuo deve ser preocupação fundamental da alta administração, tornando-se essencial para o desenvolvimento estratégico da empresa.

Pois é, esse incentivo na verdade, ele parte da gente, do funcionário em buscar, não vem da Instituição, ela não fala “Olha, vem cá, vamos fazer um curso, vamos fazer um treinamento”. Tem alguns treinamentos internos, que são para alinhamento das atividades do setor, mas por exemplo, uma pós, ou uma graduação, um aperfeiçoamento, não tem. O que seria o incentivo da Instituição, isso não tem. O que acontece é que o funcionário, ele busca esse aperfeiçoamento. E aí o que a gente tem como estímulo é a bolsa estímulo, só. Mas não para qualquer coisa, é para aperfeiçoar alguma coisa do nosso trabalho, alguma coisa bem específica. Não tem isso, “aqui vamos fazer uma palestra, um curso bacana?” Não tem isso (E2).

Hoje um pouco mais. Mais acho que também poderia ser muito melhor. Por ser uma Instituição de Educação, eu acho que poderia investir muito mais, poderia ter uma outra política. Eu acredito que poderia ser uma coisa num nível assim: quanto menos você tem possibilidade financeira, mais incentivo você deveria receber, um maior benefício para poder ter condições de estudar. Poderia ser mais amplo, mais aberto, dar mais oportunidade, ser mais abrangente, sabe? Conhecimento gera conhecimento. Então, se nós estamos aqui para gerar conhecimento, nós deveríamos ser os primeiros a receber conhecimento (E3).

Atualmente, eu vejo que a Instituição já investiu muito, sabe? Atualmente a gente não tem investido muito não. Até mesmo pelo momento que o Brasil está vivendo, eles têm cortado um pouco de gastos. Mas sempre que possível, aqui na nossa Unidade, a gente incentiva as pessoas a fazer cursos, porque a Instituição oferece cursos gratuitamente. Então a pessoa, se ela tiver a disponibilidade e tiver o interesse, pode fazer o curso. Mas treinamento em si, por exemplo, pegar os professores e fazer um treinamento com eles, isso não tem acontecido assim não (E7).

Ele é bom. Existe e é muito bom. Eu vejo que os funcionários utilizam pouco. Mas ele é muito bom, muito amplo, eu faço uso, fiz uso. Aprendi muito, cresci muito. Realmente eu acho que os funcionários não utilizam como deveriam. Mas é espetacular, eu acho que eu nunca vi nenhuma empresa facilitar tanto o aprendizado. Por ser uma Instituição de aprendizado, de cursos, eu fiz Liderança, fiz Excel, fiz Visual Basic, fiz um milhão de cursos e realmente eu acho que eu sou um fruto do daqui, eu aproveitei muito. Aqui não faz quem não quer, não tem restrição alguma, basta querer. Eu tava fazendo uma leitura aqui, de quem realmente tava

fazendo os cursos, quem tava realmente aproveitando as oportunidades, e não identifiquei muitas pessoas não. Identifiquei uma ou outra pessoa que já é diferenciada, e ela ainda busca mais cursos. Então veja bem, depende muito das pessoas: tá aberto faça quem quer, e quem realmente quer, corre atrás. Tem uma pessoa aqui na Unidade que já fez seis cursos nos dois últimos anos. Seis cursos, excelente! (E14)

Os relatos apontam que a Instituição disponibiliza as oportunidades para os funcionários em termos de desenvolvimento profissional e pessoal, sejam elas propostas pela Instituição, ou procuradas pelos próprios funcionários.

Em relação ao estímulo para o aprendizado por meio de contatos e interações com outras pessoas dentro ou fora da Instituição, a opinião dos entrevistados ficou dividida: 7 deles acreditam que há este incentivo, porém, apenas considerando o estímulo de interações entre funcionários, e 7 deles acreditam que não há nenhum incentivo.

Já em relação à rotatividade de funcionários na Instituição, 9 consideram como baixa e 5 consideram como alta. Para Terra (2005), as políticas e práticas de recursos humanos afetam a capacidade da organização de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que agreguem valor ao trabalho, além de estimular o aprendizado individual e coletivo e o desempenho superior das equipes.

A nossa rotatividade ela é muito baixa, a gente tem pessoas com mais de 20 anos na mesma Unidade, em cargos diferentes (E1).

Não, aqui não tem muita rotatividade não. A Instituição é muito boa de se trabalhar, mesmo não investindo nessa questão de treinamento, é uma Instituição muito boa, tem nome, então quem tá aqui, fica quieto (E4).

Acho até pequena. Quando eu entrei a gente tinha uma rotatividade muito grande na direção. Então eu já tô aqui há cinco anos e eu acho que foram quatro diretores. É muito pra pouco tempo, ainda mais pensando no cargo de direção, que você precisa de um tempo para se encaixar, colocar as suas ideias e tudo mais. Só que de um tempo pra cá isso não aconteceu

mais, foi tudo muito rápido. Mas de funcionários, era um que pedia transferência por questão de moradia, por exemplo. Tivemos algumas demissões aqui, mais por causa do momento mesmo que a gente tava vivendo, cortando gastos, com essa questão de crise, também atingiu a gente e a gente teve um corte, mas isso eu não encaixo como troca de funcionários, como rotatividade (E11).

É pequena, aqui desta Unidade é pequena. Ela aconteceu na troca de gestão, teve uma grande rotatividade, natural, trocou o gestor, ele vai colocar as pessoas de maior afinidade e etc. Mas fora isso, é uma empresa muito boa, quem entra não quer sair (E14).

Tais relatos sugerem que é possível que a divergência de opinião se dê pelo fato de que houve um período de maior rotatividade devido às mudanças na direção, entretanto observa-se que isso não parece ter afetado a empresa, ou mesmo os remanescentes que permaneceram após tais mudanças.

5.4.3 Fator 'Processos de trabalho'

Esse fator trata dos processos de trabalho que influenciam diretamente no desempenho das equipes e individual.

Quanto à realização de atividades por equipes multidisciplinares, 8 afirmam que não ocorrem, e 6 afirmam que ocorre em algumas situações, em geral voltadas para o ensino, desenvolvimento de novos cursos ou alterações de cursos existentes. Segundo Terra (2005), a realização de atividades por equipes multidisciplinares pode contribuir para a criação de conhecimento nas empresas e ainda para o desempenho organizacional.

Sobre o uso de equipes temporárias, com autonomia para o desenvolvimento de projetos, 11 entrevistados afirmam que isso não ocorre na Instituição, e 3 afirmam que ocorre apenas para o desenvolvimento de novos produtos (cursos). Terra (2005) defende que a utilização dessas equipes favorece a gestão do conhecimento.

Eu tenho pouca informação sobre isso. Sei que acontece, mas até onde eu tenho conhecimento, quando eles convocam os docentes, tem até uma

turma nossa que tá fazendo isso, nesses últimos tempos aí, e vão para a área técnica, por exemplo, vão desenvolver um produto novo, vão desenvolver um curso novo. Então tem um curso novo no mercado que a Instituição chegou à conclusão de que ela quer trabalhar aquele curso, que vai ser bom pra ela, tanto como empresa e enquanto escola, vai gerar renda, vai gerar formandos, pessoas formadas, vai ter a contribuição aí. Aí precisa desenvolver aquele curso, aquele produto, eles identificam nas unidades quais os docentes que têm as competências para trabalhar aquele projeto, essas pessoas vão lá para a área técnica, para participar desse projeto, desse desenvolvimento desse produto novo. Também quando tem que melhorar o produto, modificar o produto (E3).

Identifica-se que há o envolvimento desse tipo de equipes em situações específicas somente para o desenvolvimento de novos cursos ou a remodelação de outros. Ressalta-se ainda que não há na organização, segundo o relato dos entrevistados, reuniões informais entre os funcionários fora do local de trabalho, para a discussão de questões da Instituição, realização de *brainstorms*, entre outras formas de interação.

Em relação à tomada de decisão, 10 entrevistados acreditam que é um processo burocrático e 4 acreditam que o processo decisório é ágil dentro da Unidade estudada, porém burocrático nas decisões que dependem da sede.

De maneira macro, ele é burocrático, por que a gente segue diretrizes e hierarquias. Então ele é mais burocrático. Mas dentro da Unidade ele é mais ágil, porque o Diretor pega, colhe informações dentro de cada setor para a gente definir o melhor jeito de resolver. Então dentro da Unidade ele é ágil, mas de maneira macro ele é burocrático (E1).

Burocrático, sim. Não tem facilidade, nem agilidade, nos processos, tanto internamente quanto da instituição mesmo por parte do administrativo. Nossa, é muito burocrático! (E2)

Muito burocrático. O processo todo aqui é muito burocrático, isso é da Instituição mesmo, que depende de verba do governo, das federações, né? Então tudo, o processo licitatório é muito burocrático, então, a gente tem caso, como nessa Unidade, que estamos precisando colocar uma persiana na janela há um ano e não tem. Então, tem aqui a tela para a gente projetar

o data show, tem o aparelho, tem a tela, mas não tem o parafuso, [risos]. Então, ou seja, tudo depende de uma licitação, então fica tudo moroso, muito demorado (E4).

O processo decisório é muito burocrático. Aqui na Unidade depende muito da Sede. Então nem tudo que a gente gostaria de resolver rapidamente a gente não consegue esse retorno uma vez que não depende somente da gente (E12).

Terra (2005) chama a atenção para esse tipo de estrutura burocrática e pouco flexível como um modelo inadequado para os mercados atuais globalizados e competitivos. Ele afirma que o processo decisório deve ser ágil e descentralizado. Os extratos das entrevistas mostram que o processo decisório da Instituição é burocrático, porém deve-se retomar a consideração de se tratar de uma Instituição paraestatal que, portanto, possui uma estrutura hierarquizada e burocrática imposta pelo próprio modelo organizacional.

A correção salarial na Instituição acontece por meio do dissídio coletivo (aumento anual por meio do sindicato de classe), ou quando há eventuais promoções ou por aumento do nível de escolaridade. Todos os entrevistados forneceram a mesma informação. Apenas 2 deles relataram também receber o triênio, aumento concedido a cada três anos de acordo com o tempo de permanência do funcionário na organização. Atualmente não existem sistemas de premiação e reconhecimento por resultados individuais ou em equipe, nem mesmo participação nos lucros na organização pesquisada. Hansen, Nohria e Tierney (1999) salientam que uma das ações estratégicas de maior importância para a gestão do conhecimento é o incentivo dos funcionários por meio da remuneração, seja ela fixa ou variável. Apesar disso, a Instituição não possui instrumentos para esse tipo de incentivo financeiro atualmente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo se destina a destacar os achados da pesquisa em relação aos objetivos propostos e à teoria estudada, além das limitações da pesquisa e das sugestões para estudos futuros.

O objetivo geral deste trabalho foi descrever e analisar a percepção de funcionários de uma paraestatal mineira atuante na área de ensino profissionalizante acerca das práticas de gestão do conhecimento, tendo por base o modelo proposto por Terra (2005). Para tal, foi feita uma revisão da literatura a respeito do tema para embasar a pesquisa de campo caracterizada como quantitativa e qualitativa.

A revisão da literatura foi construída a partir dos temas gestão do conhecimento, abrangendo a origem e desenvolvimento do conceito, bem como o modelo da gestão do conhecimento segundo Terra (2005) e a apresentação das suas dimensões: Estratégia e alta direção; Cultura organizacional; Estrutura organizacional; Política de recursos humanos; Sistema de informação e comunicação; Mensuração de resultados; e Aprendizado com o ambiente.

Considera-se que este estudo atendeu aos objetivos propostos com a aplicação da pesquisa de campo. A etapa quantitativa foi constituída de uma análise fatorial que indicou três fatores considerados mais importantes para a gestão do conhecimento a partir da percepção dos funcionários da Instituição pesquisada. Já na etapa qualitativa, os dados foram obtidos a partir de entrevistas com 14 funcionários com o objetivo de obter maior profundidade nas informações a respeito dos fatores identificados na etapa quantitativa, atendendo ao objetivo geral definido para esta pesquisa.

Quanto ao fator 1, Estratégia e comunicação, os dados sugerem maior importância e observação às estratégias de comunicação adotadas na organização. A variável de maior coeficiente absoluto se refere à comunicação da macroestratégia em todos os níveis organizacionais, seguida pelo compartilhamento das informações e a eficiência da comunicação na organização.

Alguns entrevistados reafirmam a questão da comunicação como um entrave para a geração do conhecimento na Instituição. A opinião entre os entrevistados se apresenta dividida, porém podem-se observar as críticas feitas ao processo de disseminação da informação dentro da organização estudada. A falha nesse processo parece afetar a execução das metas estabelecidas pela alta direção, em função da falta de clareza e objetividade das informações disponibilizadas aos funcionários, gerando dificuldades para estes na percepção de pertencimento e como parte responsável pela consecução das metas, por não compreenderem seu papel no processo.

Quanto à percepção dos entrevistados sobre as ações para registro do conhecimento empreendidas pela Instituição, os relatos apontam que elas ainda se mostram incipientes, já que a maioria deles desconhece tais ações e mesmo os que conhecem as consideram como ações iniciais, que ainda serão melhor desenvolvidas no futuro. Nesse sentido, observa-se a importância de uma comunicação fluida e eficiente que contribua para os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.

Nesse aspecto, pode-se observar ainda que, com o crescente e contínuo desenvolvimento da tecnologia da informação, são diversas as possibilidades de que as empresas dispõem atualmente para criar, armazenar e disseminar a informação dentro das organizações. Assim, sugere-se que o modelo de pesquisa de Terra (2005), ao ser reaplicado, explore ainda mais tais tecnologias e possibilidades para a gestão do conhecimento nas organizações.

Sobre o fator 2, denominado de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, os dados obtidos na pesquisa sugerem que a Instituição, em seus processos de seleção de pessoal, invista mais em promover a diversidade de formações, experiências, cultura e personalidades de seus funcionários. Essa busca tende a contribuir para a criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações, podendo não só agregar novos saberes, novas experiências, mas também possibilitar um ambiente propício para a criatividade e a inovação na Instituição. As entrevistas apontam que a maioria dos funcionários considera os processos de

seleção de pessoal burocráticos, assim como outros processos diversos na Instituição. É importante ressaltar que, por se tratar de uma Instituição paraestatal, os processos tendem a ser mais burocráticos e menos fluidos, pois muitos deles dependem de decisões oriundas da sede da organização.

Sobre o plano de carreira da Instituição, os relatos das entrevistas indicam que alguns dos funcionários percebem as oportunidades que a Instituição oferece, entretanto parte dos entrevistados ainda afirma que essas oportunidades não são comuns e que o plano de carreiras da Instituição não é claro e nem efetivo. Nesse sentido, retoma-se a questão da comunicação, que pode influenciar tanto na divulgação das oportunidades, quanto na credibilidade desse processo perante os funcionários.

Outra questão apontada pelos entrevistados que deve ser trabalhada é a carência de investimento no treinamento e desenvolvimento dos funcionários, o que pode impactar diretamente na gestão do conhecimento na Instituição. Na percepção dos entrevistados, falta desenvolver juntamente com os funcionários essa visão holística dos processos da organização, de forma que compreendam que o trabalho de um impacta diretamente no trabalho daquele que recebe aquele 'produto' e deverá dar continuidade a ele. Essa mudança pode produzir efeitos positivos no desempenho individual, grupal e inclusive organizacional.

Em relação ao fator 3, Processos de trabalho, as variáveis que apresentaram maior coeficiente absoluto estão associadas aos esquemas de premiação por resultados, à remuneração por desempenho individual ou por equipe e ainda à participação nos lucros e resultados da Instituição. Verifica-se que esses sistemas não são aplicados na organização pesquisada. A correção salarial na Instituição acontece por meio do dissídio coletivo ou quando há eventuais promoções ou por aumento do nível de escolaridade. Questões como remuneração, premiações e participação nos resultados são apontadas pela teoria como um elemento motivador para o desempenho do indivíduo na organização.

Os entrevistados relataram que a Instituição não utiliza equipes multidisciplinares na realização de atividades e cria equipes temporárias somente para projetos

inovadores, criação ou reformulação de cursos. Para os entrevistados, não há na organização reuniões informais entre os funcionários fora do local de trabalho, para a discussão de questões da Instituição, realização de *brainstorms*, entre outras formas de interação, atividades que estimulam a troca de conhecimento, criatividade e comprometimento para com a organização.

Sobre a tomada de decisões na Instituição, a maioria dos entrevistados afirma que ela é burocrática, tornando alguns processos morosos por depender da sede. Assim, retoma-se a consideração de se tratar de uma Instituição paraestatal que, portanto, possui uma estrutura hierarquizada e burocrática imposta pelo próprio modelo organizacional.

Assim, considera-se que foram cumpridos também os objetivos específicos estabelecidos: identificar os possíveis fatores críticos relacionados ao processo de gestão do conhecimento na instituição objeto de estudo; e analisar os fatores críticos identificados após a aplicação do modelo, a partir das percepções dos funcionários, sobre o processo de gestão do conhecimento na instituição de estudo.

6.1 Limitações da pesquisa

Como limitação da pesquisa, considera-se o fato de, na execução da etapa qualitativa, não ter sido permitido pela Instituição o acesso aos funcionários de diferentes unidades, possibilitando que as entrevistas fossem realizadas apenas com funcionários de uma unidade da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Esse fato não parece ter prejudicado os resultados da pesquisa, porém acredita-se que se poderia ter uma massa maior de dados qualitativos, que representassem as percepções dos funcionários de todas as unidades, caso as entrevistas tivessem sido autorizadas nas demais unidades da Instituição.

6.2 Contribuições da pesquisa

Acredita-se que este estudo contribui para a academia por apresentar uma abordagem de pesquisa ainda pouco explorada em instituições paraestatais de

educação profissional, conforme literatura acerca da temática em gestão do conhecimento. Desse modo, entende-se que o estudo colabora para a compreensão e o aprofundamento do tema da gestão do conhecimento nesse tipo de instituição, abrindo caminho, inclusive, para a execução de novas pesquisas a respeito.

No âmbito organizacional, o presente estudo fornece conhecimento que serve como subsídio para a tomada de decisões no que tange à amplitude da geração de conhecimento em organizações paraestatais. Nesse sentido, as análises aqui desenvolvidas possibilitarão que as instituições, tanto de direito público quanto de direito privado, possam avaliar seu processo de gestão do conhecimento organizacional.

6.3 Sugestões para estudos futuros

Para estudos futuros, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas que contemplem o tema da gestão do conhecimento em outras instituições paraestatais para que os dados possam ser comparados. Outra sugestão seria a execução de pesquisas qualitativas com atores dos níveis organizacionais estratégicos para observar os entraves para a gestão do conhecimento nesse tipo de instituição.

REFERÊNCIAS

- ANDALÉCIO, Aleixina Maria Lopes. **Informação, conhecimento e transdisciplinaridade**: mudanças na ciência, na universidade e na comunicação científica. 2009. 277 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- AUTANT-BERNARDA, C.; FADAIROA, M.; MASSARDA, N. Knowledge diffusion and innovation policies within the European regions: Challenges based on recent empirical evidence. **Elsevier**, v. 42, p. 196-210. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. ver. e atual. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.
- BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.3, p.131-154, 2010.
- BARROSO, Antônio Carlos de oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. 2004. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1857/1/TD_1022.pdf> Acesso: 09 abr. 2016.
- BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação – RDBCI**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.
- BRASIL. Constituição Federal. 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, 05 de outubro de 1988.
- BROWN, Timothy A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006.
- CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. **The effects of knowledge management on innovative success** – An empirical analysis of German firms. *Research Policy*, v. 40, n.10, 2011, p.1453–1462.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* Gestão do capital Intelectual: a mensuração de ativos intangíveis. In: CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Cap. 3, p.101-148.

CARVALHO, Fábio. C. A.; CASTRO, João. E. E.; ABREU, A. F.; SANTOS, Neri dos. A gestão do conhecimento e a inovação: abordagens do atual estado da arte. In: VIII SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2001, Bauru.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, n.1, p. 104–114. 2009.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W.; HSIAO, Y. C. Knowledge management and innovativeness. **International Journal of Manpower**, v. 31, n. 8, p. 848–870. 2010.

CHOI, B.; POON, S.; DAVIS, J. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. **Omega**, v. 36, n. 2, p. 235–251. 2008.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

COAKES, Elayne; BRADBURN, Anton; SUGDEN, Gill. Managing and leveraging knowledge for organisational advantage. **Knowledge Management Research & Practice**, v.2, n.2, p.118-128, 2004.

COELHO, Elizane Goulart; ANGELONI, Maria Terezinha. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, Ed. Especial, Cristalina, v. 1, n. 2, p. 59-83, 2009.

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

COSTA, Heloísa Fonseca de Araújo. Práticas de gestão do conhecimento: avaliação de curso de administração das instituições de ensino superior privadas de Minas Gerais baseada no Exame Nacional de Desempenho do Estudante. 2013. 99f. Dissertação (Mestrado). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2013.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Administração indireta brasileira**. Rio de Janeiro: Forense, 1980.

CUNHA, C.; VASCONCELOS, M. C.; AFONSO, T. Análise das Práticas de Gestão do Conhecimento de Empresas do Setor Farmacêutico no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 2, 2010, p. 1-14.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 572–593. 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Penso, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DINSMORE, Paul Campbell; AMARAL, Roberto; SIQUEIRA, Carlos Aquiles. **Gerência por Projetos na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Dinsmore Associates e CEBELA, 1998.

DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Organizational factors to support knowledge management and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, 890–914. 2011.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

EYING, Ivanilde Scussiatto. As sete dimensões do conhecimento na prática gerencial: um estudo de caso na Gecor S. A. In: Seminário Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 11, Salvador. **Anais....** Salvador: Altec, 2005.

FERRARESI, A. A.; APARECIDO, S.; SANTOS, J. R.; FREGA, D. O. S.; QUANDT, C. O. Os Impactos da GC na Orientação Estratégica, na Inovatividade e nos Resultados Organizacionais: uma Survey com empresas instaladas no Brasil., **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 15, n. 2, 2014, p. 199–231.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA. Helder Godinho da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A gestão do conhecimento na percepção de gerentes intermediários de uma empresa de energia elétrica: estudo de caso. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, 5, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2002.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional Knowledge Assessment (OKA). In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2009, Brasília. **Anais...**

FUGATE, B. S.; STANK, T. P.; MENTZER, J. T. Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 3, p. 247–264. 2009.

FURLANETTO, Antônio; OLIVEIRA, Mírian. Fatores estratégicos para implantação de projetos de gestão do conhecimento. **Gestão.Org**, v. 4, n. 4, p. 263-281, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GONÇALVES, S.F.R.; VASCONCELOS, M.C.R.L.; CARVALHO, R.B.; NEVES, J.T.R. Práticas E Ferramentas De Gestão Do Conhecimento No Âmbito Da Administração Tributária De Minas Gerais: Oportunidade Para Uma Política Institucional. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, 2012, p. 235-259.

GRÜTZMANN, A.; MACEDO, F.; ZAMBALDE, A. L. Knowledge Management and Innovation : **The Role of Virtual Social Networks in Innovative Consumer Behavior**, p. 209–220. 2013.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210. 2006.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's Your Strategy for Managing Knowledge?. **Harvard Business Review**, v.77, n. 2, p. 106-116, março-abril 1999.

JENSEN, K. B.; JANKOWSKI, N. M. **Metodologias cualitativas de investigación en comunicación de masas**. Barcelona: Bosch, 1993.

JOIA, Luiz Antônio; OLIVEIRA, Marcelo Fonte Boa de. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de foco em gestão do conhecimento. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 13-36, 2007.

KAMASAK, R.; BULUTLAR, F. The influence of knowledge sharing on innovation. **European Business Review**, v. 22, n. 3, p. 306–317. 2010.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil; CARVALHO, Hélio Gomes. O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n. 02, p. 105-118, 2007.

KRAINER, Jefferson Augusto. **Gestão do conhecimento em empresas de incorporação e edificação de Curitiba e Região Metropolitana**. 2013. 224f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

LAI, Y. L.; HSU, M. S.; LIN, F. J.; CHEN, Y. M.; LIN, Y. H. The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 734–739. 2014.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

LIMA, Nilzete Melo; ZIVIANI, Fabrício; REIS, Roberts Vinícius de Melo. Estudo das práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 19, n.41, p. 105-126, set./dez., 2014.

LÓPEZ-NICOLÁS, C.; MEROÑO-CERDÁN, Á. L. Strategic knowledge management, innovation and performance. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 6, p. 502–509. 2011.

MACINTOSH, Ann. **A position paper on knowledge asset management**. Edinburgh: Artificial Intelligence Applications Institute, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, p. 450-468, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, Leandro Mesquita. **Gestão do conhecimento como catalisadora da inovação em empresas incubadas: uma pesquisa-ação**. 2009. 93f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscila M. Celeste. 27ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg. Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v.20, n.3, p.635-652, 2009.

OLIVEIRA JÚNIOR, Zacarias Gonçalves; CASTRO, Dagmar Silva Pinto. Gestão do conhecimento em arranjos produtivos locais: estudo de caso do pólo brasileiro de cosméticos em Diadema. In: Encontro da ANPAD, 32, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Gestão do Conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável para as instituições de ensino superior (IES). **Revista Acadêmica da FACECA – RAF**, v.1, n.2, 2002.

PARSONS, Gregory L. Information technology: a new competitive weapon. **Sloan Management Review**, v. 1, n. 25, p. 3-14, 1983.

PEREIRA, Jefferson Rodrigues *et al.* Gestão do Conhecimento no Ambiente de Ensino: um Estudo de Caso em uma Instituição Particular da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG. In: Encontro de Administração da Informação – EnADI. **Anais...** Brasília, DF, Brasil, 5, 2015.

PONCHIROLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. 1985. **Harvard Business Review**. v. 63. n. 4, p. 147-152, 1985.

PROBST, Gibert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, James Brian. The intelligent enterprise a new paradigm. **The Executive**, v. 6, n. 4, p. 48-63, 1992.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães *et al.* A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v.37, n.1, p. 61-72, 2008.

SÁ, Fabiano Bento de *et al.* Práticas de gestão do conhecimento: Um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 114-131, 2013.

SANTOS NETTO, João Paulo dos. Gestão do conhecimento e competitividade. In: SANTOS, Silvio Aparecido dos; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo (Org.). **Fronteiras da administração I. Teorias, aplicações e tendências**. Campinas: Akademika, 2004. Cap. 3, p. 49-65.

SANTOS, Antônio Raimundo *et al.* (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão de fluxos de informação em ambiente organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.

SATO, Karoline Aparecida Scroch; SILVA, Helena Nunes; DRAGO, Isabela. A gestão do conhecimento sob a perspectiva das sete dimensões: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 18, n.1, p. 142 – 168, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acessado em: 01 jul, 2016.

SCHARF, Edson Roberto. **Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SCHARF, Edson Roberto; SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan. Knowledge management and the perceived value: a sustainable competitive strategy for the knowledge era. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.5, n.1, 2008.

SENGE, Peter. Taking personal change seriously: The impact of "organizational learning" on management practice. **The Academy of Management Executive**, v.17, n.2, p.47-50, 2003.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC. Institucional. **Mais de meio século de evolução**, 2015. Disponível em: <<http://www.mg.senac.br/internet/institucional/sobre/>> acesso em: 07 dez. 2015.

SHENG, M.; CHANG, S.Y; TEO, T.; LIN, Y.F. Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. **Emerald. Management Decision**, v. 51, n. 3, 2013, p. 461-478.

SILVA, D. M. C. **Gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade em uma instituição educacional** – Minas Gerais – Brasil. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2016. 138 f.

SILVA, Sergio Luís da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v.31, n.2, p. 142-151, 2002.

SLAVKOVIC, M.; BABIC, V. Knowledge management, innovativeness, and organizational performance: Evidence from Serbia. **Economic Annals**, v. 58, p. 85–107. 2013.

SOARES, Adriano Mesquita; et al. Sete dimensões da gestão do conhecimento sob a percepção de gestores: estudo de caso em empresas madeireiras. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 33, Salvador. **Anais...** Salvador: 2013.

SOUSA, Caissa Veloso e. **Neurociências e marketing**: explorando as fronteiras diádicas e integrando metodologias para a compreensão do comportamento do consumidor. 2012. 319 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TEIXEIRA, K. R.M.; CARVALHO, R.B.; LOPES, H. E.G.; BECKER, G.V. Knowledge Management influences on strategy dissemination: Cemig case study. **REBRAE**, v. 8, n. 1, 2015, p.69-84.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. 311 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

YIN, Robert K. **Estudo de casos**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para coleta dos dados da pesquisa.....	92
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	96

APÊNDICE A – Questionário para coleta dos dados da pesquisa

1. Em qual região você trabalha?

- () Capital Região Metropolitana
 () Região do Sul de Minas
 () Região do Norte de Minas
 () Região da Zona da Mata
 () Região do Leste de Minas
 () Região do Triângulo Mineiro
 () Região do Oeste de Minas

2. Qual o seu tempo de atuação na instituição?

- () Até 5 anos
 () De 5 a 10 anos
 () De 10 a 15 anos
 () De 15 a 20 anos
 () Acima de 20 anos

3. Em qual das categorias de trabalhadores baixo você se encaixa?

- () Docente
 () Motorista
 () Recepcionista
 () Atendente
 () Auxiliar Administrativo
 () Analista
 () Auditor
 () Assistente Nível de Auditoria
 () Níveis de Supervisão
 () Níveis de Coordenação
 () Níveis de Direção
 () Níveis de Gerência
 () Nível de Superintendência

Em relação às frases abaixo, assinale seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das afirmações a seguir: (1) DISCORDO TOTALMENTE, (2) DISCORDO, (3) CONCORDO PARCIALMENTE, (4) CONCORDO, (5) CONCORDO TOTALMENTE.

	1	2	3	4	5
Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais (core competences) da instituição, ou seja, todos sabem quais são os pontos fortes da instituição em termos de habilidades e competências.					
A macroestratégia da Instituição é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.					
A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.					
A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).					
As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.					
Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know how" existentes na instituição.					
A missão e os valores da instituição são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações.					
Há um elevado sentimento de confiança entre instituição e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a instituição.					
As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.					
Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.					

Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.					
Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias bobas.					
As realizações importantes são comemoradas.					
Há grande tolerância para piadas e humor.					
Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
Há um uso constante de equipes "ad-hoc" ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i> .					
Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.					
As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.					
O processo de seleção é bastante rigoroso.					
Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.					
O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências.					
O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.					
Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.					
Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.					
O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.					
Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.					
A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.					
Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.					
Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.					
Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.					
Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.					
Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
Resultados são amplamente divulgados internamente.					

A empresa aprende muito com seus clientes.Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade					
A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					
A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e instituições de pesquisa (contratação de pesquisa externa).					
A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.					

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Nome do entrevistado: _____ Data: ___/___/___

Sexo: _____ Idade: _____ E. Civil: _____ Escolaridade: _____

Função: _____ Tempo de casa: _____ Tempo na Função: _____

Estratégia e comunicação

1 Na sua opinião, todos na Instituição sabem quais são os pontos fortes da instituição em termos de habilidades e competências?

2 Você acredita que a macroestratégia da Instituição é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais?

3 Na sua opinião, a alta administração estabelece metas desafiadoras e um sentido de urgência para as mudanças necessárias para o alcance da visão estabelecida?

4 Você acha a comunicação da Instituição eficiente? (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)

5 Na Instituição, as informações são compartilhadas? Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição?

6 Existe incentivo para o registro do conhecimento e "*knowhow*" existente na instituição?

Processos de trabalho

7 Na Instituição, há constantemente a realização de atividades por equipes multidisciplinares e formais?

8 E quanto ao uso constante de equipes "*ad-hoc*" ou temporárias, com grande autonomia, e totalmente dedicadas a projetos inovadores?

9 São realizadas com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms*?

10 Na sua opinião, como são tomadas as decisões? Você diria que o processo decisório é ágil ou burocrático?

Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

11 Como você percebe o processo de seleção de pessoal?

12 Você acredita que nesse processo de recrutamento há uma busca pela diversidade de personalidades, experiências, cultura, e educação formal visando ao aumento da criatividade?

13 Na sua opinião, o planejamento de carreira da Instituição busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências?

14 Sobre o escopo das responsabilidades dos cargos, você o considera abrangente?

15 Você considera que a Instituição investe e incentiva o treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários?

16 A Instituição estimula o aprendizado através dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa?

17 Como você percebe a rotatividade de funcionários da Instituição em comparação a outras empresas do mesmo setor?

Processos de trabalho

18 Sobre a evolução dos salários, como ela acontece na Instituição?

19 Existem sistemas de premiação e reconhecimento por resultados individuais ou em equipe?

20 Existem sistemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários?