

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
– ICHS**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Gestão do Conhecimento: Uma Estratégia Para  
A Aprendizagem Organizacional – O Caso de Uma  
Instituição de Ensino Superior**

**Teresa Cristina Seabra de Almeida**

**2008**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – ICHS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**Gestão do Conhecimento: Uma Estratégia para  
a Aprendizagem Organizacional – O Caso de Uma  
Instituição de Ensino Superior**

**TERESA CRISTINA SEABRA DE ALMEIDA**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Silvestre Prado de Souza Neto**

Dissertação submetida como  
requisito parcial para obtenção do  
grau de **Mestre em Ciências** no  
curso de Mestrado Profissional de  
Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Dezembro de 2008

658.4038

A447g

T

Almeida, Teresa Cristina Seabra de, 1960-  
Gestão do Conhecimento: Uma Estratégia  
Para A Aprendizagem Organizacional - O Caso  
de Uma Instituição de Ensino Superior /  
Teresa Cristina Seabra de Almeida - 2008.  
92. : il.

Orientador: Silvestre Prado de Souza  
Neto.

Dissertação (mestrado) - Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de  
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em  
Negócios.

Bibliografia: f. 71-73

1. Gestão do conhecimento - Estudo de  
casos - Teses. 2. Cultura organizacional -  
Estudo de casos - Teses. I. Souza Neto,  
Silvestre Prado de, 1952-. II.  
Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia em Negócios. III. Título.

**Bibliotecário:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**TERESA CRISTINA SEABRA DE ALMEIDA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências** no curso de Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 16/12/2008.

---

Prof. Dr Silvestre Prado de Souza Neto  
(Orientador)

---

Prof. Dr Rovigati Danilo Alyrio.

---

Profª Dra Ângela Maria Barreto

## DEDICATÓRIA

*À minha mãe querida, que nos momentos difíceis que se impuseram e modificaram a trajetória inicial desse trabalho, se manteve sempre ao meu lado, me fortalecendo e incentivando para que eu chegasse aqui.*

*A meu pai (in memoriam), referência de caráter, marca indelével em minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A conclusão de um curso de mestrado é por si só um momento marcante. É mais um rito de passagem e, como tal, deve ser celebrado junto aqueles que dele participaram, de alguma forma.

A dissertação que apresento agora, representa, mais do que a conquista de um título, uma grande vitória. Sobre o esperado – a vida acadêmica e todos os infindáveis compromissos que, sabemos quando iniciamos, vêm com ela: as aulas presenciais, os artigos a serem escritos (e publicados!), os trabalhos... que resultaram em crescimento profissional, pessoal e muita saúde. Do clima em sala de aula, das brincadeiras, das polêmicas, dos encontros e dos desencontros. Dos já então amigos que se tornaram colegas de classe e dos novos colegas, que ao término das aulas, sem que percebêssemos, já tinham se tornado amigos. Obrigada a cada um. Vocês são inesquecíveis!

Mas, e principalmente, vitória sobre o inesperado – um desconhecido. Voluntarioso e exigente, que, sem aviso prévio, me fez desviar do caminho/tempo programados e me dedicar a combatê-lo. Passado pouco mais de um ano e depois de infinitos presentes e dádivas recebidas, quero agradecer, profundamente, a todos que, à sua maneira, próximos ou distantes, estiveram comigo nos momentos de enfrentamento. Vencemos!

A minha família: Neuza, minha mãe; meus irmãos Carlos Renato, Claudio e Cesar; minhas cunhadas Eloísa, Cristina e Geórgia e meus sobrinhos Júnior, Raquel, Natália, Diogo, Leonardo, Pedro e Rodrigo, meus filhos de coração; pela alegria de tê-los comigo.

Ao Professor Silvestre Prado de Souza Neto, meu primeiro e definitivo orientador, pelo acolhimento e pela generosidade de partilhar comigo seus conhecimentos e sua reconhecida experiência profissional.

Aos Professores Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Ana Alice Vilas Boas e Rovigati Danilo Alyrio, pelo incentivo e por seus preciosos ensinamentos.

À direção da Fundação Oswaldo Aranha – FOA e do Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA, por disponibilizar as informações necessárias à realização deste estudo.

As amigas, professoras Zilda Contesini, Ilda Cecília e Bernadete pelo incentivo e suporte com a estatística.

Aos colegas Sônia, Jessé, José Eduardo, ao trio Clayton, Alessandra e Maurício (nem aqui me atrevo a separá-los), Silvério, Luiz, Wilmar e Luciana, pela companhia nessa travessia.

Ao Marinho, em especial, pela paciência e disponibilidade em partilhar comigo os seus múltiplos saberes.

A Angela, Dodora e Rosa, amigas de uma vida, pela certeza da presença.

A Angela, minha “guru”, por me mostrar suas pegadas, facilitando assim a surpresa e o enfrentamento do inesperado. Obrigada, Comadre.

Não poderia jamais deixar de agradecer a minha equipe da Pró-reitoria de Extensão por acreditarem tanto em mim e por todo suporte e dedicação.

Aos integrantes da Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro e ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Por fim, agradeço ao Grande Criador, que me encheu de energia e atendeu a todos os meus apelos e pedidos de ajuda, incansavelmente. Obrigada Senhor!

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA</b>	v
<b>AGRADECIMENTOS</b>	vi
<b>SUMÁRIO</b>	viii
<b>ABREVIATURAS</b>	x
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	xi
<b>LISTA DE TABELAS</b>	xii
<b>RESUMO</b>	xiii
<b>ABSTRACT</b>	xv
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	1
1.1. Problema	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo Geral	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Limitação do Estudo	4
1.4. Justificativa	5
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	8
2.1. Conhecimento	8
2.2. Gestão do Conhecimento	14
2.3. Competência	16
2.3.1. Competências Organizacionais	17
2.3.2. Competência e Gestão do Conhecimento	19
2.4. Capital Intelectual	21
2.5. Aprendizagem Organizacional	25
2.6. Mudança Organizacional	28
<b>3 METODOLOGIA</b>	35
3.1. Tipos de Pesquisa	35
3.2. Meios de Investigação	36
3.3. Caracterização da Amostra	37
3.4. Coleta de Dados	38
3.4.1. Instrumento para Coleta de Dados	39
3.5. Análise e Tratamento dos Dados	40
<b>4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO</b>	42
4.1. Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA	42
4.1.1. Breve Histórico	42
4.1.2. Evolução e Análise da Mudança Estrutural	44
4.1.3. Missão	44



4.1.4. Visão	44
4.1.5. Objetivos e Metas	45
4.1.5.1. Objetivos	45
4.1.5.2. Metas	45
4.1.6. Área de Atuação Acadêmica	46
4.1.6.1. Ensino	46
4.1.6.2. Pesquisa	46
4.1.6.3. Extensão	46
4.2 Análise dos Resultados	47
4.2.1 Perfil da Amostra	47
4.2.2 Discussão dos Resultados	50
4.2.2.1 Compartilhamento	51
4.2.2.2 Criação	56
4.2.2.3 Aplicação	61
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>
Anexo A - Organograma UniFOA 2006	75
Anexo B - Organograma UniFOA 2008	76
Anexo C – Questionário	77

## **ABREVIATURAS**

**IES** - Instituição de Ensino Superior

**FOA** - Fundação Oswaldo Aranha

**UniFOA** - Centro Universitário de Volta Redonda

**MEC** - Ministério da Educação

**GC** - Gestão do Conhecimento

**TI** - Tecnologia da Informação

**DO** - Desenvolvimento Organizacional

**PRÓ-ACAD** - Pró-reitoria Acadêmica

**NSA** - Núcleo de Seleção Acadêmica

**NADD** - Núcleo de Apoio ao Discente e Docente

**NEAD** - Núcleo de Educação à Distância

**PRÓ-PPG** - Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

**CNPq** - Conselho Nacional de Pesquisa

**CoEPS** - Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos

**CEUA** - Comitê de Ética em Pesquisa em Uso de Animais

**CONEP/MS** - Comissão de Ética em Pesquisa do Ministério da Saúde

**NUPE** - Núcleo de Pesquisa

**PIC** - Programa de Iniciação Científica

**PRÓ-EXT** - Pró-reitoria de Extensão

**NUCOM** - Núcleo de Relações Comunitárias e Responsabilidade Social

**NUEXT** - Núcleo de Cursos de Extensão

**NUEMP** - Núcleo de Relações Empresariais e Práticas Profissionais

**NUACE** - Núcleo Artístico-Cultural e Esportivo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modos de conversão do conhecimento	12
Figura 2: Gráfico percentual de respondentes por sexo	48
Figura 3: Gráfico percentual de respondentes por idade	49
Figura 4: Gráfico percentual de respondentes por escolaridade	49
Figura 5: Gráfico percentual de respondentes por tempo de trabalho na IES	50
Figura 6: Gráfico percentual de respondentes por tempo de trabalho em cargo de liderança	51
Figura 7: Gráfico percentual: compartilhamento melhores práticas	54
Figura 8: Gráfico percentual: atualização de arquivos	55
Figura 9: Gráfico percentual: criação de instrumentos para localização das informações	55
Figura 10: Gráfico percentual: distinção entre a informação controlada e de livre acesso	56
Figura 11: Gráfico percentual: mudanças no espaço físico voltadas para o compartilhamento	57
Figura 12: Gráfico percentual: a organização considera novas idéias, mesmo que inusitadas	59
Figura 13: Gráfico percentual: envolvimento dos clientes no processo de criação de produtos e serviços	60
Figura 14: Gráfico percentual: planejamento do espaço de trabalho favorável ao fluxo de idéias	61
Figura 15: Gráfico percentual: apoio para prosseguir com as boas idéias	61
Figura 16: Gráfico percentual: utilização da informação para melhoria do trabalho	64
Figura 17: Gráfico percentual: reflexão coletiva sobre as lições aprendidas	64
Figura 18: Gráfico percentual: reunião das equipes para avaliação dos resultados	65
Figura 19: Gráfico percentual: aplicação do conhecimento adquirido externamente no trabalho	66
Figura 20: Gráfico percentual: aplicação de idéias anteriores à situações novas	67
Figura 21: Gráfico percentual: fracasso como oportunidade de aprendizado	67

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Quadro Resumo do Percentual da Frequência de Respostas - Compartilhamento	52
Tabela 2: Quadro Resumo do Percentual da Frequência de Respostas - Criação	58
Tabela 3: Quadro Resumo do Percentual da Frequência de Respostas - Aplicação	62

## RESUMO

ALMEIDA, Teresa Cristina Seabra. **Gestão do Conhecimento: Uma Nova Forma de Aprendizagem Organizacional – O Caso de Uma Instituição de Ensino Superior. Seropédica, RJ.** 2008. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, RJ, 2008.

O atual cenário mundial vem exigindo das empresas uma constante busca pela inovação em suas práticas administrativas, de modo a levá-las a diferenciar-se de seus concorrentes. A conscientização da organização sobre como o conhecimento criado ou adquirido é processado, pode contribuir para a aprendizagem organizacional e tornar-se uma vantagem competitiva. Este trabalho procura discutir os vários componentes da Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial e avaliá-los, de forma descritiva, no contexto de uma Instituição de Ensino Superior. Inicialmente, faz-se a introdução ao assunto, discorrendo sobre o problema a ser investigado e os objetivos a serem alcançados. Para melhor fundamentar a discussão analisa-se a literatura que trata dos processos de aquisição do conhecimento, da sua gestão nas empresas à transformação em competências, capital intelectual e conseqüentemente à aprendizagem organizacional e a necessidade de mudança nas organizações. A pesquisa realizada junto à Instituição de Ensino Superior procurou identificar e descrever como a prática gerencial da instituição favorece ou estimula os processos de geração, difusão e apropriação de conhecimento em seu ambiente. A metodologia utilizada identifica o estudo de caso com abordagem qualitativa. Como fonte de coleta de dados fez-se uso de questionário, pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados da pesquisa permitiram verificar a predisposição, espontânea, da liderança da instituição para adotar procedimentos vinculados à gestão do conhecimento, independentemente da adoção, formal ou não, da gestão do conhecimento como estratégia gerencial.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento, Estratégia Empresarial, Aprendizagem Organizacional e Mudança.

## ABSTRACT

ALMEIDA, Teresa Cristina Seabra. **Knowledge Management: A New Method of Organizational Learning – Higher Education Institution Case. Seropédica, RJ.** 2008. 115 f. Dissertation (Master in Business, Management and Business Strategy). Human and Social Sciences Institute, Federal Rural do Rio de Janeiro University. Seropédica, RJ, 2008.

The actual world's scenario requires the business to constantly search for innovation on its administrative practices to differentiate itself from its competitors. The organization's awareness on how the created or acquired knowledge is processed can contribute to the organizational learning and turned to a competitive advantage. This work seeks to discuss various components of the Knowledge Management in the business environment and evaluate them, in a descriptive form, in the context of a Higher Education Institute. Initially an introduction to the matter is made describing the problem to be investigated and the goals to be accomplished. To better substantiate this discussion, there is an analysis of works that treats the process of knowledge acquisition, from its business management up to its skills transformation, intellectual capital and consequently to its organizational learning and the need for a change within the organizations. The research held in conjunction with the Higher Education Institute sought to identify and describe how the institution management practice favors or stimulates the generation, spread and ownership of knowledge processes in its environment. The methodology utilized identifies the case study with qualitative approach. Questionnaire, bibliographic and documental research were used as a source of data collection. The research results allowed the verification of the institution's leadership spontaneous predisposition to adopt procedures bounded to the knowledge management regardless of formal or non formal adoption of the knowledge management as a managerial strategy.

**Keywords:** Knowledge Management, Managerial Strategy, Organizational Learning, Change

# 1 INTRODUÇÃO

Pensamento e linguagem tornam o homem capaz de produzir sentidos para sua existência, dar forma, *informare*, e, assim, transformar a realidade e a si mesmo. Os sinais, as palavras, os sons foram, sem dúvida, as primeiras tecnologias da informação e da comunicação. Informação dirime dúvidas e, assim, valorizada e transformada pelo sujeito passa a ser conhecimento sobre o mundo e sobre o próprio sujeito. Informação, Comunicação e Conhecimento estão articulados, ainda que se diferenciem em seus conceitos.

Desde seus primórdios, o homem percebeu a importância de obter e utilizar, de forma eficiente, as informações do ambiente que o continha: a localização da caça e de abrigos, as características que identificavam cada tribo, as mudanças climáticas, o uso do fogo, o emprego da roda, e tantas outras, formas decisivas para a evolução da espécie. Obviamente, o manejo de informações permitiu, ao longo dos séculos, que os povos saíssem, em muitas ocasiões, vitoriosos de suas contendas.

Daí se dizer da informação como poder, o que foi reconhecido desde a sociedade primitiva e, mais intensamente, na Idade Antiga, como demonstram as grandes bibliotecas e seus acervos.

Na Idade Média, a Igreja Católica é plena de exemplos neste sentido, sendo um deles a destacar o sistema de inteligência oficializado pelo Papa Xisto V, em 1585. Em 1602, o prontuário de informações gerido pela Cia. das Índias e que possibilitou as conquistas que hoje conhecemos.

Francis Bacon, ao cunhar, no final do século XVI, em um trabalho de 1597, intitulado a “*Meditationes Sacrae*”, a expressão “conhecimento é poder”, já vislumbrava o potencial representado pela manipulação eficaz do saber.

Com a ascensão do modelo capitalista a informação científica é bem valorizada pois dá impulso às fábricas e aos novos produtos industrializados. É a modernidade suplantando as antigas formas de viver. É o produto industrializado feito para o consumo. A Sociedade Industrial se desenvolve à medida em que a ciência moderna gera maior informação e conhecimento.

Com as transformações ocorridas por volta dos meados do século XX, como a escassez de matéria prima, o aumento das fontes de energia, a preocupação com a ecologia, dentre outras questões, a economia capitalista percebeu que a informação poderia gerar diferencial para a competitividade e, assim, o ser humano se torna capital intangível de grande valor às empresas, já que é nele que se processa o conhecimento.

A sociedade moderna dá lugar a um novo momento na história, sustentado pela informação. A confluência das telecomunicações e da informática dá origem à Sociedade da Informação. Daí, decorrem as novas formas de gestão nas organizações. O capital humano passa a ter maior valor pois é capaz de compartilhar informações, necessárias para novos conhecimentos, tornando-se assim, imprescindível na nova sociedade em andamento.

Assim, o crescente valor e importância de gerenciar, efetivamente, nos dias atuais, o conhecimento, de forma sistematizada, compreendendo a coleta de informações, análise, retenção e disseminação, representa, para a humanidade uma questão relativamente nova. Jargões como “A Era do Conhecimento”, “Sociedade do Conhecimento”, “Conhecimento Coletivo” e “Gestão do Conhecimento”, dentre outros, tornam-se cada dia mais comuns e denotam claramente o incrível avanço decorrido da necessidade que as sociedades têm de fazer melhor e maior uso de seus saberes. Observa-se que quem é capaz de produzir, acessar ou utilizar conhecimento em favor de seus interesses, adquire um diferencial competitivo e, portanto, tem maior possibilidade de sucesso frente a seus objetivos.

A Gestão do Conhecimento pode ser definida, num sentido lato, como um processo através do qual as empresas geram valor, partindo de dados e informações próprias e coletadas de outras organizações e do ambiente que as cercam, utilizando seus recursos para, então, gerar e partilhar conhecimento entre colaboradores e departamentos, numa ótica de definição de práticas ideais. Fleury e Oliveira Junior (2001) definem Gestão do Conhecimento como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar os conhecimentos que são relevantes para as organizações, por meio de processos internos ou externos às empresas. O conhecimento será apresentado como o principal ativo estratégico e está latente na própria organização e não fora dela e pela Gestão do Conhecimento é que serão produzidos os resultados superiores esperados.

É interessante observar que a definição acima não se refere ao emprego de tecnologia, ela enfoca, basicamente, os processos e as pessoas envolvidas em criar, compartilhar, disponibilizar e influenciar o conhecimento na organização para dar suporte às estratégias de negócio. De fato, o gerenciamento do conhecimento torna-se mais fácil com o auxílio da tecnologia, pois, a partir de um determinado volume de informações, a tecnologia passa a representar um conjunto de recursos essenciais para que o processo se torne, efetivamente, eficiente.

Assim como acontece na trajetória histórica do homem, as novas concepções de gestão são estendidas a outros setores da economia, não só às indústrias, mas ao setor de serviços e é,



neste sentido que nos vai interessar a Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior.

Face ao exposto, pode-se argumentar que as IES representam ainda um enorme potencial a ser explorado no que se refere à Gestão do Conhecimento, uma vez que, como produtoras de saberes que, fundamentalmente, se destinam a serem utilizados pelas organizações de trabalho devem ser, primordialmente, sujeitas de seu próprio processo.

No Brasil, infelizmente, ainda nos encontramos em um estágio bastante precário no que se refere à participação das IES no desenvolvimento estratégico do país. Ainda não existe um planejamento nacional que envolva e discipline os investimentos e aplicações conjuntos entre governo, empresas e universidades, de forma a otimizar (e, obviamente, economizar recursos) a Gestão do Conhecimento. É bastante atual, a citação de Paulo Mattos de Lemos, vice-presidente da OPP Química, quando diz que

*“No Brasil, nos últimos anos, têm sido realizada muita pesquisa científica nas universidades e muito pouco desenvolvimento tecnológico, justamente porque não se sabia para onde direcionar os recursos. Estima-se que, 80% da pesquisa seja feita dentro de instituições de ensino e somente 20% nas empresas. Nos EUA, a relação é inversamente proporcional, com os conhecidos benefícios em termos de desenvolvimento tecnológico e crescimento econômico.”*

## **1.1 Problema**

É notório que as Instituições de Ensino Superior - IES - produzem um grande volume de conhecimento. Entretanto, pode-se observar que, não raramente, encontram dificuldade na aplicação deste em suas práticas administrativas, ou seja, não conseguem gerenciar de forma adequada o conhecimento que possuem, que obtêm e que geram, de modo a alterar, de maneira favorável, suas competências focais. Converter conhecimento em competência. Isso pode gerar discrepâncias entre discurso e atitude, comprometendo, ao final, a credibilidade da instituição e do ensino oferecido. Pior, talvez, gerando um desperdício de capacitação que poderia, com certeza, proporcionar vantagem competitiva.

Nesse contexto, a pesquisa proposta pelo presente trabalho pretende responder ao seguinte questionamento:

**a gestão acadêmica-administrativa adotada pelo UniFOA favorece a criação, a aplicação e o compartilhamento do conhecimento, visando a melhoria de seus processos, para diferenciar-se no mercado e angariar vantagem competitiva?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

As organizações de trabalho da contemporaneidade tem como princípio gerencial tornar-se mais eficientes, alavancando sua capacidade de produzir e difundir conhecimento, por meio do desenvolvimento de práticas, fundamentado no gerenciamento adequado do conhecimento.

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo fazer um diagnóstico de como a instituição analisada trata as informações produzidas e coletadas e, de que maneira essas informações tramitam e possibilitam agregar valor a sua marca.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Aprofundar o conhecimento acerca do tema Gestão do Conhecimento por meio da revisão bibliográfica;
- Investigar de que maneira o UniFOA – Centro Universitário de Volta Redonda, gerencia o conhecimento e o aplica na sua gestão empresarial;
- Identificar fatores facilitadores e dificultadores para a Gestão do Conhecimento no UniFOA.

## **1.3 Limitação do Estudo**

Uma das limitações do estudo é consequência direta da estratégia de investigação utilizada, o emprego do estudo de caso. As conclusões e recomendações apresentadas mais à frente foram geradas a partir das observações e análise das respostas dos questionários aplicados no Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA, o que limita a amplitude do trabalho, uma vez que se referem a este caso somente, não podendo ser generalizadas embora possam servir de *benchmark* para futuros interessados.

A segunda limitação refere-se ao recorte temporal, pois a análise ficou delimitada à observação de como os líderes da IES lidam com as questões do conhecimento no período

compreendido entre 2007 e 2008, quando a pesquisa foi realizada e que, pode não se repetir em outro contexto de espaço-tempo.

Como terceira limitação pode ser considerado o vínculo da pesquisadora no ambiente da IES, caracterizado por cinco anos de trabalho em funções acadêmicas e administrativas tendo, portanto, contribuído para a situação ora apresentada.

#### **1.4 Justificativa**

O atual cenário mundial vem exigindo das empresas uma constante busca pela inovação/renovação em suas práticas administrativas, de modo a levá-las a diferenciar-se de seus concorrentes. Na economia de uma sociedade globalizada o grande diferencial competitivo das organizações deixou de ser a mão-de-obra ou os recursos naturais e os bens físicos, para se concentrar na capacidade de gerar conhecimento e, dessa forma produzir inovação.

Segundo Druker, (2001), no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.

Isto explica, por exemplo o fato de que o poder, antes controlado pelo domínio do capital, do trabalho e da terra, mudou de mãos. As empresas tradicionais simplesmente têm desaparecido, ou pelo menos cedido espaço, do topo da lista das mais ricas do planeta para dar lugar a empresas que exploram o conhecimento. É o caso da Microsoft. Empresas que têm suas gestões baseadas em conhecimento e tiveram seus valores de mercado alçados a números várias vezes superiores ao seu valor contábil, como atestam, por exemplo, além da Microsoft, o Google, a IBM, a Pfizer, entre tantas outras.

Nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, multiplicaram-se, nos últimos anos os investimentos em Tecnologia da Informação (TI). Apenas nos EUA, os registros de patentes, que beiravam pouco mais de 3 bilhões de dólares, nos anos 80, passaram a mais de 100 bilhões na última década.

Essas modificações, como não poderia deixar de ser, afetam também a organização do mercado de trabalho. Se antes da década de 90 do século passado bastava saber que a mão de obra migrara da agricultura para a indústria, agora sabe-se que há outra migração, iniciada na década citada e ainda não concluída: a da indústria para o setor de serviços.

Corroborando com as afirmações acima pode-se observar dados bastante elucidativos. O relatório da OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico de

1998, informa que o uso do conhecimento foi responsável por mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos. (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001, p. 23)

O acesso à informação e a capacidade de, a partir dela, extrair e aplicar conhecimentos são vitais para o aumento da competitividade num mercado sem fronteiras. O que torna imperioso ter conhecimento, aptidão e competência para tratar e interpretar a informação, saber extrair o que é relevante e acrescentar-lhe valor em tempo útil, pois as modernas economias são cada vez mais dirigidas e influenciadas pelo conhecimento.

Lógico parece que, como consequência direta deste destacado papel do conhecimento, a procura por profissionais mais qualificados cresceu proporcionalmente. Isso pode ser atestado pelo fato do desemprego, nos países desenvolvidos, ser muitíssimo menor entre os que têm maior qualificação. (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001)

Diante disso, a Gestão do Conhecimento tem galgado posição de destaque como ferramenta para o desenvolvimento e é considerada como um novo caminho para o desenvolvimento de competências intrínsecas à natureza do negócio.

Parece relevante ressaltar que o objetivo básico da gestão do conhecimento é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio. (LARA, 2005, p. 22)

Obviamente, as situações extemporâneas, originadas em fatores que fogem aos modelos tradicionais e que extrapolam os cenários previsíveis e, portanto, fogem ao controle das nações, podem alterar esse quadro, significativamente, como é o caso da recente e atual crise econômica mundial.

A Gestão do Conhecimento tem galgado posição de destaque como ferramenta para o desenvolvimento e é considerada como um novo caminho para o desenvolvimento e aprimoramento de competências intrínsecas à natureza do negócio.

Entretanto, observa-se com freqüência, que há uma relevante distância entre o conhecimento produzido e disseminado pelas Instituições de Ensino Superior e a prática administrativa. É notória a necessidade de gerenciar adequadamente o conhecimento adquirido ao longo dos anos, pois sabe-se que ele agrega valor e envolve pessoas em todos os níveis hierárquicos.

Nossa experiência em Instituições de Ensino Superior aponta para o fato de que as pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades, nem sempre conseguem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno, em uma situação de trabalho. Perrenoud (1999), defende a idéia de que a atualização daquilo que se sabe em um contexto singular - marcado

por relações de trabalho, pela cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais, entre outros - é reveladora da passagem à competência. Esta realiza-se na ação (LE BOTERF, 1994, p. 16).

Pelo exposto, as Instituições de Ensino Superior, notadamente as particulares, não podem eximir-se do momento característico da contemporaneidade: velocidade, mudança, globalização e obviamente conhecimento. É dentro desse contexto, que este trabalho se justifica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conhecimento

A necessidade de compreender como o conhecimento se forma, seus significados e aplicações, parece acompanhar o homem em toda sua trajetória evolutiva. Desde a Grécia antiga que a filosofia e a epistemologia abordam o estudo do conhecimento (CHAUÍ, 2000).

Quatro séculos antes de Cristo, em uma das primeiras referências diretas ao assunto, Platão trouxe à discussão o conceito de conhecimento como crença verdadeira justificada, vinculando assim, o conhecimento a esses dois outros conceitos. De maneira geral, os filósofos concordam com essa proposição, apesar das diferenças entre racionalismo e empirismo. As duas teorias divergem quanto à constituição da verdadeira fonte de conhecimento. Essa divergência encontra-se, basicamente, no método pelo qual o conhecimento é obtido. Os racionalistas afirmam que se pode obter o conhecimento por dedução, recorrendo-se a construções mentais como conceitos, leis ou teorias, enquanto os empiristas contra-argumentam que, só a partir de experiências sensórias específicas se obtém o conhecimento, portanto, por indução. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

Todavia, Nonaka e Takeuchi (1995) relatam que essa definição de conhecimento está longe de ser perfeita em termos lógicos, pois é fato que nossa crença na verdade de um evento não constitui nosso verdadeiro conhecimento sobre ele. De onde se pode concluir que, é possível que nossa crença esteja errada. A busca por um conhecimento fundamental, sem necessidade de prova ou indício, sobre o qual fosse possível assentar todo e qualquer conhecimento, parece ter sido uma grande inquietação para os filósofos ocidentais, que ainda que impregnados de ceticismo, tentaram encontrar um método que os ajudasse a estabelecer a verdade indubitável do conhecimento. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p. 24).

Cornman, Leher e Pappas (1983) também analisaram a questão do conhecimento e ceticismo e concluíram que o conhecimento é composto de duas vertentes que o consubstanciam: uma de cunho objetivo, onde, para que haja o conhecimento sobre um determinado assunto é necessário que se acredite em algo, e outra, para além da crença, de que é preciso existir fundamentos que a justifiquem.

De toda forma, o conhecimento, tratado ou não de modo consciente, é, indiscutivelmente, um argumento filosófico necessário e condicionante da evolução das sociedades e da própria espécie humana.

Ao analisar a evolução da sociedade em direção ao pós-capitalismo, Peter Drucker (1996) faz referência à “Revolução Gerencial”, na qual se destaca a figura do gerente profissional e, onde os resultados a serem alcançados pelas empresas passam a ter como arcabouço fundamental, não a simples preocupação em transmitir o conhecimento, mas, também, e principalmente, em direcionar os funcionários à preocupação em adquiri-lo. Inicia-se, portanto, uma nova fase em que as organizações, para tornarem-se eficientes, identificam a transmissão e assimilação de informações consideradas importantes, como elemento essencial para que sejam alcançados os resultados pretendidos, concretizando, assim a chamada Era da Informação.

Portanto, na atual Era da Informação, o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Segundo Areco (2005), o entendimento é de que vivemos uma nova ordem, onde o conhecimento é uma questão estratégica para as organizações de trabalho. Ele é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só sua aquisição, como também sua criação e transferência (ZABOT & SILVA, 2002, p. 66).

Como decorrência dessa necessidade de compreensão do conhecimento Crawford (1994, apud ZABOT & SILVA, 2002) aponta quatro características do conhecimento que o tornam imprescindível nessa nova era. Na primeira, ele afirma que o conhecimento é difundível e se auto-reproduz, ao contrário das matérias primas da economia industrial. À medida que é utilizado, o conhecimento tende a se expandir e aprimorar.

A segunda característica do conhecimento é ser substituível. Para o autor, o conhecimento é capaz de substituir recursos materiais.

Na terceira característica, o conhecimento aparece como transportável. Na atual sociedade informatizada o conhecimento pode ser movimentado na velocidade da luz.

E a quarta característica é a capacidade do conhecimento de ser compartilhado, podendo ser transferido para outros indivíduos, sem se perder ou diminuir.

Por ter uma natureza intangível, definir o conhecimento de maneira precisa e única torna-se uma tarefa difícil e muitas são as definições de conhecimento aplicado às organizações, disponíveis na literatura.

Para Carbone et al. (2006), o conhecimento é construído e reconstruído a partir das interações sociais que acontecem no mundo do trabalho, num processo permanente, onde o trabalhador inventa e renova soluções para questões inusitadas. Essa afirmação é corroborada por Probst, Rauf e Romhardt (2002) que descrevem conhecimento como o conjunto de cognição e habilidades que as pessoas empregam para resolver problemas. Ele abrange teoria

e prática, as regras cotidianas e as instruções sobre como agir. Baseia-se em dados e informações, entretanto, é construído pelas pessoas e está determinantemente ligado a elas.

A visão do conhecimento como construção social se apresenta também na literatura de Polanyi (1983, apud CARBONE et al, 2006) que identifica dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro, pessoal, vinculado ao contexto, difícil de ser comunicado e formalizado. O segundo, definido como codificável, relacionado a eventos e objetos, dissociado de contexto, passível de transmissão sistemática.

Entretanto, foi a partir do início da última década que Nonaka e Takeuchi (1997), baseados na distinção estabelecida por Polanyi (1983, apud CARBONE et al, 2006), introduziram no mundo dos negócios essa concepção de duas formas diferentes de conhecimento: o tácito e o explícito, destacando a necessidade da organização compreender o conhecimento explícito como aquele que as pessoas são capazes de expressar e transmitir com maior facilidade por meio da linguagem e de outros canais de comunicação, enquanto o conhecimento implícito ou tácito é altamente pessoal e, portanto, muito mais difícil de ser articulado e transmitido na linguagem formal. Em sua obra *The tacit dimension*, Polanyi (1983) reconhece a percepção como uma forma de conhecimento tão legítima quanto o conhecimento conceitual e incorpora a subjetividade e o tácito na construção do conhecimento pois, para ele, todo conhecimento tem uma dimensão tácita. Sendo a percepção, assim, uma instância do processo de conhecimento tácito. Fundamentado pela Teoria da Gestalt, ele compreende a percepção como um processo de integração tácita de sensações no objeto percebido, às quais confere um significado que não possuíam anteriormente.

Nonaka e Takeuchi (1995, p.7) definem o conhecimento tácito como sendo "altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros". As ações, experiências, valores, emoções ou ideais de um indivíduo sustentam o seu conhecimento tácito. Os *insights*, deduções e conclusões subjetivas também compõem essa categoria de conhecimentos.

Num enfoque didático, o conhecimento tácito é dividido em duas dimensões. A primeira, técnica, que abrange um tipo de capacidade adquirida de maneira informal e difícil de definir ou ainda as habilidades que podem ser descritas pelo termo *know how*. A segunda e também importante dimensão, é a cognitiva, que reúne esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que são aceitas pelo indivíduo como certas. Essa dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete a imagem que se tem da realidade e a visão do futuro. Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos



moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

As tomadas de decisão pouco explicáveis pelo indivíduo estão associadas à intuição e ao conhecimento tácito. Esse conhecimento inconsciente mantém uma relação estreita com a identificação e a solução de problemas, assim como a predição e a antecipação, que podem ser vistos como bases da inovação. Segundo Terra (2001, p. 69-70), a sensação de desconforto expressa por algumas pessoas em face de uma situação se associa ao pilar identificação de problemas, enquanto a predição e antecipação seriam os resultados dos períodos de preparação e incubação característicos dos processos criativos, ou seja, os *insights* criativos.

Para Sveiby (1998) o conhecimento tácito é baseado em regras, orientado para o agir, e passível de constante transformação. Zabet e Silva (2002) corroboram com essa definição e a complementam afirmando que tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual; engloba o sistema de valores, crenças pessoais, perspectivas e vivências. Enquanto o explícito, é o conhecimento que pode ser expresso na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais e matemáticas, podendo ser transmitido de forma relativamente mais fácil.

Nesse sentido, se os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências (POLANYI, 1996), o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. O que significa dizer que “podemos saber mais do que podemos dizer” (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p. 65).

Parece haver portanto, um consenso na literatura de que o conhecimento organizacional abrange os conhecimentos implícito e explícito que os indivíduos possuem sobre os produtos, processos e sistemas e que, o conhecimento explícito pode ser codificado e expresso em manuais, bancos de dados e nos sistemas de informação (BRYANT, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) chamam a atenção para o fato de que o modelo ocidental de administração reconhece o conhecimento explícito como mais útil, pois pode ser facilmente comunicado. Definido como formal e sistemático, o conhecimento explícito pode ser transferido e distribuído entre pessoas e áreas de uma organização. Pode ser codificado e armazenado em diferentes mídias, sob a forma de manuais, regras, normas, desenhos e tabelas. “É visto como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais” (NONAKA & TAKEUCHI 1995, p. 7). Devido as suas características próprias, o conhecimento explícito cresce continuamente pelos benefícios da

tecnologia da informação, constituindo assim, analogamente ao conhecimento tácito, patrimônio de alto valor para as organizações, mesmo que não facilmente mensurável.

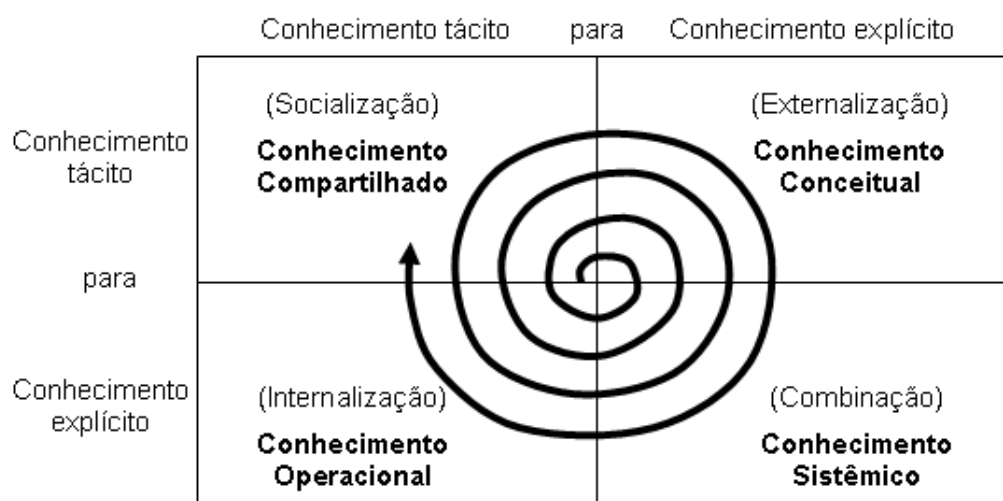
Diferente do modelo japonês que vê o conhecimento tácito como de maior importância por ser ele o ponto de partida para o processo de inovação, resultante do conjunto de insights e intuições de todos os colaboradores da empresa (TERRA, 2005).

Essa percepção é compartilhada por Zabet e Silva (2002) que consideram o conhecimento tácito mais importante que o explícito e, por suas características, mais difícil de ser transmitido por estar enraizado nas experiências, emoções, valores ou ideais individuais. Portanto, para que possa ser compartilhado, dentro das organizações, o conhecimento tácito deve ser convertido em explícito, e vice-versa. Esse processo de conversão constitui a essência da abordagem teórica da criação do conhecimento organizacional.

Os autores mais relevantes dessa abordagem e da definição e uso dos formatos de conhecimento como tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre esses dois formatos (SILVA, 2004) e observam ainda que uma ou mais conversões do conhecimento podem ocorrer simultaneamente.

A interação entre os conhecimentos tácito e explícito é descrita por Nonaka e Takeuchi (1995, p. 62) em quatro modos específicos de conversão do conhecimento que constituem o que os autores chamaram de "espiral do conhecimento".

**Figura 1: Modos de conversão do conhecimento**



**Fonte:** Adaptado de NONAKA & TAKEUCHI (1995, p. 80-81)

Esse modelo de conversão do conhecimento passou a ser utilizado por diversos autores que estudam a gestão do conhecimento, entre eles alguns já citados neste trabalho (ROSSATO, 2002; ZABOT E SILVA, 2002; SILVA, 2004; LARA, 2005; TERRA, 2005) e podem ser descritos como:

Socialização - tácito para tácito: definido como um processo de compartilhamento de experiências que pode gerar a criação de um outro conhecimento tácito, como no caso das habilidades técnicas. Alguns processos ligados à cultura organizacional podem favorecer essa conversão, como: a valorização e a discussão de *insights*, intuições e *brainstormings*; o compartilhamento de modelos mentais por intermédio do trabalho em equipe, entre outros. Nesse modelo, três ações, adotadas de forma rotineira, podem contribuir para a transferência de conhecimento tácito: observação, imitação e prática.

Externalização – tácito para explícito: processo de conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos. A externalização é favorecida pelo diálogo ou pela reflexão coletiva e o conhecimento é expresso na forma de analogias, metáforas, modelos ou hipóteses. É um modelo que pode ser alcançado pelo compartilhamento do conhecimento. Na realidade, a externalização constitui o principal caminho para que o conhecimento seja transferido, uma vez que representa o modo pelo qual os conhecimentos individuais, adquiridos pela experiência única de cada um de seus membros, são transmitidos aos componentes da organização.

Combinação – explícito para explícito: processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento organizacional. A combinação ocorre por meio de reuniões, informes, criação de bancos de dados ou redes de informação, que permitem o conhecimento sistêmico. É a forma de conversão que ocorre nas universidades e instituições de educação formal.

Internalização – explícito para tácito: é o processo de interpretação e incorporação dos conhecimentos explícitos (da organização) em conhecimento tácito (do indivíduo). Esse tipo de conversão está ligado ao processo de aprendizagem prática; ao aprendizado pessoal a partir da consulta de registros organizacionais; é o *learn by doing*.

A repetição contínua e dinâmica desse processo, induzida por fatores internos e externos à organização, conduzem à espiral de geração do conhecimento. Nesse processo, o indivíduo teria o papel de criador, o grupo, de sintetizador e a organização, de amplificadora do conhecimento (TERRA, 2005). Entretanto, para que isso ocorra é preciso que a organização adote algumas práticas que favoreçam a gestão do conhecimento.

## 2.2 Gestão do Conhecimento

A constante transformação no ambiente das organizações tem provocado uma busca frenética na identificação de modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagens competitivas e mecanismos que possam favorecer o desenvolvimento organizacional de forma sustentada.(CARBONE et al., 2006).

Foi a partir da década de 90 que a Gestão do Conhecimento começou a ganhar destaque no universo organizacional. Ela surgiu, inicialmente, como uma proposta de tornar a organização mais eficiente e, assim, gerar um diferencial competitivo a partir da manipulação adequada das informações e do conhecimento, até então, adquirido e gerenciado.

É de domínio público que o emprego sistematizado do conhecimento promove o aumento da eficiência organizacional porque permite, inicialmente, a retenção apenas das informações consideradas relevantes, eliminando outras desprovidas de interesse. Sabe-se também, que o aumento de competitividade pode ser comprovado quando o conhecimento do indivíduo é transferido para a organização e, desta, novamente para cada um de seus colaboradores. O gerenciamento adequado desse círculo tende a transformar a organização em um organismo vivo, com aptidão para reagir às mudanças e se transformar, continuamente: são as organizações aprendentes – *Learning Organizations* (Argyris e Schon, 1978).

Davenport e Pruzak (1998) observam que o conhecimento é transferido nas organizações, havendo ou não o gerenciamento desse processo, pois o compartilhamento do conhecimento faz parte do cotidiano organizacional. Entretanto, o processo pode se tornar mais eficaz através de iniciativas de gerenciamento sistemático.

Considerando que vivemos num mundo onde o volume de informações disponíveis é cada vez maior e que a grande dificuldade passa a ser identificar aquelas que tenham, realmente, valor, separar o “joio do trigo” torna-se um grande desafio. Daí a grande importância em adotar estratégias para gerenciar o conhecimento, uma vez que, conforme Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Dentre as várias definições de conhecimento descritas na literatura, pode-se identificar uma unanimidade: o conhecimento, de fato, só existe na cabeça das pessoas. E, portanto, não pode ser diretamente gerenciado. Por ser invisível, intangível, torna-se difícil de ser administrado por pessoas habituadas a gerenciar “coisas”. Sob essa ótica, a Gestão do Conhecimento nas organizações se propõe a facilitar, favorecer e estimular os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos,

disponibilizando para tanto, os caminhos para a criação de processos gerenciais e organização da infra-estrutura física e digital. (TERRA, 2005)

Em termos gerais, a gestão do conhecimento pode ser definida como a parte do conhecimento que trabalha tanto com a gestão do conhecimento individual quanto do organizacional (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Isto significa que, para alcançar um resultado que derive no aumento de competitividade, não basta investir no indivíduo, capacitando-o exclusivamente; faz-se necessário o aprimoramento contínuo e correspondente de toda a organização. Assim, é importante a adoção de processos que permitam administrar o conhecimento adquirido, de modo a capacitar todo o sistema, a fim de habilitá-lo a reagir, tempestivamente, aos desafios que surjam.

Portanto, a fim de que os objetivos estratégicos das empresas sejam alcançados no mundo globalizado e altamente competitivo de hoje, torna-se imprescindível que as empresas alinhem a Gestão do Conhecimento entre as suas estratégias, de maneira constante, cíclica e flexível, a fim de que seus ativos intangíveis possam ser eficazmente administrados, viabilizando a absorção e a transferência sistematizadas de todo o conhecimento que contribua, decisivamente, para a busca por uma posição de liderança.

Bhatt (2002) considera Gestão do Conhecimento como um processo destinado a facilitar atividades relacionadas ao conhecimento, tais como criação, captação, transformação e o seu uso. Considera que o processo de gestão abrange uma gama de atividades que variam de aprendizado, colaboração e experimentação até a integração de diversos conjuntos de tarefas e implementação de sistemas de informação, tais como a internet e a intranet.

Já, Moresi (2001), descreve a Gestão do Conhecimento na perspectiva de um conjunto de atividades que busca aprimorar e controlar todo o conhecimento em uma organização, objetivando a utilização na obtenção de seus objetivos. Esse conjunto de procedimentos deverá ter como principal alvo o apoio ao processo decisório nos diversos níveis organizacional. Para tal, a Gestão do Conhecimento estabelecerá políticas, processos e tecnologias que possibilitem a coleta, organização, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, bem como, proporcione mudanças no comportamento da organização.

Importante ressaltar que a Gestão do Conhecimento tem como mote principal o ser humano, as pessoas e equipes que compõem uma organização pois, toda informação tem um componente humano, comportamental, que influencia e contribui para a cultura informacional da empresa.

Gestão do Conhecimento portanto, é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial, que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a

aprendizagem organizacional e a capacidade da organização de mudar para angariar diferenciais competitivos.

Segundo Terra (2005), a Gestão do Conhecimento possui "caráter universal", podendo ser aplicada a empresas de todos os portes e nacionalidades, requerendo para isso, uma revisão da estrutura, dos processos e sistemas gerenciais para que sejam criados novos modelos organizacionais; que a capacidade intelectual de cada funcionário seja reconhecida na sua importância e que, a liderança se disponha a enfrentar, ativamente, as barreiras inerentes ao processo de transformação.

### **2.3 Competência**

No final da idade média a palavra competência pertencia, tão somente, à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição com capacidade para julgar certas questões (CARBONE et al, 2006). Por expansão, o termo competência ganhou amplitude e foi reconhecido socialmente como a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Com o passar do tempo o significado foi adquirindo conotação genérica, sobretudo dentro das organizações para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

Atualmente é empregada para nomear uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e avaliados. Pode ser também compreendida, segundo Carbone et al (2006, p. 43)

(...) não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa, em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Dessa forma, Carbone et al (2006) apresenta as competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser expressas pelo desempenho profissional, num determinado contexto corporativo e, que agregam valor a pessoas e organizações.

Cabe ressaltar que a competência só pode ser constituída na prática. Não envolve apenas o saber, mas refere-se também ao saber aplicado em saber fazer. Aprende-se fazendo, numa situação que requeira esse fazer determinado.

Sob essa ótica, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência é pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - capacidades humanas – que, revelam a capacidade de apresentação de alto desempenho, levando-se em conta que o desempenho está diretamente ligado a inteligência e ao perfil do indivíduo. Dessa forma, a competência é percebida como um estoque de recursos do indivíduo. Mesmo considerando-se o indivíduo como objeto de análise, torna-se imperativo alinhar as competências pessoais às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições criadas pelas organizações.

Sveiby (1998, apud Zabet e Silva, 2002), afirma que, quando o termo competência é aplicado ao indivíduo nas organizações ele o considera mais apropriadamente utilizado do que o termo conhecimento, pois a competência engloba cinco elementos interdependentes:

- o conhecimento explícito, que pode ser adquirido através da educação formal;
- a habilidade, que é o saber fazer, adquirido com a prática e o treinamento;
- a experiência, resultante da reflexão sobre os erros e acertos cometidos;
- os julgamentos de valor, definidos pelo autor como as percepções avaliadas como corretas e que agem como filtros no processo de saber individual; e
- a rede social formada pelas interações com o outro, num determinado ambiente, contexto e cultura.

Portanto, podemos inferir que a competência não pode ser copiada, pelo menos não na sua exatidão; conseqüentemente, é transferida pela prática. Dentro do contexto organizacional é justamente a prática que interessa, pois ela é o conhecimento aplicado que determina a capacidade da empresa de gerar resultados.

### **2.3.1 Competências Organizacionais**

O conceito de competência organizacional tem sua origem na abordagem da organização concebida como um conjunto de recursos, segundo FLEURY (2004). Sob essa ótica, a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia de gestão adotada.

De acordo com Prahalad (1997), as competências organizacionais são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização

possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Algumas empresas têm conseguido se destacar, dentro do seu segmento de mercado, pela capacidade constante de inovar em seus produtos ou serviços. Essa competência as torna diferentes, especiais e, conseqüentemente, mais lucrativas. Essa postura empresarial diferenciada é chamada de competência essencial.

Na visão de Prahalad e Hamel (1999), competências essenciais são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Para Rocha Neto (2004, p. 78)

“O conceito de competências centrais ou essenciais, compreende a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de habilidades, que ensejam a oferta de produtos e serviços especiais aos usuários/clientes. São obtidas como resultado de experiências, refletidas e internalizadas pelas interações/negociações, que ocorrem dentro e fora dos limites formais das organizações. Para isto, importa considerar conhecimentos e competências como os seus ativos mais importantes”.

O processo de trabalho e aprendizado em equipe como elemento determinante para o desenvolvimento de competências essenciais também aparece na literatura de Zarifian (1999), sustentado pelo argumento de que não se deve desprezar a dimensão de equipe no processo produtivo. Le Boterf (1999) argumenta que a competência conjunta de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Durand (1999) também adverte, neste sentido, ao afirmar que crenças e valores compartilhados no âmbito do grupo influenciam a conduta e a performance de seus integrantes.

Os artigos de Hamel e Prahalad (1990) sobre as competências da empresa despertaram interesse nos meios acadêmicos e empresariais do mundo inteiro. Todo e qualquer empresário busca as famosas vantagens competitivas que o posicionem a frente de seus rivais e sejam difíceis ou até mesmo impossíveis de se imitar, o processo requer uma nova maneira de pensar, um certo “desaprendizado” e uma readaptação por parte dos dirigentes da organização (PRAHALAD, 1997).



Fleury e Fleury (2000) definem competência, como um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. No entanto, ressaltam que, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

Em síntese, as competências que sustentam o desempenho organizacional precisam, também, ser gerenciadas em favor do ininterrupto desenvolvimento do conhecimento empresarial. De acordo com Bitencourt (2004), a gestão de competências é um processo contínuo e articulado de criação e incremento de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde o indivíduo torna-se responsável pelo seu autodesenvolvimento, pela construção e maturação de suas competências a partir da interação com os outros no ambiente de trabalho. Objetivando o aprimoramento de sua capacitação e empregabilidade, pode adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio.

As estratégias de administração no momento atual parecem convergir, quase que obrigatoriamente, para a adoção de uma abordagem mais humanizada do ambiente de trabalho, que pode nos parecer utópica mas, a sociedade do conhecimento tem produzido um interessante paradoxo: para se tornarem mais competitivas, as empresas precisam se tornar também, mais humanas.

### **2.3.2. Competência e Gestão do Conhecimento**

A geração de valor a partir do conhecimento e a implementação de estratégias para atingir estes objetivos, exigem que as organizações desenvolvam cada vez mais suas capacidades de pesquisar, analisar, usar, partilhar, tratar, indexar, catalogar, classificar armazenar, recuperar e gerar novas informações.

Para manter a tão ambicionada liderança econômica e tecnológica, as empresas precisam investir nesse novo profissional: o trabalhador do conhecimento, numa tradução livre, *knowledge workers* (DRUCKER, 2000). Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 133), os trabalhadores do conhecimento “combinam habilidades *hard* – conhecimento estruturado, qualificações técnicas e experiência profissional com atributos *soft* – um claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento”.

Essa cobrança permanente e, globalizada, para que as organizações do presente possam competir e inovar, exige também que esses trabalhadores contemporâneos detenham

um novo conjunto de competências. Dentre essas, a competência informacional, que vai além do saber ler e escrever. O indivíduo letrado vai além daquele que sabe ler e escrever, “o presente momento e o futuro estão e estarão exigindo um novo perfil do trabalhador: aquele que saiba acessar, manejar e usar uma grande quantidade de informação disponível em diferentes canais” (TEIXEIRA, 2006, p. 77) . São as competências denominadas por especialistas como Letramento Informacional – *Information Literacy*.

Abell e Oxbrow (2001, p. 105-126), apresentaram uma pesquisa realizada em várias organizações privadas e públicas das áreas de saúde, administração, educação, segurança pública, indústria, engenharia e serviços, na Europa e nos EUA, concluída em 1999, com diversos tipos de profissionais que desempenhavam funções de gestão do conhecimento, onde concluíram que as competências e habilidades necessárias à Gestão do Conhecimento podem ser classificadas em três grupos:

- Competências nucleares, profissionais e técnicas são aquelas adquiridas pela educação formal, capacitação profissional ou técnica, pela formação do indivíduo e por meio da experiência; evidenciam os atributos pessoais, preferências e experiência sendo, de forma geral, desenvolvidas de forma continuada. Para Quinn, Anderson e Finkelstein (2002, p. 86) são consideradas como conhecimento cognitivo ou *know-what*. Apesar de não constituírem o foco da Gestão do Conhecimento, deve ser essencial que cada “trabalhador do conhecimento” seja capaz de manter e desenvolver as próprias competências relacionadas com a função exercida.
- Competências organizacionais, são repetidamente citadas como as competências chave para a gestão do conhecimento produzido em equipe. Incluem a comunicação, a negociação e a persuasão, agregadas ainda das habilidades de facilitação, aconselhamento e treinamento, e ainda, a capacidade para promover o trabalho em equipe e para compreender e interpretar os processos de negócio. Quinn, Anderson e Finkelstein (2002, p. 86) definem essas competências como competências avançadas ou *know-how* e de compreensão do sistema ou *know-why*.
- Competências que permitem a Gestão do Conhecimento, estão relacionadas à habilidade de planejar e implementar abordagens de Gestão do Conhecimento. Têm caráter mais administrativo, à medida que a organização consolida seus processos de gestão do conhecimento, a ênfase nessas competências diminui. Entretanto, a necessidade de emprego dessas competências pode se manter ou mesmo aumentar se estiver relacionada a lideranças do processo de gestão do conhecimento.

Os dois primeiros grupos dizem respeito ao indivíduo, enquanto o terceiro está diretamente vinculado com a Gestão do Conhecimento em equipes, comunidades e redes. Esses três grupos representam, em conjunto, as competências base que indivíduos, grupos ou organizações necessitam para implantar a Gestão do Conhecimento.

Os mesmos Abell e Oxbrow (2001, p. 118), identificaram ainda na pesquisa, também nesse grupo de competências, duas outras que, segundo eles, favorecem a Gestão do Conhecimento: compreender o processo de conhecimento, e gerir a mudança, que inclui o desenvolvimento de habilidades para:

- identificar os benefícios da mudança para a organização e para os indivíduos;
- envolver as pessoas na tomada de decisões;
- identificar barreiras e obstáculos à mudança;
- compreender a arte de realizar o possível, antes de atingir o impossível;
- influenciar os desenvolvimentos organizacionais e de infra-estrutura, e
- zelar pela correção do processo.

Dessa forma, cresce a importância do trabalhador do conhecimento à medida que surgem novos empregos do processamento das informações e dos serviços. Sveiby (1998), afirma que na economia do conhecimento as máquinas complementam a capacidade mental do ser humano. Todavia, os ativos intangíveis de uma organização também se tornam obsoletos e destaca a importância dos trabalhadores do conhecimento estarem permanentemente comprometidos com o aprendizado (Sveiby, 1998; Crawford, 1994; e Smith&Kelly, 1997).

## **2.4 Capital Intelectual ou do Conhecimento**

Na definição de Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Na atual economia, pródiga em transformações, que tende a um modelo de gestão mais democrático, valorizando a habilidade, iniciativa e a criatividade como principais ativos, são as pessoas, estruturas e clientes que compõem o Capital Intelectual de uma empresa.

Dentro desse contexto, Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001) introduziram o conceito de Capital do Conhecimento que é composto por quatro capitais: capital ambiental,

capital estrutural, capital intelectual e capital de relacionamento, que precisam ser monitorados e gerenciados para uma gestão do conhecimento eficiente e eficaz.

O Capital Ambiental é apresentado como um conjunto de fatores que compõe o ambiente onde a organização está inserida. Podem ser expressos pelo conjunto de características sócio-econômicas da região, pelos aspectos legais, valores éticos e culturais, aspectos governamentais e aspectos financeiros. É caracterizado como o ambiente de negócios. Portanto o valor de uma empresa torna-se altamente dependente do contexto onde ela está inserida.

Para sobreviver e se manter em condições de competitividade ela deve saber onde está pisando a fim de andar na direção que lhe interessar. Dessa forma, faz-se necessário que a empresa tenha uma visão estratégica claramente definida o que exige mais do que um bom planejamento estratégico. A gestão das organizações na atual sociedade do conhecimento prevê, além de uma correta análise do ambiente de negócios a percepção clara, e compartilhada, de que a empresa precisa construir o futuro, reinventar o mercado.

O Capital Estrutural é constituído pela infra-estrutura básica necessária para o funcionamento da empresa. Costuma ser composto pelo conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador. Dos quatro capitais do conhecimento, é o único efetivamente possuído pela organização e o que permite mensurar, com maior possibilidade de acerto, seu valor.

Enquanto que, o Capital Intelectual é formado por conjunto de características que engloba: capacidade, habilidade e experiência somadas ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. É um ativo intangível, pertencente ao próprio indivíduo, que pode ser utilizado pela empresa para agregar valor, aumentar seu prestígio e reconhecimento social ou gerar lucro.

O Capital de Relacionamento, também denominado competência relacional, é descrito como a rede de relacionamentos de uma empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros, que podem ser individuais ou institucionais. O capital de relacionamento valoriza e incentiva a empresa a estabelecer alianças estratégicas que visam ampliar sua permanência no mercado.

A partir de uma visão estratégica, a empresa deve determinar os relacionamentos-chave para o sucesso do seu negócio e então construir uma estratégia de relacionamento individualizada para cada um deles. Torna-se necessário identificar que retorno cada tipo de parceiro é capaz de gerar. Alguns dão retorno financeiro, regra geral, os que recebem mais atenção por parte da empresa. Outros dão retorno de imagem, o que pode ajudar a empresa a abrir novas portas e outros ainda que não agregam valor financeiro nem de imagem,

entretanto, por serem clientes muito exigentes, obrigam a empresa a manter altos padrões de qualidade, impedindo assim a sua acomodação ou extinção do mercado.

Entretanto, outros autores abordam o mesmo tema - economia do conhecimento - referindo-se a esse novo capital como Capital Intelectual. O capital intelectual abrange ativos difíceis de serem expressos, como a capacidade de uma empresa em aprender e adaptar-se.

O capital intelectual pode ser definido como qualquer coisa que seja valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional (BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002, p. 18).

Na visão de Stewart (1999, apud Lara, 2005) o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar crescimento e riqueza e dessa forma contribuir para a sobrevivência das organizações na atual era do conhecimento.

Para Edvinsson (1998, apud Lara, 2005, p. 47-48), capital intelectual é o domínio de conhecimentos, experiência acumulada, tecnologia da organização, relacionamento com clientes e habilidades profissionais. Ele desenvolve esse conceito afirmando que o capital intelectual é todo conhecimento que traz alguma vantagem competitiva para a empresa, no que é corroborado por Terra (2001) que também elege o capital intelectual como a principal vantagem competitiva das organizações:

[...] baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e "reengenheirado". É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na "cabeça das pessoas" (TERRA 2001, p. 214).

Apesar do capital intelectual ser descrito como composto pelos capitais: humano e estrutural, Edvinsson (1998) chama atenção para o fato que o capital humano pode gerar um tipo de capital estrutural, que inclui banco de dados, sistemas de informação, entre outros e que, apesar de não ser possível possuir o capital humano, o capital estrutural resultante é de propriedade da empresa podendo, portanto, ser vendido.

Face a esse contexto, pode-se observar que as empresas têm apresentado algumas tentativas de reconhecimento da importância do potencial humano como agregador de valor. Observa-se que com a globalização e o avanço tecnológico, as empresas estão investindo cada

vez mais no desenvolvimento de seu capital humano, com o objetivo de ter retorno mais rápido.

As organizações, segundo Carbone et al (2006), mudaram sua essência de funcionamento e desenvolveram bases patrimoniais a partir do saber das pessoas, o que exige mudanças na metodologia de sua contabilização. A contabilidade tradicional refere-se à temporalidade dos sistemas de mensuração, remontando a transações financeiras pretéritas ou seja, transações que já ocorreram. Esta, apesar de limitada, pode oferecer projeções da saúde financeira da empresa.

No caso da IES pesquisada, é possível mensurar essa capacidade financeira por meio da análise e avaliação do crescimento patrimonial, expansão do número de *campi*, contratação de funcionários administrativos e docentes, aumento do número de discentes, entre outros.

Todavia, esses dados não têm a capacidade de gerar indicadores para questões qualitativas, como fidelidade, satisfação da clientela, credibilidade da marca ou a base de competência instalada (CARBONE et al 2006), além da qualidade das relações de trabalho ou a motivação dos funcionários. Esses fatores intangíveis projetam uma capacidade de ação presente para geração de resultados futuros. Enquanto a contabilidade tradicional preocupa-se em mostrar o passado, os indicadores de capital intelectual procuram demonstrar a capacidade que a empresa tem hoje, de avançar para o futuro.

Para Brooking, apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias de ativos:

- Ativos de Mercado são os potenciais que a empresa possui e que estão relacionados com o mercado, como: marca, clientes, fidelidade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, entre outros.
- Ativos Humanos, definidos como o conjunto de benefícios que o indivíduo pode oferecer às organizações utilizando de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, de forma coletiva e dinâmica, para agregar valor aos produtos ou serviços.
- Ativos de Propriedade Intelectual são aqueles que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.
- Ativos de Infra-Estrutura, que compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.

Como um bem humano, o capital intelectual das empresas, apresenta-se como um paradoxo. Se as pessoas constituem uma vantagem competitiva principal, como realmente o são, tem-se que investir nelas, facilitar seu desenvolvimento e ceder espaço para o aprimoramento de seus talentos. Entretanto, quanto mais as organizações reconhecerem isso, mais enriquecerão seus passaportes e aumentarão sua mobilidade potencial.

Todavia, é fato que a gestão de pessoas, realizada por líderes, ocupou o lugar da administração tradicional e que, reconhecer e valorizar o capital humano é fundamental para atrair e reter, por um maior espaço de tempo possível, profissionais de sucesso, inovadores e articulados com o conhecimento, hoje, os principais responsáveis pelo desempenho diferenciado das empresas capazes de manter vantagens competitivas num mercado tão exigente.

## **2.5 Aprendizagem Organizacional**

Há não muito tempo ouvia-se constantemente a repetição da máxima: informação é poder. Se isso é verdade, pode-se observar uma alteração de paradigma, ou uma evolução do paradigma para: conhecimento é poder. As empresas que adotam uma abordagem estratégica na sua gestão reconhecem o conhecimento como uma oportunidade de melhorar sua posição no competitivo e excludente mercado globalizado.

Entretanto, não basta produzir conhecimento ou retê-lo de forma individualizada, faz-se necessário que o conhecimento organizacional seja compartilhado, deixando assim de ser propriedade de pessoas e passando a compor o patrimônio empresarial. Somente com a transição do status de individual para coletivo é que o conhecimento poderá contribuir para a aprendizagem organizacional.

Surpreendentemente, a definição clara de aprendizado se mostrou esquiva ao longo dos anos. (...) “Quase todos os acadêmicos vêem o aprendizado organizacional como processo que se desdobra no tempo e o vinculam à aquisição de conhecimento e à melhoria do desempenho”. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000, p. 53)

A reflexão sobre os princípios da Gestão do Conhecimento remete à base da teoria da Aprendizagem Organizacional, com as cinco disciplinas propostas por Senge (2001) para as organizações voltadas para a aprendizagem.

Senge (2001), concretizou sua teoria em muitos anos de estudo e pesquisas em organizações que obtiveram ou não bons resultados em relação à lucratividade e sobrevivência, mas que só tomaram consciência disso no decorrer do processo. Durante anos,

essas organizações concentraram a aplicação de seus conhecimentos em balanços mensais, desenvolvimento de técnicas gerenciais para alta administração, análise da concorrência e outros indicadores, entretanto, não levaram em consideração sua mais preciosa alternativa de geração de lucro e sustentabilidade: as pessoas que dela faziam parte.

A palavra disciplina compreende o significado de uma teoria particular, traduzida numa série de práticas que, segundo Senge (2001), leva-se toda uma vida para dominar. Na verdade, para ele, nunca se “domina” uma disciplina: quanto mais se aprende, mais se percebe quanto ainda há para aprender.

Por compartilharem a crença da contribuição de Senge para a Gestão do Conhecimento, Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2006) também descrevem as idéias por ele desenvolvidas a respeito das cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em equipe e raciocínio sistêmico.

A primeira disciplina, chamada domínio pessoal, propõe o aprendizado da expansão das capacidades pessoais para obtenção dos resultados desejados e a criação de um ambiente organizacional que incentive todos os envolvidos a atingir as metas selecionadas. Habilidade, competência e crescimento espiritual fundamentam o domínio pessoal, e este visa tornar a vida criativa ao invés de, apenas reativa. Sua prática permite às pessoas a análise do grau de importância dos acontecimentos em sua vida, permitindo assim que elas visualizem de forma mais clara o hoje, analisem o que realmente desejam e assim, busquem uma solução para seus questionamentos.

Modelos mentais é a segunda disciplina. Consiste em refletir, esclarecer e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, com o objetivo de moldar ações e decisões. No contexto organizacional, as representações individuais são diferentes e demandam muito trabalho para minimizar as diferenças interpessoais. O reconhecimento e a comunicação dos modelos mentais exigem reflexão e capacidade de investigação. O principal questionamento é como trazer à tona, expor e discutir as percepções das pessoas a respeito do mundo, de forma que os modelos mentais compartilhados possam ser aprimorados. Os modelos mentais devem ser verificados, pois modelam o agir das pessoas, e desta forma, podem limitar as ações da organização.

A terceira disciplina descrita por Senge (2001), objetivo comum, aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos. O autor afirma que é difícil lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem compartilhar objetivos, valores e compromissos em conjunto pelos membros da organização. Quando se têm objetivos claros e as pessoas estão comprometidas, existe a validação e busca verdadeira



da realização dessas intenções que passam a ser compartilhadas pelos integrantes da organização. Tende-se a construir um objetivo comum que promova os interesses pessoais e organizacionais simultaneamente.

O objetivo da quarta disciplina, aprendizado em equipe, é estimular o envolvimento do grupo em relação ao futuro que se pretende criar e elaborar princípios e diretrizes que favoreçam que esse futuro seja alcançado. Para Senge (2001), aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele prevê três dimensões essenciais:

- a necessidade de analisar as questões complexas, canalizando o potencial das mentes envolvidas e tornando a inteligência do conjunto maior que a individual, onde o todo se torna maior do que a soma das partes;
- a necessidade de sustentar ações inovadoras de forma coordenada - cada membro tem a consciência que faz parte de uma equipe e atua de forma a complementar as ações dos outros;
- a existência da influência de um grupo sobre outros grupos e, assim, uma equipe colabora com outras equipes na difusão de técnicas do aprendizado em grupo.

Vê-se, portanto, que é necessário alocar estas necessidades de forma organizada. Para isso há que se levar em consideração a relevância da quinta e última disciplina, o raciocínio sistêmico, definido por Senge (2001), como uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo. Esta é uma disciplina que busca a integração das outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática. Considera-se, portanto, que o pensamento sistêmico pode ser a chave para a integração da razão e da intuição.

Percebe-se, realmente, nessas disciplinas um caráter de princípios, pois nelas são apresentadas as crenças que a organização voltada para a aprendizagem deve ter e não as práticas que ela deve adotar.

Drucker (2001), sugere que um dos desafios mais importantes das organizações da Era do Conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Segundo ele, a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos por meio de melhoria contínua de todas as atividades, mediante o desenvolvimento de novas aplicações com base em seus próprios sucessos, e manter a inovação como processo organizado, visando sempre responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços.

De acordo com Senge (2001), nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde formas novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Lara (2005) reforça a idéia difundida por vários autores que, a tecnologia da informação vem evoluindo aceleradamente nos últimos anos e que as empresas terão que dominar a equação informação-conhecimento-sabedoria e aplicá-la nas resoluções de seus problemas ou dificilmente conseguirão obter vantagens competitivas capazes de mantê-las no caminho do crescimento.

Entretanto, é notoriamente sabido que a tecnologia já se transformou em *commodity* e sua posse coloca as empresas em condições de igualdade; as pessoas é que fazem a diferença. Na economia do conhecimento faz-se necessário adotar uma nova forma de gestão, tanto para as pessoas quanto para tecnologia. Não existe mais espaço para empresas hierarquizadas, que ainda acreditam no jargão: manda quem pode, obedece quem tem juízo, e sim para empresas que valorizam a criatividade e o compartilhamento de idéias, empresas que aprendem com seus colaboradores, parceiros e clientes. (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001)

A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis transforma-se rapidamente na habilidade executiva crítica de nossa era (LARA, 2005, p. 7).

## **2.6 Mudança Organizacional**

Nas últimas décadas, muito tem se falado, discutido, prescrito e tentado sobre o tema da mudança organizacional (Lima e Bressan, 2003, p. 19). As constantes exigências do mercado freqüentemente determinam mudanças de procedimentos no ambiente de trabalho.

Segundo Chandler (1977), desde a chegada da estrada de ferro e do telégrafo que a vida pacata nas organizações foi irremediavelmente perturbada. Essas duas tecnologias trouxeram com elas a rapidez e a informação para dentro das organizações abrindo-lhes, com o estreitamento das fronteiras geográficas, a possibilidade de expansão e de realização de novos negócios. Nesse contexto, Lima e Bressan (2003) observam que, sem sombra de dúvida, a mudança organizacional não é uma questão nova. Novidade é o ritmo e a força que as mudanças no ambiente vêm impondo as organizações.

O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de

mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:

- As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social).
- As forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

Portanto, pode-se dizer, com base em Araújo (2000), que mudança organizacional é uma alteração significativa dentro da organização, sendo esta articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo, com apoio e supervisão da administração superior.

Wood Jr. (2000), em seu livro sobre mudanças organizacionais, refere-se à mudança como um tema complexo e multifacetado, que pode ser definida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no composto da organização”.

Por outro lado, Robbins (1999) define a mudança como uma atividade intencional, proativa e direcionada para a obtenção das metas organizacionais. Este mesmo autor, argumenta que o sucesso e o fracasso de uma empresa dependem essencialmente do que seus funcionários são ou não capazes de realizar e sendo assim, a mudança planejada pode levar a organização a aprimorar a capacidade de adaptar-se ao ambiente e, paralelamente, mudar o comportamento das pessoas.

A definição de mudança proposta por Porras e Robertson (1992, apud Lima e Bressan, 2003, p. 21) baseia-se em dois critérios: a categoria (planejada ou não) e a ordem (primeira ou segunda). Os autores ressaltam que a mudança planejada é resultante de intervenções do “desenvolvimento organizacional” (DO) e busca a melhoria do desempenho organizacional ou a elevação do desempenho do indivíduo, pela mudança de seu comportamento no trabalho. Assim, o comportamento individual apresenta-se como fundamental para a mudança, pois os autores argumentam que:

Mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às

mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada (1992, apud Lima e Bressan, 2003, p. 724)

Entretanto, o comportamento do indivíduo no trabalho tende a se consolidar com o passar do tempo. Roteiros individuais e coletivos se estabelecem, resultando em padrões resistentes às mudanças e inovações.

Segundo Magalhães (1997), a mudança obedece a um ciclo e precisa ser administrada. Os comportamentos apresentados frente a um processo de mudança costumam representar os vários estados que o indivíduo pode vivenciar nas organizações, que são:

- **Insatisfação:** toda mudança começa com um estado de insatisfação. É a negação do estado anterior. Um desassossego em relação ao que existe. Um desejo de fazer e viver algo diferente. Pessoas satisfeitas são avessas à mudança.
- **Inquietação:** a partir do momento que a insatisfação se instala, a inquietação é um estado necessário para a busca de soluções, pois empurra o indivíduo em direção a novas respostas para antigas expectativas. Pessoas acomodadas são avessas à mudança.
- **Curiosidade:** um espírito inquieto só será útil se for movido pela curiosidade, que é a busca do novo, do diferente, do complexo e do desconhecido. Pessoas pacatas são avessas à mudança.
- **Aprendizagem:** mais do que obter uma informação, para gerar mudanças é preciso apreender conhecimentos. Isso demanda um interesse genuíno em viver experiências e permutar idéias. Pessoas com pouco conhecimento e mentalidade limitada são avessas à mudança.
- **Inovação:** exercitar a criatividade e ser capaz de gerar comportamentos e soluções inovadores é a essência da mudança. Se não houver a implantação de uma metodologia inusitada não há uma verdadeira mudança. Pessoas sem imaginação são avessas à mudança.
- **Atuação:** pessoas que imprimem energia em suas ações e investem esforços em suas idéias, produzem mudanças e promovem o progresso. Pessoas inativas são avessas à mudança.
- **Renovação:** pessoas que não acreditam em uma única fórmula de sucesso, são aquelas sempre bem sucedidas. Se auto inventar continuamente e se entregar a mudanças é o exercício básico do sucesso. Pessoas inflexíveis são avessas à mudança.

Ainda de acordo com Magalhães (1997), os indivíduos aptos a lidar com a mudança apresentam algumas características em comum. Eles demonstram ter uma atitude:

- Positiva – percebe a complexidade da vida, mas vê oportunidades em todos os desafios. Acredita em seu potencial para encontrar soluções e demonstrar autoconfiança para enfrentar dificuldades e implementar idéias.
- Focada - tem clareza de propósitos e coloca a maior parte de sua energia nos objetivos que almeja. Prepara-se para as dificuldades e percebe mais oportunidades do que a média, em relação aos seus alvos de vida.
- Flexível – reage de forma criativa e bem humorada. Possui grande maleabilidade frente às incertezas. É capaz de se adaptar a novos ambientes e aprender com rapidez.
- Organizada – sabe elaborar métodos eficazes de trabalho e fazer revisão dos padrões e procedimentos. Desenvolve procedimentos práticos e efetivos, mesmo em ambientes conturbados e frente a ambigüidades.
- Proativa – se engaja ao invés de resistir. Parte para a ação e enfrenta os problemas na medida em que aparecem. Investe grande energia para produzir resultados.

Faz-se necessário destacar que o ciclo da mudança não tem começo nem fim, mas depende de características individuais, de como cada pessoa atua diante das situações adversas da vida pessoal e profissional.

Para Robbins (2002), uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas, é que as organizações e seus membros resistem à mudança. Na visão de Robbins (2002), a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Para as organizações, torna-se mais fácil administrar as duas primeiras, por serem manifestações explícitas. O que tem a ver diretamente com os princípios e valores que as pessoas e as organizações internalizaram do decorrer de suas vidas.

O grande desafio das lideranças está em enfrentar a resistência quando ela é implícita, pois sua manifestação é mais sutil e, conseqüentemente mais difícil de ser identificada, podendo manifestar-se como perda de lealdade para com a organização, perda de motivação para o trabalho, perda da qualidade, aumento do absenteísmo entre outros. De forma semelhante também se manifestam os traços da resistência demorada, que podem ficar latentes por um período indeterminado de tempo (semanas, meses ou até anos) e então explodir de forma, aparentemente, desproporcional ao agente deflagrador.

As fontes de resistência individual à mudança, segundo Robbins (2002), encontram-se nas características humanas básicas: personalidade, percepções e necessidades. Podendo ser

identificados cinco motivos: hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações.

A adoção de hábitos pode ser classificada como um agente facilitador da rotina dos indivíduos, portanto ter que modificá-los pode levar, naturalmente, à resistência.

Com relação à segurança, o autor considera que indivíduos com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçados.

A preocupação com os fatores econômicos quando da redução dos rendimentos, pode ser uma fonte de resistência; mudanças nas tarefas também podem gerar resistência quando os indivíduos temem não conseguir manter o mesmo nível de desempenho.

O medo do desconhecido pode se apresentar nas alterações da rotina ou das tarefas costumando gerar sentimentos de medo e insegurança pelo simples fato de serem inusitadas.

O processamento seletivo de informações surge como motivo de resistência à mudança quando, na tentativa de preservar sua percepção de mundo, os indivíduos podem ignorar seus sinais, processando seletivamente as informações, para manter sua percepção intacta.

Ainda de acordo com Robbins (2002) as organizações resistem ativamente à mudança por serem, naturalmente, conservadoras. Por isso, o autor identifica seis fontes para resistência organizacional que merecem destaque neste contexto:

- Inércia estrutural – as organizações tendem a manter a estabilidade em seus processos, produzindo uma certa inércia em seus mecanismos internos; quando ela se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age para manter a estabilidade.
- Foco limitado de mudança – as organizações são compostas por sub-sistemas interdependentes. Se a mudança em um sub-sistema não for absorvida pelos demais, ela poderá ser anulada pelo sistema mais amplo.
- Inércia de grupo – as normas do grupo podem impedir os indivíduos de mudar seu comportamento.
- Ameaça à especialização – a exclusividade de alguns grupos de especialistas pode ser ameaçada quando novos processos são implantados.
- Ameaça às relações de poder estabelecidas – a redistribuição de autoridade, a criação de novos cargos e a chegada de novos elementos podem ameaçar as relações de poder já estabelecidas na organização.
- Ameaça à alocação de recursos estabelecidos – grupos que controlam algum tipo de recurso que possa ser cortado, frequentemente reagem à implantação da mudança.

Numa outra vertente da compreensão da mudança organizacional, encontram-se autores que destacam os valores individuais e organizacionais como elementos relevantes a serem analisados nesse processo. Os valores são os pilares internos das organizações, são ações que se apresentam em condutas que definem "o caráter da Empresa". Toda organização é fundamentada em um conjunto de valores comuns.

De acordo com Hofstede (1997:23, apud Borges e Guimarães, 2005), os valores podem ser definidos como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro”. Em suma, eles são sentimentos orientados, com um lado negativo e outro positivo, que definem: “mau *versus* bom; sujo *versus* limpo; feio *versus* bonito; normal *versus* anormal; paradoxal *versus* lógico; irracional *versus* irracional”.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional é definida pelos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo. Ainda assim, os indivíduos podem ter valores compatíveis ou conflituosos com os da organização, explicam Tamayo, Mendes e Paz (2000, apud Gosendo e Torres, 2005).

Freitas (1997, apud Borges e Guimarães, 2005) afirma que apesar das organizações estarem descobrindo a cada dia novas estratégias e práticas de gestão atrativas sob os aspectos financeiro e mercadológico, por vezes essas ações não chegam a ser implantadas pelo fato de requererem valores e pressupostos diferentes dos já incorporados à cultura vigente.

Pode-se também observar a influência dos valores no comportamento e nos processos organizacionais quando Enz (1988, apud Jacometti, 2005) afirma que as mudanças são implantadas e legitimadas na organização, dependendo do grau de convergência de interesses e de valores dos seus integrantes. Dessa forma, o processo de mudança fica sujeito a critérios de aceitação ou de resistência, determinados pela medida de associação entre os valores individuais e os organizacionais.

As mudanças nas organizações, com todas as dificuldades que se lhe apresentam, são apropriadas ao momento que vivenciamos e pode contar com ações de profissionais da educação e da psicologia para conduzi-las.

A sensibilização dos participantes da organização deve ser bem trabalhada e as decisões compartilhadas para que a participação conjunta seja motivo de cooperação entre funcionários. Torna-se fundamental que todos os trabalhadores, de todos os níveis, saibam que nesta sociedade, o conhecimento é questão estratégica, visto sob a ótica econômica e o fator humano como recurso, sendo sua capacitação parte da estratégia competitiva.

Todos os segmentos da sociedade foram suscitados a se atualizarem face ao mundo em

transformação. Os modelos administrativos para gestão de negócios e serviços não poderiam ficar aquém das mudanças e respondem aos desafios, modificando-se, ao menos, em suas concepções acerca dos formatos organizacionais.

Com relação à gestão da informação, seria interessante considerar que se trata de um processo com etapas seqüências e ou concomitantes. Isto vai exigir das organizações algumas mudanças de atitudes, como uma espécie de preparação para que a gestão do conhecimento seja implantada, com chances de sucesso.

Se entendermos gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias de ação que visam fomentar a criação, o compartilhamento/socialização e a retroalimentação do conhecimento humano, em um determinado espaço organizacional, sem dúvida a gestão do conhecimento é possível.

Com relação às IES, objeto desta pesquisa, a questão se mostra mais necessária por ser esta uma instituição produtora de conhecimento e, atualmente, vista como organização aprendente, num processo dialógico e com necessidades gestionaes, como qualquer outra organização. Como nos fala Zácaro (2003, p. 59):

Não se trata simplesmente de aderir a novos e bonitos títulos, neologismos e modelos prontos, importados. Trata-se de obter vantagens competitivas e se estar preparado para aderir a este movimento irreversível em um mundo que é hoje uma pequena aldeia, onde vivemos cercados de organizações

A gestão de IES, a partir do modelo da Gestão do Conhecimento, vem ao encontro dos novos princípios de articulação entre instituições e sociedade, como preconizou Drucker (2001), ao falar de uma sociedade instruída.

Zácaro (2003, p. 82), de certa forma, reitera a apologia de Drucker (2001), quando aponta as características da Sociedade Pós Capitalista:

“A idéia é a de uma nova escola-instituição, compreendida como sistema aberto, vivo, que troca energia com o meio, no qual tudo está em movimento, em processo, uma Escola verdadeiramente “construtivista”, “interacionista”, “sócio-cultural” e “transcendente”.



## 3 METODOLOGIA

A resposta ao problema da pesquisa, bem como aos objetivos da mesma, amparam-se nos procedimentos metodológicos aqui apresentados. Já os estudos, preliminares, sobre conhecimento, gestão do conhecimento, competências, capital intelectual, aprendizagem organizacional e mudança organizacional procuram orientar, academicamente, o trabalho e servem para consolidar a pesquisa como estudo de caso.

### 3.1 Tipos de Pesquisa

São os objetivos da pesquisa que determinam o método, o tipo de pesquisa e a estratégia a ser utilizada. De acordo com Sellitz et al. (1974), é possível identificar três tipos de pesquisa segundo seus objetivos:

- Se o objetivo da pesquisa é familiarizar-se com o fenômeno ou ter uma nova compreensão do mesmo, o estudo é denominado “exploratório”.
- Se a pesquisa pretende apresentar as características de uma situação, um grupo ou indivíduo específico e verificar a frequência com que algo ocorre ou como está ligado a outra circunstância, o estudo é denominado “descritivo”.
- Se o objetivo é verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, trata-se de um estudo que verifica hipóteses causais.

A vasta literatura disponível confirma o conceito que a pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. A pesquisa descritiva não deve sofrer interferência do investigador, que procura apenas perceber, com o devido cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

Destacam-se, nesse modelo, aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização e/ou a existência de associações entre variáveis.

Para este estudo é significativo também descrever a pesquisa qualitativa que, diferentemente de uma pesquisa quantitativa, não obriga à formulação de hipóteses, nem demanda dados numéricos, rigorosamente estabelecidos, para enumerar ou auferir o objeto teoricamente constituído. Entretanto, é importante ressaltar que nesse tipo de pesquisa, também existe rigor científico, conforme enfatizam Vieira (2004) e Martin (1990). O uso da pesquisa qualitativa não impede o estabelecimento de procedimentos científicos, que podem ser aplicados nas perguntas da pesquisa, nos conceitos e nas variáveis, bem como nos

procedimentos de campo. Com as devidas ressalvas, esses procedimentos permitem, até mesmo, replicações.

Importante destacar também que, os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, conforme escreve Vergara (2000), uma superposição entre eles pode ocorrer, dificultando, assim, definir sob que ótica o estudo se enquadra, obrigando, por vezes, a se optar por mais de um tipo de pesquisa. “Na prática, esses diferentes tipos de estudo nem sempre são nitidamente separáveis. Qualquer pesquisa considerada, pode conter elementos de duas ou mais funções descritivas como características e diferentes tipos de estudo” (SELLITZ et al, 1975, p. 60).

No presente trabalho foi aplicada, portanto, uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, considerando a natureza da investigação, na medida que tanto os objetivos quanto as questões da pesquisa propõem o entendimento de uma situação não quantificável, visando compreender como o conhecimento é criado, aplicado e disseminado na IES pesquisada.

### **3.2 Meios de Investigação**

De acordo com Vergara (1998, p. 47), a pesquisa de campo é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários...”, e consiste “na observação dos fatos tal como eles ocorrem, espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para posteriores análises” (RUIZ, 1996, p. 50).

A pesquisa de campo foi eleita como método a ser utilizado, uma vez que, permitiu o levantamento dos dados necessários à análise do problema formulado. A pesquisa de campo é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador adquira um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, o meio para a coleta de dados, o tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

Foi também adotada a metodologia de estudo de caso único. Os estudos de casos são comumente empregados para o reconhecimento de situações específicas, que podem levar ao conhecimento "generalizável" com o objetivo de contribuir para a compreensão de situações análogas e a conseqüente aplicação de conduta compatível.

O dilema dessa metodologia está, portanto, na identificação adequada do que o caso escolhido tem de particular e o que pode constituir instrumental para o reconhecimento das questões enfrentadas na prática, "sem cair na tentação da busca de generalizações apressadas ou ilegítimas", nos alerta Tanaka *et al.* (1999, p. 221). Partindo de uma perspectiva

qualitativa, a preocupação se dá "menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão" (Minayo, 1992, p. 102).

Caracterizado como um estudo intensivo leva em consideração, sobretudo, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. O que, segundo Fachin (2001, p. 42), pode até favorecer o aparecimento de relações que de outra forma não seriam descobertas.

Na definição de Yin (2001) o estudo de caso se apresenta como uma estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o "como" e o "porquê" de acontecimentos atuais, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle, podendo, ainda assim, fazer observações diretas.

Triviños (1987, p. 110-117) considera o estudo de caso como descritivo, com o objetivo de aprofundamento de certa realidade, e que só representa aquela realidade, sem a prerrogativa de extrapolação de resultados, com o propósito de aprofundamento de um tema e de formulações teóricas, de natureza qualitativa.

Para Roesch (1999, p. 197) o estudo de caso analisa os fenômenos com profundidade dentro de seu contexto e explora estes fenômenos de vários ângulos, pois além de ser especialmente recomendado para o estudo de processos, permite flexibilidade para considerarem-se variáveis da pesquisa identificadas ao longo da prática da coleta de dados.

Faz-se necessário também, compreender que a realização de um estudo de caso exige um processo de impregnação e investigação, de acordo com Richard Fenno (*apud* Putnam, 1996, p. 27), onde o pesquisador precisa embrenhar-se nas minúcias de uma instituição para conhecer seus costumes e suas práticas, seus pontos fortes e fracos, tal como os que vivem seu dia-a-dia. Essa imersão, segundo os autores, aguça a intuição do pesquisador e fornece muitas pistas para o entendimento do objeto estudado. Dessa forma, a impregnação pelo ambiente local ocorreu durante a experiência adquirida pela autora desse trabalho enquanto pró-reitora de extensão, do Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA, o que possibilitou o contato direto com a dinâmica institucional e seus atores.

Ao analisar a construção do estudo de caso, sob o enfoque da filosofia, novamente Triviños (1987), defende que o estudo de caso enfatiza os aspectos formais do contexto, é altamente dependente de percepções, de processos de conscientização, da compreensão do contexto cultural, da história das empresas e do significado dos fenômenos.

A concordância com o pensar de todos os autores citados, norteou a realização deste estudo de caso.

### **3.3 Caracterização da Amostra**

As razões para se conduzir um estudo de caso único se justificam sob certas circunstâncias, ou seja, quando o caso representa um teste crucial da teoria existente; é um evento raro ou exclusivo; ou serve a um propósito revelador (YIN, 2001). O objetivo deste estudo está contemplado na terceira proposição pois, espera-se, ao final do trabalho, poder responder a problematização que deu origem a pesquisa.

A pesquisa realizada teve por objetivo fazer um diagnóstico de como a liderança da instituição analisada se comporta em relação às questões voltadas para a aquisição e disseminação do conhecimento.

Para tanto, optou-se por realizar a pesquisa com os grupos de colaboradores que ocupavam cargos de liderança tanto na área administrativa, propriamente dita, denominada mantenedora, a Fundação Oswaldo Aranha - FOA, como na área acadêmica, denominada mantida - o Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA.

A pesquisa foi realizada em 02 (dois) momentos, com intervalo de 1 (um) ano, 2007 e 2008, sempre no mês de abril, com os mesmos grupos de cargos.

Nos dois momentos os questionários foram distribuídos, para os integrantes da mantida, em reunião de líderes acadêmicos, onde o objetivo da pesquisa foi esclarecido; e, encaminhados individualmente, por malote, para os integrantes da mantenedora, com os objetivos esclarecidos pessoalmente ou por telefone, pela pesquisadora.

A devolução dos questionários se deu nos dois mesmos contextos descritos na entrega para preenchimento, sendo que os distribuídos à mantenedora foram encaminhados à secretaria da Pró-reitoria de Extensão.

Em 2007, a população de respondentes era composta de 36 (trinta e seis) colaboradores ocupando cargos de liderança, distribuídos de forma não equivalente entre as duas áreas, e 33 (trinta e três) líderes responderam ao questionário.

Em 2008, depois de algumas mudanças no organograma da mantida, o número de líderes passou para 51 (cinquenta e um), com 39 (trinta e nove) respondentes.

### **3.4 Coleta de Dados**

A principal forma de coleta de dados é a leitura de livros, revistas, *sites*, entre outros, habitualmente utilizada para todos os tipos de pesquisa, chamada de pesquisa bibliográfica.

Existem, basicamente, dois tipos de dados, que podem ser classificados em primários e secundários. Dados primários são os que não estão disponíveis em documentos, são diretamente coletados no campo com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 1993).

Dados secundários, ainda segundo Mattar (1993), são os que se encontram em documentos, tabulados, ordenados, com propósitos outros ao de atender às necessidades específicas da pesquisa em curso, e que estão à disposição dos interessados. As fontes de dados secundários utilizadas foram: a própria IES, relatórios sociais e publicações da instituição.

Segundo Yin (1990), um dos pontos fortes do estudo de caso é sua habilidade em lidar com diferentes fontes de evidência – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para a coleta de dados foram utilizadas as aplicações de questionários, observação participante, bem como, levantamentos documentais (relatórios sociais, publicações multimídias produzidas pela IES).

A coleta de dados ocorreu em fases distintas. A primeira, consistiu de uma revisão bibliográfica, visando conhecer parte da literatura atual sobre Gestão do Conhecimento; e a segunda, a coleta de dados, propriamente dita, para o estudo de caso.

Como os motivos para escolha do estudo de caso já foram anteriormente elucidados, faz-se necessário aqui, embasar o objetivo do uso da revisão bibliográfica.

Segundo Carvalho (2001, p. 100), é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um determinado tema”.

Enquanto Marconi e Lakatos (2003, p. 43-44) a descrevem como tendo

“(…) a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras, pela organização do material, segundo as tendências ou versões com que determinado assunto é abordado.”

### **3.4.1 Instrumento para coleta de dados**

A coleta de dados consubstanciou-se através da aplicação de um questionário, visto que, segundo Ruiz (1996, p. 51), na técnica do questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas.

Na primeira parte do questionário, foram utilizados 05 (cinco) itens, de múltipla escolha, que permitiram qualificar o perfil dos respondentes com relação a sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na IES e, em cargo de liderança. Estes ítems se basearam, de certa forma, na intuição e experiência da autora.

A segunda parte do questionário conta com 15 (quinze) questões, que procuram identificar como o conhecimento é tratado pelas lideranças da IES.

Nesta seção, foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos (número ímpar para se ter um ponto neutro), que é recomendada, quando se busca avaliar a intensidade de um sentimento ou percepção (Churchill, 1983). Estas 15 (quinze) questões foram derivadas, diretamente, da revisão da literatura, que conduziu à criação de um instrumento adaptado de Bukowitz e Williams (2000, p. 33-45), em função dos autores terem criado um instrumento composto de seções distintas, com perguntas voltadas para os diversos aspectos da gestão do conhecimento. O que permitiu uma seleção e adaptação das questões mais pertinentes à compreensão de como as lideranças da IES analisada lidam com três aspectos principais, inerentes à gestão do conhecimento: criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento.

Para análise dos dados, foi utilizado, preliminarmente, o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 8.0 para M.S. Windows. Além da observação participativa e da análise documental.

### **3.5 Análise e Tratamento dos Dados**

A análise de dados em pesquisas qualitativas, segundo Patton (1990), compreende três atividades interativas e contínuas: a redução, que consiste num processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados obtidos nas observações de campo; a apresentação, que é a forma de organização dos dados, de modo a permitir, ao pesquisador, tirar conclusões e tomar decisões a partir dos dados; delineamento e verificação da conclusão, fase que procura identificar padrões, explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguida de verificação, com retorno aos dados de campo e à literatura, ou, ainda, confrontando o achado com outro conjunto de dados.

Nesse contexto, os dados obtidos foram analisados, de acordo com a proposta metodológica descrita:

- Análise individual e comparativa dos dados obtidos - constituída por interpretações e explicações, capazes de responder ao problema e as questões que motivaram a pesquisa;
- Identificação de pontos comuns e pontos divergentes sobre o tema da pesquisa;
- Aglutinação dos dados nas 03 (três) categorias: criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento, visando uma melhor compreensão do problema colocado pela pesquisa.

As conclusões do trabalho foram apresentadas, buscando a relação entre os resultados do estudo e os objetivos propostos, verificando se os mesmos foram atingidos. Certas considerações e recomendações foram feitas com o objetivo de aumentar as chances de sucesso em trabalhos futuros, além de sugerir alguns temas para novos trabalhos.

## **4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA**

#### **4.1.1 Breve Histórico**

O Centro Universitário de Volta Redonda teve origem em 1967 com a criação, na cidade de Volta Redonda, da Fundação Oswaldo Aranha – FOA, instituição sem fins lucrativos, de caráter educacional, com o objetivo de atender à demanda por Ensino Superior na região Sul Fluminense. Seu nome é uma homenagem ao ministro das Relações Exteriores do Governo Getúlio Vargas, personagem importante na fundação do município.

No ano seguinte à sua instituição, a FOA, entidade mantenedora, deu início as atividades acadêmicas com a implantação da Escola de Ciências Médicas. Em processo de rápida expansão, dois anos mais tarde, 1970, criou as Escolas de Odontologia e de Engenharia Civil. Logo a seguir, em 1971, implantou a Escola de Educação Física e em 1974 a Escola de Ciências Contábeis. Funcionou com essa estrutura até o início da década de 90.

Em 1994, com autorização do Ministério de Educação e Cultura a instituição criou o Centro de Ensino Superior de Volta Redonda e, em 1999, foi credenciada como Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA, status que mantém até o presente.

Atento às mudanças tecnológicas, às exigências do mercado e já como centro universitário, o UniFOA implantou vários curso de interesse regional: Curso Superior de Tecnologia e Processamento de Dados (1996), hoje extinto; Curso de Ciências da Computação (1998), que a partir de 2000 passou para Curso de Sistema de Informação; Fisioterapia (1999); Enfermagem (1999); Nutrição (2000); Engenharia Mecânica (2000); Engenharia Ambiental (2000) e Serviço Social (2000).

Criou também, a partir de 2000, uma nova modalidade de ensino na época, os chamados Cursos de Formação Específica Seqüenciais em: Gestão da Produção Industrial (2000), Gestão de Recursos Humanos (2000), Projeto e Gestão de Redes de Computadores (2000), Gestão de Marketing e Finanças (2001) e Gestão em Instrumentação Cirúrgica (2002). A partir de 2005 essa modalidade de ensino foi extinta e a instituição passou a ofertar, em substituição, os chamados Cursos Superiores de Tecnologia.

Atualmente, o UniFOA tem em funcionamento os Cursos Superiores de Tecnologia em: Gestão da Produção Industrial, Manutenção Industrial, Gestão de Recursos Humanos, Redes de Computadores, Gestão de Turismo e Marketing.



Em 2002, o UniFOA foi reconhecido pelo MEC e, sempre atento às necessidades regionais, passou a ofertar novos cursos: Direito (2002), Administração (2004), Graduação em Educação Física (2005), Engenharia Elétrica (2005), Licenciatura em Letras – Habilitação em Português e Espanhol (2005) e Licenciatura em História (2006).

Em abril de 2006, repensando sua estrutura organizacional acadêmica diante dos anseios relacionados ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão, a Instituição, estruturou-se em Reitoria e Pró-reitorias: Acadêmica, de Pesquisa e Pós-graduação e de Extensão. (Anexo A) Para apoiar essa nova estrutura e a gestão acadêmica, a Reitoria criou os Centros de Área e uma série de Núcleos.

A Pró-reitoria Acadêmica – PRÓ-ACAD, responde pelo Ensino e conta com o apoio do Núcleo de Seleção Acadêmica – NSA, Núcleo de Apoio ao Discente e Docente – NADD e Núcleo de Educação a Distância e Tecnologias de Ensino – NEAD.

A Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PRÓ-PPG, é responsável pela pesquisa científica e institucional e pela produção científica. Foi criado em 2004, o Programa de Iniciação Científica – PIC, para atender os acadêmicos da Instituição, cuja coordenação atual é do Núcleo de Pesquisa – NUPE. As principais linhas de pesquisa configuradas a partir das demandas regionais estão cadastradas no Conselho Nacional de Pesquisa - CNPq. Para o assessoramento dos projetos de pesquisas, foram criados os Comitês de Ética em Pesquisa em Seres Humanos – CoEPS, registrado na Comissão de Ética em Pesquisa do Ministério da Saúde – CONEP/MS e o de Pesquisa em Uso de Animais – CEUA. Esses Comitês possuem regulamentação própria e gestão autônoma.

Enquanto, a Pró-reitoria de Extensão – PRÓ-EXT, oferta por meio do Núcleo de Cursos de Extensão - NUEXT, cursos de complementação da formação acadêmica, interdisciplinares, de idiomas e de férias. Esta Pró-reitoria, através do Núcleo de Relações Comunitárias e Responsabilidade Social – NUCOM, desenvolve programas e projetos de ação social, nas 8 (oito) áreas temáticas, definidas como prioritárias pelo Plano Nacional de Extensão, sendo elas: comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, tecnologia e produção, saúde e trabalho. O Núcleo de Relações Empresariais e Práticas Profissionais – NUEMP promove a mediação das relações da universidade com o meio empresarial. E o Núcleo Artístico-Cultural e Esportivo – NUACE, que promove ações culturais e esportivas, visando a complementação da formação acadêmica.

Esses núcleos apresentam uma dupla função: procuram atender a comunidade acadêmica, que encontra, na sociedade, as oportunidades de elaboração da práxis do

conhecimento e, em contra partida, essa mesma sociedade tem suas necessidades e demandas atendidas pelo Centro Universitário.

#### **4.1.2 Evolução da Mudança Estrutural**

A reestruturação do Centro Universitário em Reitoria e Pró-reitorias, promoveu uma grande mudança na estratégia gerencial da Instituição, uma vez que, determinou a criação de novos cargos de caracterização administrativa, visando o aperfeiçoamento e controle das práticas acadêmicas em favor do fortalecimento da marca UniFOA.

Dessa forma, uma série de profissionais, antes, apenas docentes, assumiram e acumularam cargos de liderança. A nova proposta, pareceu incentivar a motivação e o comprometimento dos líderes com o desenvolvimento da IES.

No início, a estrutura física não acompanhou a mudança estratégica e alguns núcleos, recém criados, tiveram que compartilhar o mesmo o espaço. O que, se por um lado, gerava algumas dificuldades administrativas em função da pouca privacidade, de outro, favorecia o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, agregava agilidade à resolução de problemas comuns e à criação de novos produtos e serviços educacionais; bem como, parecia fortalecer os vínculos de trabalho. Com o passar do tempo, a Reitoria foi identificando novos espaços individualizados para acomodação dos núcleos.

Em 2007, a estrutura física já tinha absorvido a mudança na gestão estratégica. A Reitoria, visando a adequação da estrutura gerencial às diretrizes da gestão acadêmica, promoveu então, novas mudanças, agora, na direção e coordenação da estrutura de gestão. Foram extintos os Centros de Área e destituídos seus diretores; criados novos núcleos de apoio à gestão e trocada liderança de outros. (Anexo B)

#### **4.1.3 Missão**

Promover a formação humana, científico-tecnológica e profissional, fundamentada na ética e norteada pela responsabilidade social, em função da produção e administração de conhecimentos, de modo a empreender o bem-estar coletivo.

#### **4.1.4 Visão**

Ser um Centro Universitário de excelência em formação e qualificação profissional, reconhecido nacionalmente pelo grau de comprometimento humano e social que imprime às suas atividades nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão.

#### **4.1.5 Objetivos e Metas da Instituição**

O Centro Universitário de Volta Redonda, no intuito de cumprir as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional, estabeleceu os seguintes objetivos e metas:

##### **4.1.5.1 Objetivos**

- Avaliar a realidade sócio-regional adequando a oferta de cursos superiores de graduação, pós-graduação e extensão, bem como os seus currículos;
- Ampliar a participação e o espaço de interlocução da IES, dirigindo suas atividades de ensino, pesquisa e extensão para o atendimento das demandas sociais;
- Consolidar políticas internas visando à qualificação e à capacitação dos segmentos Docente e Técnico-administrativo;
- Consolidar as políticas de ensino, pesquisa e extensão através de programas e projetos que envolvam, de forma indissociável, a produção e a difusão do conhecimento à formação ética e socialmente responsável do segmento Discente;
- Fortalecer a pesquisa através do desenvolvimento de programas inovadores, de intercâmbio com instituições nacionais e internacionais, da crescente qualificação de pesquisadores e grupos de pesquisa, bem como da divulgação do conhecimento produzido;
- Consolidar a extensão universitária como espaço pedagógico de formação, fomentando a realização de atividades culturais, artísticas, esportivas e de lazer.

##### **4.1.5.2 Metas**

- Promover o ajuste entre a oferta de cursos existentes e a criação de novos cursos considerando uma ampliação de até 15%;
- Implantar 3 (três) Programas de Pós-graduação *stricto sensu*;
- Consolidar a oferta de cursos de Pós-graduação *lato sensu*, mantendo de 20 a 25 cursos anuais em funcionamento;
- Aumentar em 10% o número de projetos de iniciação científica, em 5% o número de projetos de pesquisa e em 3% o número de docentes e discentes pesquisadores a cada ano;
- Aumentar em 20% a produção técnico-científica e a publicação em periódicos indexados;
- Ampliar em 15% o número de parcerias e atendimentos nos núcleos de práticas profissionais da IES;
- Ampliar em 10% a participação dos segmentos docente e discente em atividades complementares;

- Ampliar em 10% o número de programas, projetos, atividades e cursos de extensão dirigidos à comunidade interna e externa;
- Consolidar os programas e projetos de Responsabilidade Social desenvolvidos pela IES, ampliando em 10% a participação dos segmentos discente e docente;
- Estimular e apoiar a participação do segmento docente em programas de mestrado e doutorado visando ao acréscimo de 25% de docentes titulados;
- Apoiar a capacitação do segmento técnico-administrativo em cursos e programas, visando ao acréscimo de 10% de profissionais especializados;
- Modernizar o parque computacional em 20% e ampliá-lo em 15%;
- Apoiar a cessão de bolsas de fomento a atividades acadêmicas ampliando em 10%, e implantar um sistema de crédito privado estudantil ao segmento discente;
- Ampliar em 15% o número de salas de aula.

#### **4.1.6 Área (s) de atuação acadêmica**

Em cumprimento a sua Missão, o UniFOA atua em 3 (três) grandes áreas: Ciências Biológicas e da Saúde, de Tecnologia e Engenharias e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.

##### **4.1.6.1 Ensino**

A Graduação oferta 24 cursos nas modalidades Bacharelado, Licenciatura e Graduação Tecnológica e 21 cursos de especialização *Lato Sensu* promovendo ações diversificadas e integrando os processos de ensino, pesquisa e extensão, a fim de capacitar o aluno para o pleno exercício profissional e da cidadania.

##### **4.1.6.2 Pesquisa**

Os projetos desenvolvidos pelo Núcleo de Pesquisa - NUPE demonstram outra forma de atuação acadêmica do UniFOA, promovendo a sistematização e institucionalização da pesquisa, intensificando a interação docente-discente na prática investigativa, como forma de fomentar a produção do conhecimento científico na comunidade acadêmica.

##### **4.1.6.3 Extensão**

Desenvolve programas, projetos e cursos que propiciam ao acadêmico a possibilidade de vivenciar a relação ensino/aprendizagem a partir da interlocução com as questões sociais,

promovendo à comunidade acadêmica, eventos artístico-culturais e ações de responsabilidade social, nas diversas áreas.

## 4.2 Análise dos Resultados

Como já citado na Metodologia, a população de respondentes da pesquisa é composta pelos grupos de colaboradores que ocupavam cargos de liderança na área administrativa, sob a responsabilidade da Fundação Oswaldo Aranha - FOA, como também, na área acadêmica, de responsabilidade do Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA.

A pesquisa foi realizada em 02 (dois) momentos, com intervalo de 1 (um) ano, 2007 e 2008, sempre no mês de abril, com os mesmos grupos de cargos.

### 4.2.1 Perfil da Amostra

Para realização da pesquisa foi elaborado um questionário (Anexo C), composto de 20 (vinte) questões, dividido em duas partes. A primeira parte, composta de 05 (cinco) itens, de múltipla escolha, voltadas para qualificação do perfil dos respondentes em relação a sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na IES e, em cargo de liderança. As respostas serão apresentadas abaixo, com o auxílio de gráficos de colunas.

#### 1.Sexo

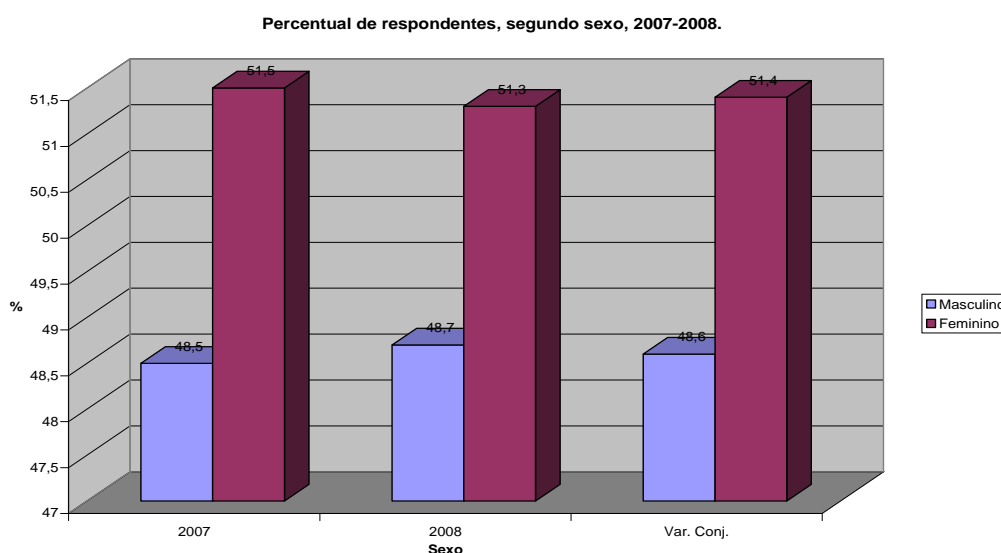


Figura 2: Gráfico percentual de respondentes por sexo

Com o auxílio do gráfico acima, podemos verificar que não houve uma mudança significativa nos percentuais de homens – 48,5% e 48,7% sucessivamente, em 2007/2008; e

51,5% e 51,3% mulheres em 2007/2008, sucessivamente, ocupando cargos de liderança. Observa-se apenas uma pequena maioria de mulheres, que se manteve sem alteração.

## 2. Idade

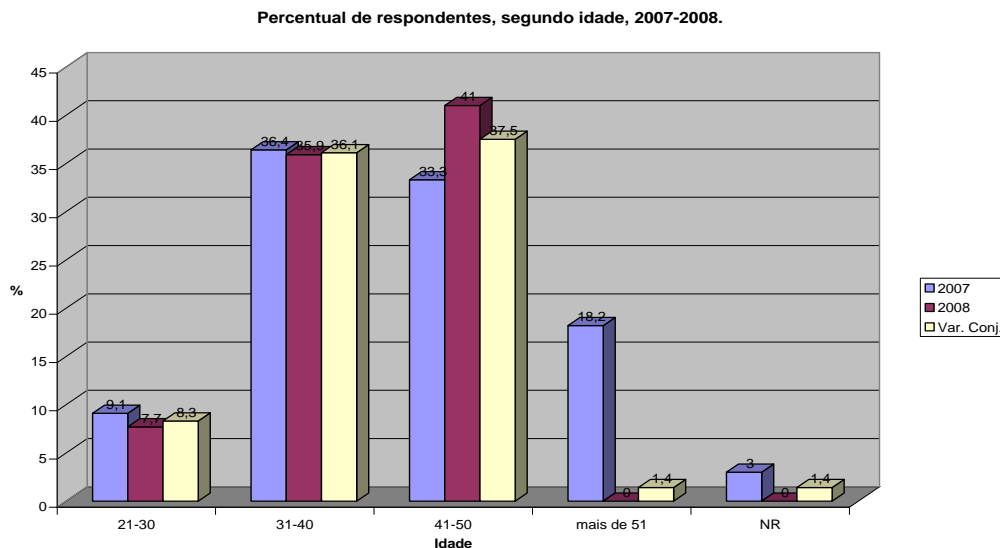


Figura 3: Gráfico percentual de respondentes por idade

Pode-se observar uma grande concentração de profissionais nas faixas etárias entre 31-40 e 41-50 anos. Na primeira, não houve alteração significativa de um ano para outro; na segunda, já se pode perceber uma concentração um pouco mais significativa pois, os percentuais mudam de 33,3% em 2007 para 41,0 em 2008. O que parece indicar uma busca por profissionais mais experientes. Ao mesmo tempo em que se nota, também, uma redução de 3,0% para 0 na faixa etária acima de 51 anos.

## 3. Escolaridade

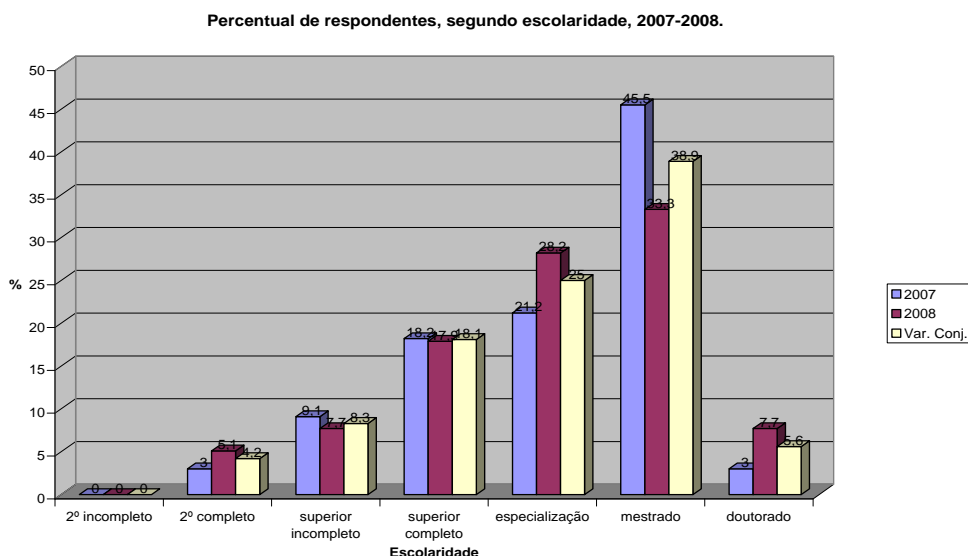
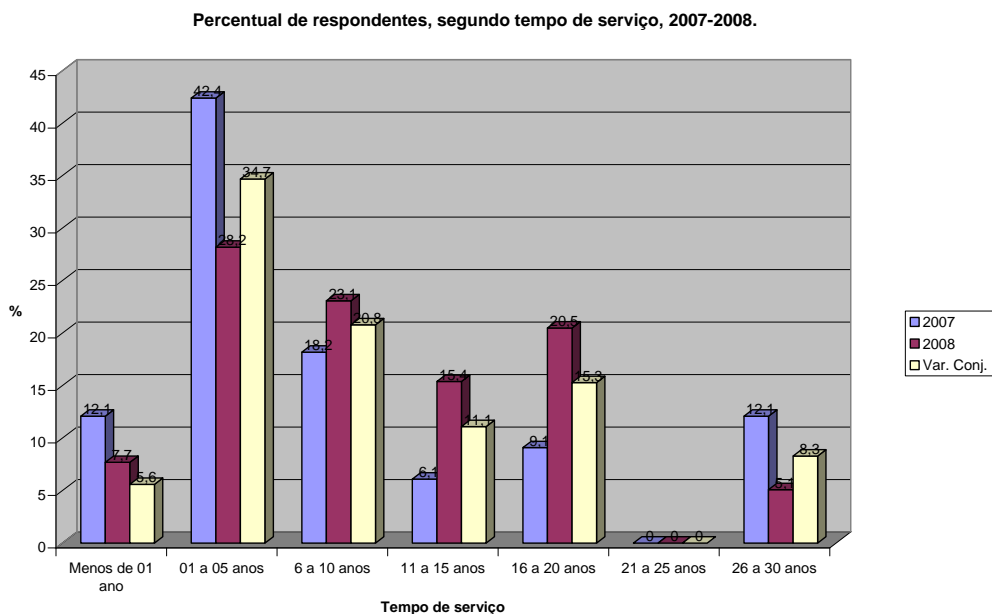


Figura 4: Gráfico percentual de respondentes por escolaridade

De forma geral, nota-se aqui, uma linha de crescimento ascendente na escolaridade dos respondentes. Entretanto, numa observação mais apurada percebe-se que, se houve um aumento de especialistas em 2008, houve também, no mesmo ano, uma redução significativa de mestres, de 45,5% para 33,3% e, ainda, um crescimento importante no número de doutores que passou de 3,0% para 7,7%, o que representa um crescimento de mais de 50%. O que parece demonstrar a preocupação da IES em atender a exigência do MEC em relação à qualificação profissional.

#### 4. Tempo de trabalho na FOA/UniFOA

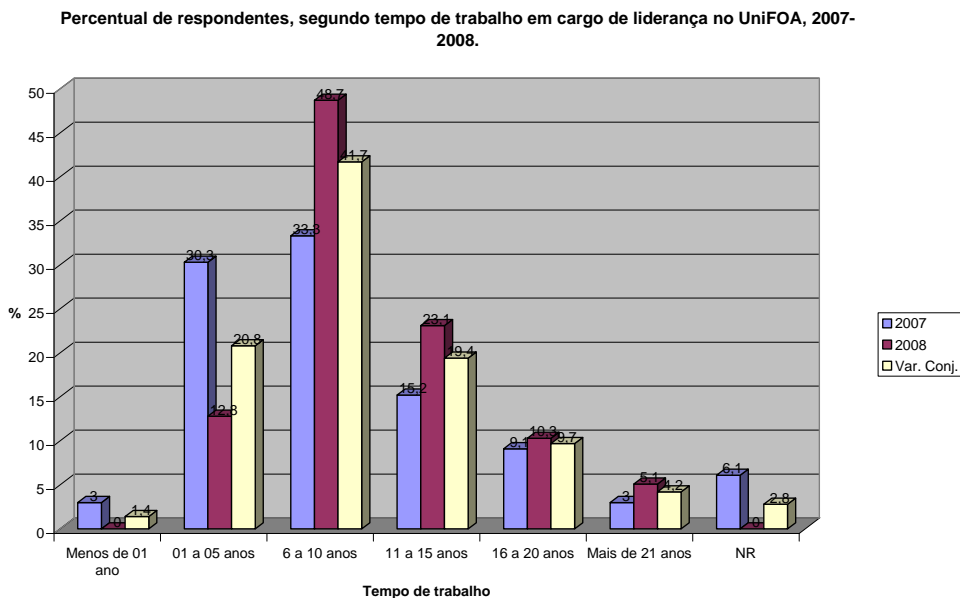


**Figura 5: Gráfico percentual de respondentes por tempo de trabalho na IES**

Este gráfico apresenta um crescimento relevante no número de profissionais contratados para apoio à gestão acadêmica, em 2006, quando da implantação da nova estrutura do Centro Universitário, pois, em 2007 havia 12,1% dos respondentes com menos de 01 ano de trabalho na IES e 42,4% na faixa entre 01 a 05 anos. Porém, observa-se que, no ano seguinte houve uma redução importante nessas mesmas faixas que caíram de 12,1% para 7,7% e, de 42,4% para 28,2%, sucessivamente. enquanto, pode-se notar um aumento também significativo nas faixas entre: 06 a 10 anos, passando de 18,2% para 23,1%; de 11 a 15, de 6,1% para 15,4%; e, de 16 a 20 anos de 9,1% para 20,5%, consecutivamente. De forma, que pode-se inferir que, passado 01 ano, a direção da IES adotou uma estratégia de recrutamento interno, buscando dentro do seu próprio quadro de funcionários, profissionais com quem

pudesse compartilhar a responsabilidade da gestão acadêmica. A visível redução na faixa entre 26 e 30 anos, pode ser atribuída à aposentadoria de alguns respondentes.

## 5. Tempo de trabalho em cargo de liderança na FOA/UniFOA



**Figura 6: Gráfico percentual de respondentes por tempo de trabalho em cargo de liderança**

Percebe-se aqui, uma correlação entre os itens 4 e 5 do questionário, onde observa-se uma clara redução do número de respondentes com menos de 01 ano e entre 01 a 05 anos de trabalho em cargo de liderança; e um crescente aumento nas faixas entre 06 a 10 anos e 11 a 15 anos e, ainda que menor, crescimento também na faixa com mais de 21 anos de trabalho em liderança. O que parece confirmar a atitude da direção da IES na busca de experiência profissional e conhecimento da sua cultura organizacional.

### 4.2.2 Discussão dos Resultados

A segunda parte do questionário, foi composta de 15 (quinze) itens, com o objetivo de identificar como o conhecimento é tratado pelas lideranças da IES.

Nesta seção, foi utilizadas a escala de Likert, com cinco proposições, assim estabelecidas: 1- discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - não tenho opinião formada; 4- concordo parcialmente e 5- concordo totalmente; que na análise dos resultados foram agrupados em três campos básicos, um de **discordância** (1 e 2), outro de **concordância** (4 e 5) e o terceiro, **sem opinião**.

Visando favorecer a compreensão e a comparação das respostas dos 02 grupos pesquisados - 2007 e 2008 - foram criadas 03 tabelas, na mesma seqüência em que as



questões foram apresentadas no questionário. As proposições foram agrupadas nas categorias **compartilhamento, aplicação e criação**, considerando-se a disponibilidade e o uso dado às informações obtidas nos processos da Instituição.

As tabelas 1, 2 e 3 mostram o resultado percentual das respostas relativas aos anos de 2007 e 2008, bem como o acumulado nesse período. Observa-se que, mesmo que a instituição não tenha adotado uma política específica e formalizada para a gestão das informações, existe uma tendência à prática da Gestão do Conhecimento por parte da liderança da IES, visto que, a maioria percentual de respostas, seja no ano de 2007, seja no ano de 2008 ou no acumulado, situa-se nos campos “concordo”. Apenas quatro itens de respostas, um da V6 relativo ao ano de 2008, dois da V11 relativos ao ano de 2008 e ao acumulado e uma relativa a V18, relativo ao ano de 2008, têm maioria percentual ou percentual de maior relevância, situados nos campos “discordo” e “não tenho opinião”.

#### 4.2.2.1 Compartilhamento

A tabela abaixo agrupa as proposições que investigam como e se o conhecimento é compartilhado na IES.

**Tabela 1: Quadro Resumo do Percentual da Frequência de Respostas**

	Variáveis	Ano	f %	Itens de Respostas					
				0	1	2	3	4	5
COMPARTILHAMENTO	V6 – As equipes e os indivíduos documentam e compartilham a informação sobre seus processos mais eficazes rotineiramente	2007	f	-	1	11	2	17	2
			%	-	3,0	33,3	6,1	51,5	6,1
		2008	f	-	3	11	4	17	4
			%	-	7,7	28,2	10,3	43,6	10,3
		Conj	f	-	4	22	6	34	6
			%	-	5,6	30,6	8,3	47,2	8,3
	V7 – Os meios eletrônicos (computador) e físicos (papel) onde são armazenadas as informações são mantidos atualizados	2007	f	-	-	4	1	23	5
			%	-	-	12,1	3,0	69,7	15,2
		2008	f	-	1	6	1	21	10
			%	-	2,6	15,4	2,6	53,8	25,6
Conj		f	-	1	10	2	44	15	

		%	-	1,4	13,9	2,8	61,1	20,8
V8 – A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos ou arquivos de informações disponíveis	2007	f	1	-	5	-	12	15
		%	3,0	-	15,2	-	36,4	45,5
	2008	f	-	-	6	3	16	14
		%	-	-	15,4	7,7	41,0	35,8
	Conj	f	1		11	3	28	29
		%	1,4	-	15,3	4,2	38,9	40,3
V9 – A organização faz distinção entre a informação que deve ser controlada centralmente e aquela em que todos devem ser livres para documentar e compartilhar	2007	f	1	1	2	3	15	11
		%	3,0	3,0	6,1	9,1	45,5	33,3
	2008	f	-	2	10	8	8	11
		%	-	5,1	25,6	20,5	20,5	28,2
	Conj	f	1	3	12	11	23	22
		%	1,4	4,2	16,7	15,3	31,9	30,6
V10 – As pessoas podem dizer que as mudanças no espaço de trabalho são realizadas visando à necessidade de trabalhar em conjunto e compartilhar informações	2007	f	1	1	3	1	17	10
		%	3,0	3,0	9,1	3,0	51,5	30,3
	2008	f	-	1	11	5	14	8
		%	-	2,6	28,2	12,8	35,9	20,5
	Conj	f	1	2	14	6	31	18
		%	1,4	2,8	19,4	8,3	43,1	25,0

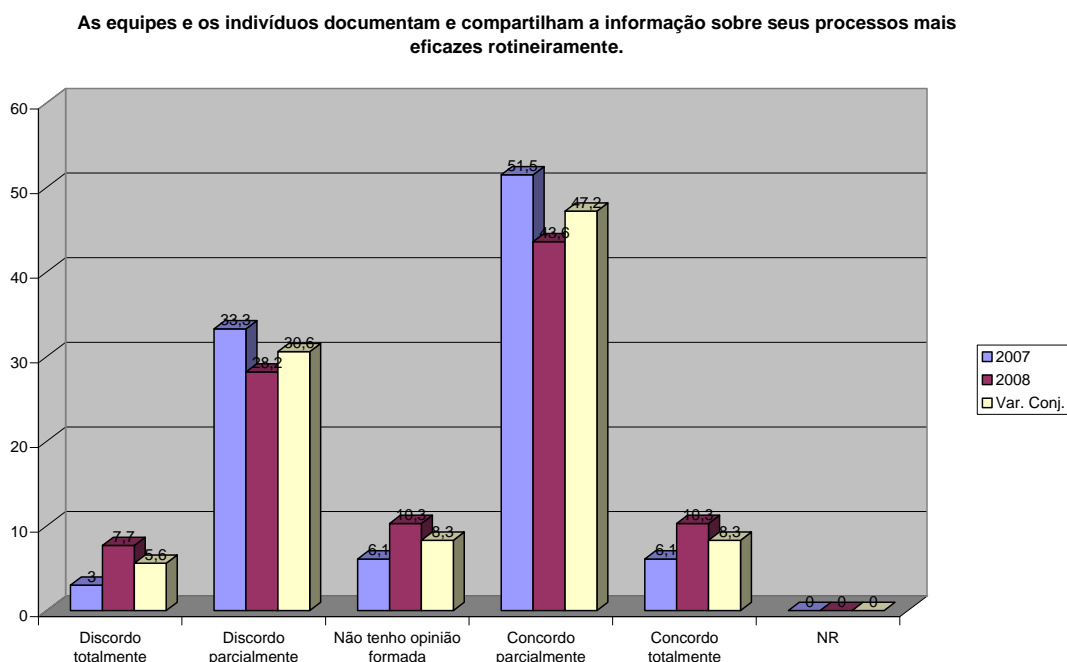
**Fonte: Dados da Pesquisa**

De maneira geral, observando a tabela, pode-se perceber uma maior concentração de respostas de concordância com as proposições, o que parece indicar, que a liderança do UniFOA adota, espontaneamente, medidas que favoreçam a disseminação do conhecimento nas equipes sob sua responsabilidade.

Nesse contexto, é importante lembrar que, no período de 2006 a 2007, com a criação da nova estrutura acadêmica, alguns núcleos de apoio à gestão compartilhavam o mesmo espaço físico, o que, naturalmente, favorecia o compartilhamento das boas práticas. Entretanto, em 2008, esses núcleos já tinham sido realocados para espaços próprios e ainda assim, o percentual de respostas no campo da concordância se mantém muito próximo do que foi respondido em 2007, demonstrando que, de acordo com Senge (1999), a mudança no ambiente físico e as práticas gerenciais, se introjetadas pela equipe, podem favorecer a aprendizagem organizacional através do desenvolvimento de uma “inteligência ambiental”.

Como pode-se comprovar observando mais detalhadamente nas figuras de V6 à V10, que apresentam os gráficos em colunas, permitindo assim, uma melhor visualização e comparação das respostas nos dois momentos da coleta de dados.

**V6 – As equipes e os indivíduos documentam e compartilham a informação sobre seus processos mais eficazes rotineiramente.**

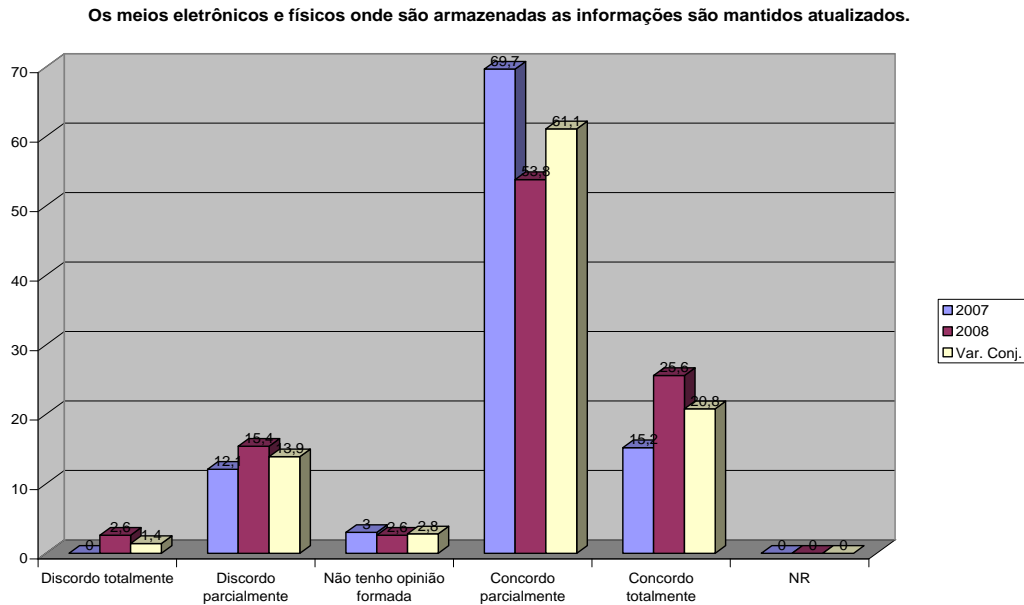


**Figura 7: Gráfico percentual: compartilhamento melhores práticas**

A variável V6 - “As equipes e os indivíduos documentam e compartilham a informação sobre seus processos mais eficazes rotineiramente”, obteve os percentuais de respostas de 57,6% em 2007; 53,9% em 2008 e 51,5% no acumulado, situados no campo da concordância, indicando que a maioria dos respondentes se preocupa em documentar e compartilhar as informações relativas aos seus processos.

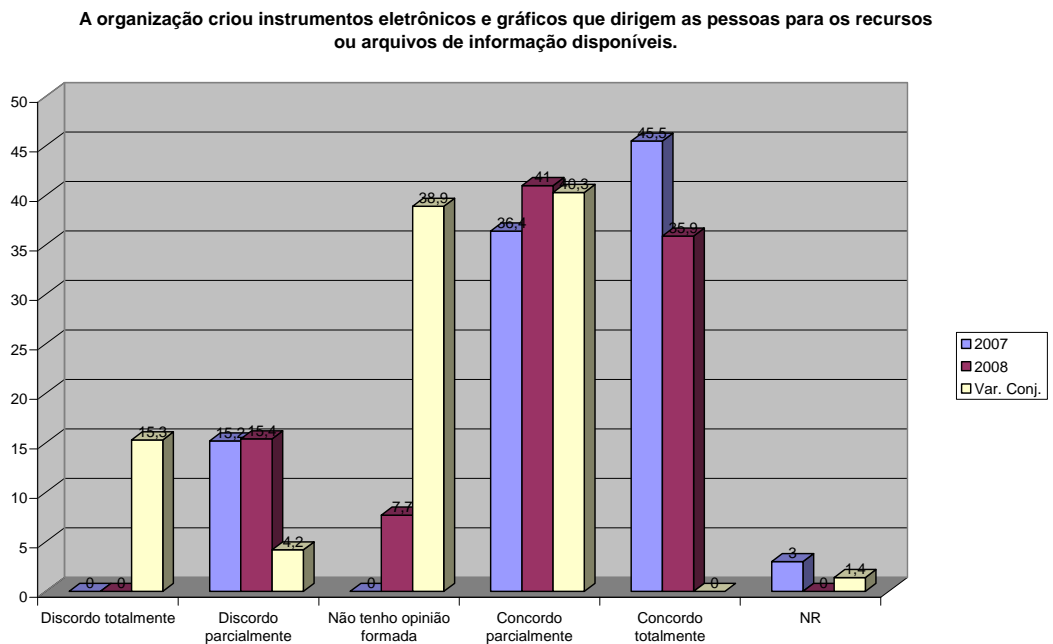
Observa-se também, que manter atualizados os arquivos onde são armazenadas as informações é considerado muito importante pela grande maioria dos respondentes, conforme pode ser notado pelas respostas a proposição da V7, cujos percentuais no campo concordo, situa-se acima de 79% nos dois momentos da investigação, ficando em 84,9% , 79,4% e 81,9% nos anos de 2007, 2008 e no acumulado, respectivamente.

**V7 - Os meios eletrônicos (computador) e físicos (papel) onde são armazenadas as informações são mantidos atualizados.**



**Figura 8: Gráfico percentual: atualização de arquivos**

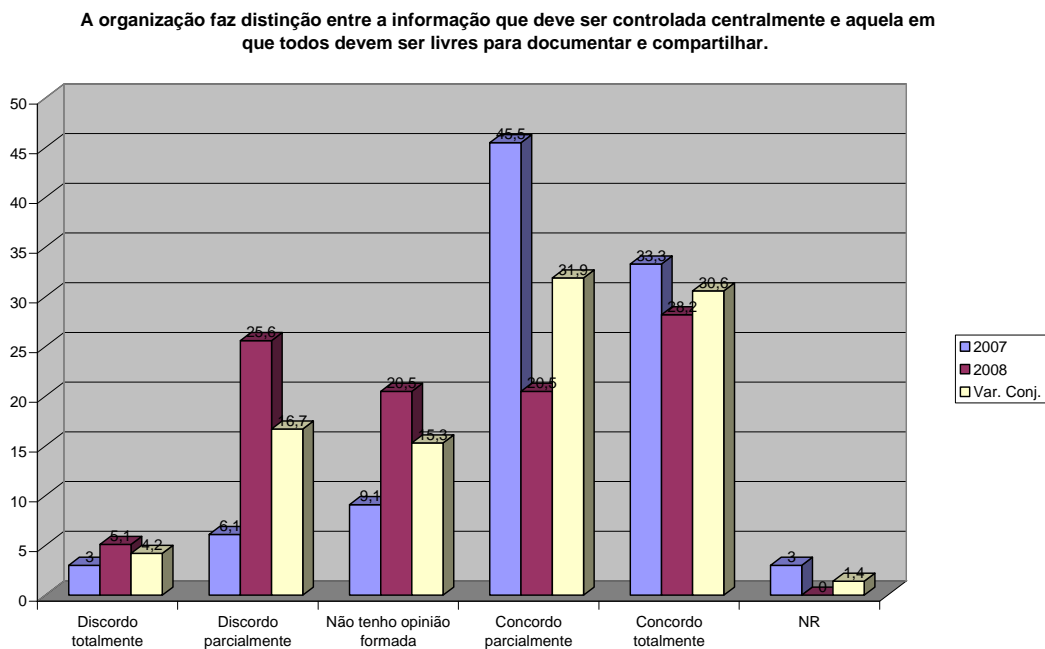
**V8 – A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos ou arquivos de informações disponíveis.**



**Figura 9: Gráfico percentual: criação de instrumentos para localização das informações.**

As respostas à variável V8 - “A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos ou arquivos de informações disponíveis”, em que mais 76% situam-se no campo concordo, indicam que a organização procura, realmente, facilitar o acesso às informações. Essa afirmativa é reforçada pelas respostas situadas na opção “concordo totalmente” que atingiu os percentuais 45,5% , em 2007; 35,9% , em 2008 e 40,3% no acumulado.

**V9 – A organização faz distinção entre a informação que deve ser controlada centralmente e aquela em que todos devem ser livres para documentar e compartilhar.**



**Figura 10: Gráfico percentual: criação de instrumentos para localização das informações.**

Outro aspecto importante que pode ter sido afetado pelas mudanças acima citadas, está relacionado ao controle da informação, possível de ser avaliado pelos resultados desta variável que, em 2007 teve 78,8% das respostas no campo “concordo” e em 2008 caiu para 48,7% . Uma queda de 30 pontos percentuais, que pode ser um alerta para a organização, no sentido de retomar o controle sobre as informações geradas em seus processos, de modo a garantir uma correta divulgação das informações que devem ser compartilhadas e evitar que informações sigilosas ou estratégicas ultrapassem os limites desejados de segurança e venham a causar prejuízos para a organização e sua marca.

## V10 – As pessoas podem dizer que as mudanças no espaço de trabalho são realizadas visando à necessidade e trabalhar em conjunto e compartilhar informações

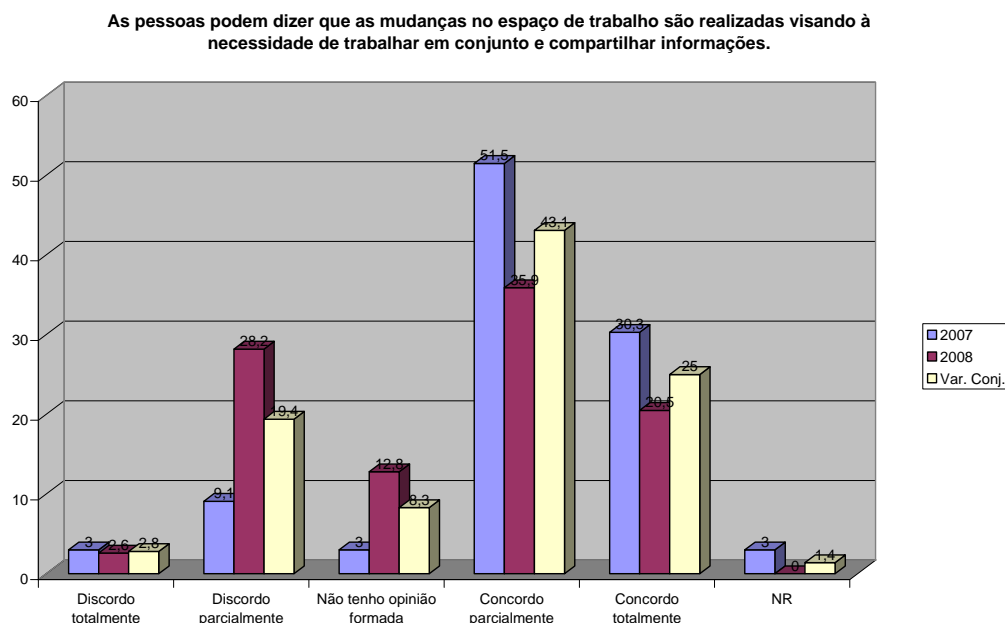


Figura 11: Gráfico percentual: mudanças no espaço físico voltadas para o compartilhamento.

A variável V10, “As pessoas podem dizer que as mudanças no espaço de trabalho são realizadas visando às necessidades de trabalhar em conjunto e compartilhar informações”, com 81,8% das respostas situadas no campo “concordo”, mostra que no ano de 2007, as mudanças realizadas no arranjo físico foram feitas de modo a favorecer o trabalho de equipe e a disseminação das informações, sugerindo flexibilidade e troca de informação, indicadores de que a organização estava altamente adequada a implementação da gestão do conhecimento. Já no ano de 2008, esse percentual caiu para 56,4%, ainda favorável na opinião da maioria, mas a queda foi muito grande e significativa, levando à suposição de que as mudanças organizacionais efetivadas no ano de 2008 tiveram impacto negativo no compartilhamento das informações. Essa suposição é reforçada pela opção “concordo totalmente”, relativa ao quesito, que caiu de 30,3% para 20,5%.

### 4.2.2.2 Criação

A tabela abaixo agrupa as proposições que investigam como se dá a criação do conhecimento na IES.

	Variáveis	Ano	f	Itens de Resposta					
			%	0	1	2	3	4	5
CRIAÇÃO	V11 – Como parte do processo de resolução de problemas, a organização considera com serenidade o que alguns poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas	2007	f	1	5	6	3	12	6
			%	3,0	15,2	18,2	9,1	36,4	18,2
		2008	f	-	5	9	9	15	1
			%	-	12,8	23,1	23,1	38,5	2,6
		Conj	f	1	10	15	12	27	7
			%	1,4	13,9	20,8	16,7	37,5	9,7
	V12– Envolver os clientes no processo de criar ou desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na organização	2007	f	1	3	4	5	12	8
			%	3,0	9,1	12,1	15,2	36,4	24,0
		2008	f	-	5	7	7	10	10
			%	-	12,8	17,9	17,9	25,6	25,6
		Conj	f	1	8	11	12	22	18
			%	1,4	11,1	15,3	16,7	30,6	25,0
	V13 – O espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho	2007	f	1	1	5	1	13	12
			%	3,0	3,0	15,2	3,0	39,4	36,4
		2008	f	-	3	11	3	17	5
			%	-	7,7	28,2	7,7	43,6	12,8
		Conj	f	1	4	16	4	30	17
			%	1,4	5,6	22,2	5,6	41,7	23,6
	V14 – Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela	2007	f	1	1	4	2	14	11
			%	3,0	3,0	12,1	6,1	42,2	33,3
2008		f	-	-	12	6	18	3	
		%	-	-	30,8	15,4	46,2	7,7	
Conj		f	1	1	16	8	32	14	
		%	1,4	1,4	22,2	11,1	44,4	19,4	

Fonte: Dados da Pesquisa

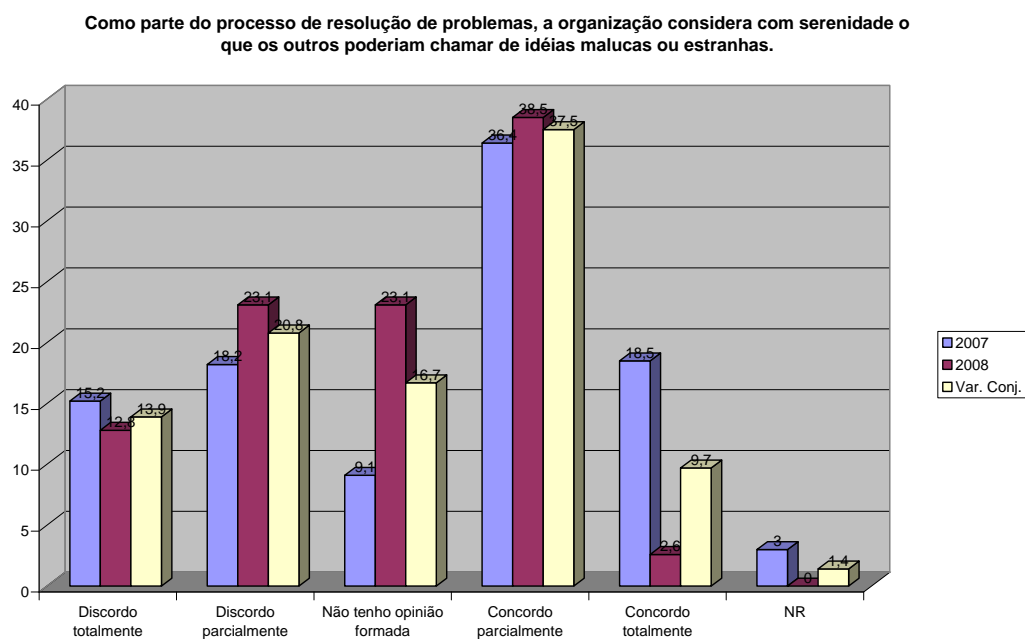
Na análise das variáveis que compõem esta categoria, observa-se que nos quatros quesitos de avaliação houve queda nos resultados de 2008, comparativamente a 2007.

Tratando-se de um quesito básico para a gestão do conhecimento e para a aprendizagem organizacional, como a criatividade, torna-se relevante retornar ao item 4.1.2

deste mesmo capítulo, que explana sobre a evolução das mudanças no Centro Universitário, no período compreendido entre 2006 e 2008. Como em 2007, a estrutura física já tinha absorvido a criação dos núcleos construindo ou adaptando espaços para comportá-los, agora, a direção, pode promover mudanças nas lideranças.

Considerando a afirmação de Senge (1999), que a organização é uma comunidade humana, um sistema vivo, que precisa de pessoas para cuidar do seu crescimento, deve-se aqui, indagar se essas mudanças na liderança são, pelo menos em parte, responsáveis pela queda na motivação das equipes e, conseqüentemente, na sua capacidade de gerar novos conhecimentos.

**V11 – Como parte do processo de resolução de problemas, a organização considera com serenidade o que alguns poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas.**



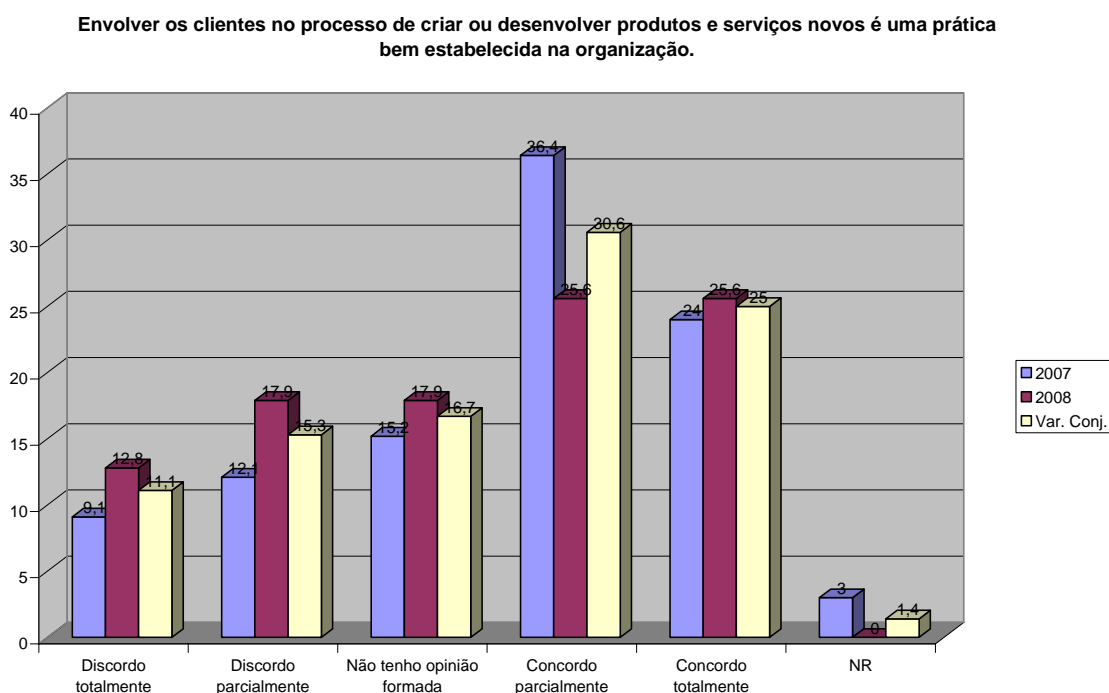
**Figura 11: Gráfico percentual: a organização considera novas idéias, mesmo que inusitadas.**

A mensuração dessa variável apresenta percentuais de 54,6% em 2007 e 41,2% em 2008, no campo concordo, sugerindo que idéias diferentes, pouco usuais, não são bem aceitas pela organização, o que pode dificultar a busca pela inovação. Ainda de acordo com Senge (1999), os novos modelos organizacionais precisam se basear, cada vez mais, na capacidade das pessoas de criar, reinventar, se quiserem buscar diferentes caminhos para o seu próprio futuro.



Esse fato é reforçado pelas respostas à proposição V12, cujos resultados no campo concordo, apenas satisfatórios - 60,4% em 2007 e 51,2% em 2008, apontam que o envolvimento do cliente na busca do novo não é prática estabelecida na organização.

**V12 – Envolver os clientes no processo de criar ou desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na organização**



**Figura 13: Gráfico percentual: envolver os clientes no processo de criação de produtos e serviços.**

**V13 – O espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho**

As respostas mensuradas nessa proposição mostram que em 2007, com 75,8% de concordo, a organização estava muito preocupada em planejar o espaço físico, de modo a favorecer a troca de idéias. Em 2008, esse percentual caiu para 56,4%, mas na média do período 2007/2008 ficou num nível que pode ser considerado bom, 65,3%. Comparando esse resultado com os do parágrafo anterior, pode-se fazer o seguinte questionamento: de que adianta planejar o espaço para facilitar o fluxo de idéias, se idéias novas não são bem aceitas? Por que, investir em patrimônio físico, mensurável, se o maior patrimônio de uma

organização “aprendente” são as pessoas e sua capacidade de transformar desafios em habilidades, de inventar e reinventar soluções novas para situações antigas?

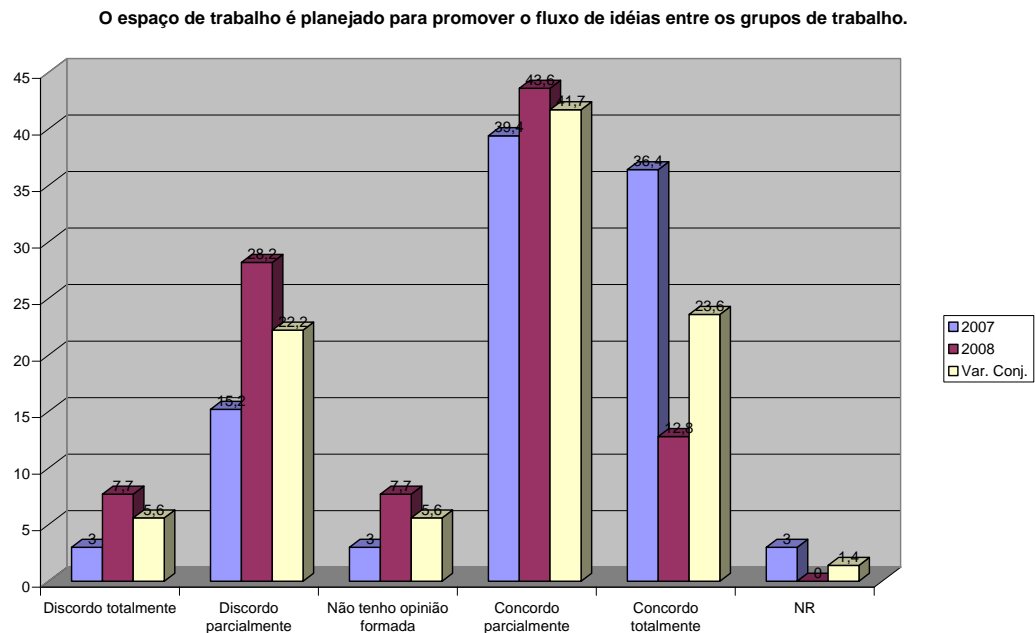


Figura 14: Gráfico percentual: planejamento do espaço de trabalho favorável ao fluxo de idéias.

**V14 – Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.**

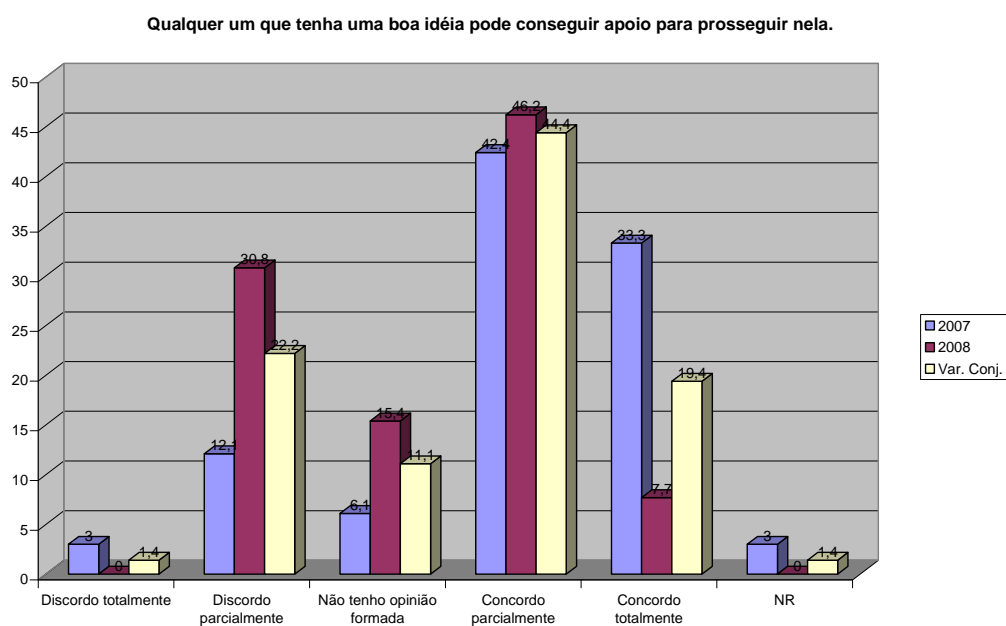


Figura 15: Gráfico percentual: apoio para prosseguir com as boas idéias.

A variável V14, “Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela”, com 75,7% de concordo, possibilita supor que em 2007, existia na organização, um bom incentivo ao surgimento de idéias. Em 2008 caiu para 53,8, indicando que esse apoio é apenas satisfatório, o que não favorece o surgimento de novas idéias.

#### 4.2.2.3 Aplicação

A tabela abaixo agrupa as proposições que investigam como o conhecimento, gerado ou adquirido, é aplicado na IES.

**Tabela 3: Quadro Resumo do Percentual da Frequência de Respostas**

	Variáveis	Ano	f %	Itens de Resposta					
				0	1	2	3	4	5
<b>APLICAÇÃO</b>	V15 – As pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho	2007	f	1	-	-	-	16	16
			%	3,0	-	-	-	48,5	48,5
		2008	f	-	1	3	6	15	14
			%	-	2,6	7,7	15,4	38,5	35,9
		Conj	f	1	1	3	6	31	30
			%	1,4	1,4	4,2	8,3	43,1	41,7
	V16 – Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na organização	2007	f	1	-	6	2	15	9
			%	3,0	-	18,2	6,1	45,5	27,3
		2008	f	-	-	8	7	17	7
			%			20,5	17,9	43,6	17,8
		Conj	f	1	-	14	9	32	16
			%	1,4	-	19,4	12,5	44,4	22,2
	V17 – As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização no seu trabalho	2007	f	1	-	2	4	18	8
			%	3,0	-	6,1	12,1	54,5	24,2
		2008	f	-	-	2	7	21	9
			%	-	-	5,1	17,9	53,8	23,1
		Conj	f	1	-	4	11	39	17
			%	1,4	-	5,6	15,3	54,2	23,6

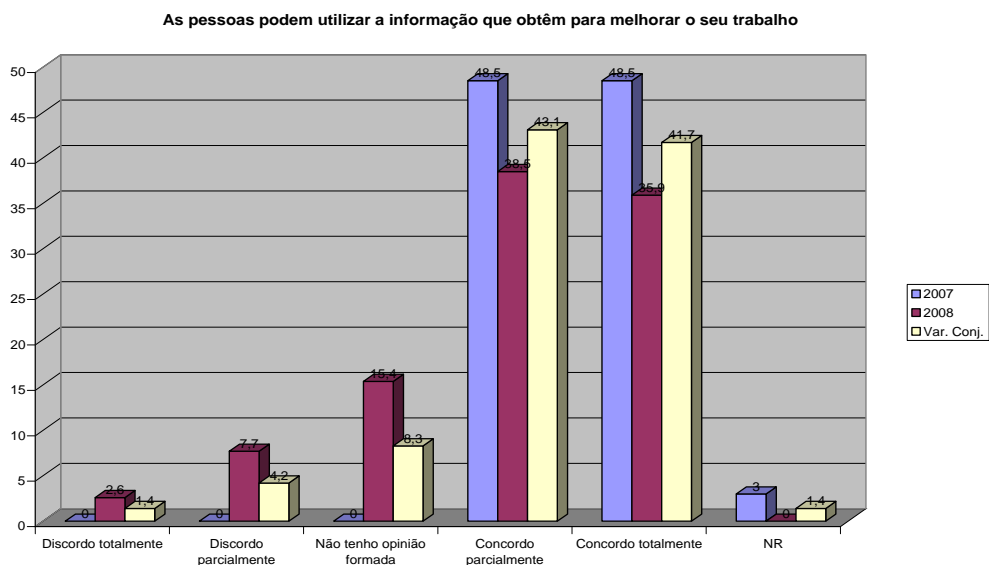
	V18 – Geralmente, quando um projeto é concluído, as equipes se reúnem para analisar o que deu errado e o que poderia ser melhorado	2007	f	1	1	5	4	16	6
			%	3,0	3,0	15,2	12,1	48,5	18,2
		2008	f	-	4	11	6	10	8
			%	-	10,3	28,2	15,4	25,6	20,5
		Conj	f	1	5	16	10	26	14
			%	1,4	6,9	22,2	13,9	36,1	19,4
	V19 – As pessoas aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas	2007	f	1	-	3	2	20	7
			%	3,0	-	9,1	6,1	60,6	21,2
		2008	f	-	1	2	5	27	4
			%	-	2,6	5,1	12,8	69,2	10,3
		Conj	f	1	1	5	7	47	11
			%	1,4	1,4	6,9	9,7	65,3	15,3
	V20 – Na sua organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender	2007	f	1	3	1	4	15	9
			%	3,0	9,1	3,0	12,1	45,5	27,3
		2008	F	-	6	6	6	12	9
%			-	15,4	15,4	15,4	30,8	23,1	
Conj		F	1	9	7	10	27	18	
		%	1,4	12,5	9,7	13,9	37,5	25,0	

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Favorecer o estabelecimento de um ambiente de trabalho favorável à experimentação, à possibilidade de correr riscos sem ter seu emprego ou imagem ameaçados, romper paradigmas e, agregar com isso, satisfação e prazer à rotina do trabalho, deve ser preocupação constante das lideranças (SENGE, 1999), para que o conhecimento individual possa ser compartilhado e aplicado ao trabalho e assim, convertido em coletivo.

Observa-se nesta categoria, que as proposições de 16 a 20 foram estruturadas de maneira a identificar não apenas se o conhecimento é aplicado mas, principalmente, se o ambiente de trabalho favorece essa aplicação, permitindo a reflexão individual e coletiva sobre o sucesso e o fracasso da equipe.

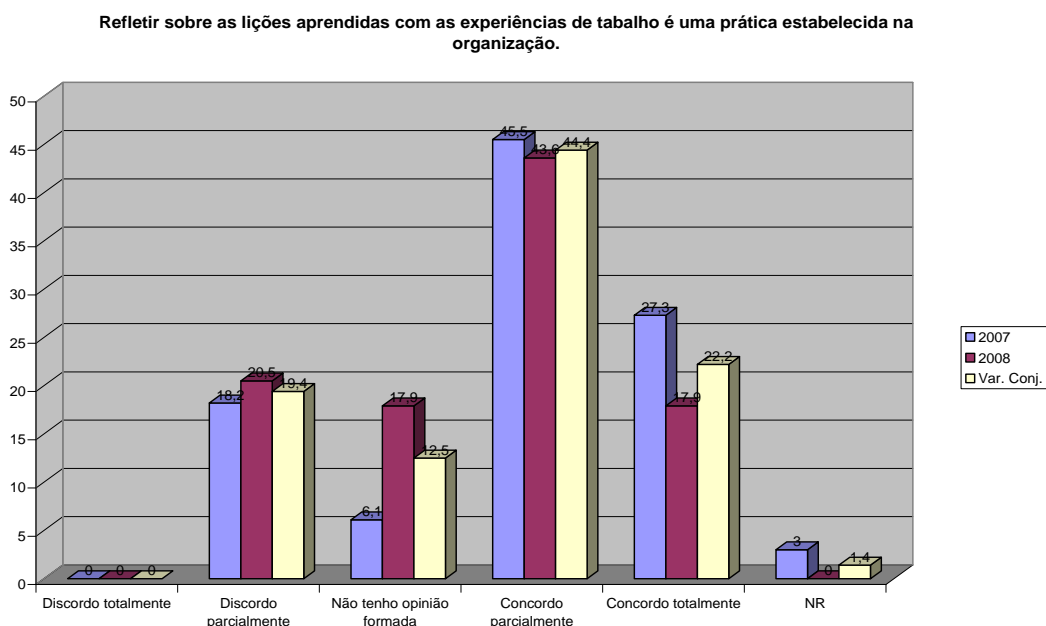
**V15 – As pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho**



**Figura 16: Gráfico percentual: utilização da informação para melhoria do trabalho.**

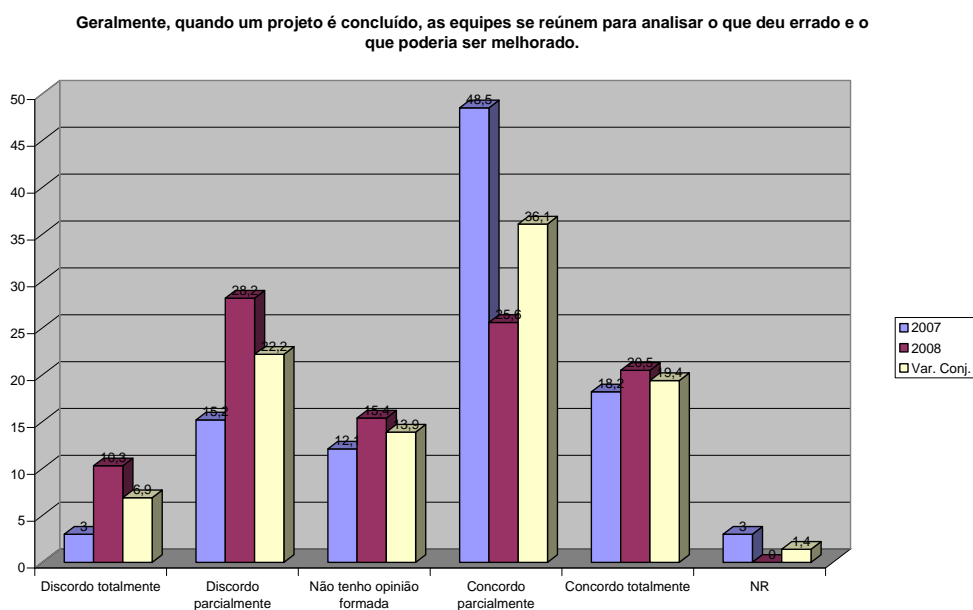
No gráfico acima, pode-se verificar que, no ano de 2007, com 98% das respostas situadas no campo “concordo”, as pessoas se sentiam inteiramente livres para utilizar no seu trabalho as informações obtidas. Já no ano de 2008, esse percentual caiu para 74,4%. Mesmo ainda sendo maioria, a queda é bastante significativa, indicando, possivelmente, o surgimento de fatores restritivos ao uso da informação, no ano de 2008.

**V16 – Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na organização.**



**Figura 17: Gráfico percentual: reflexão coletiva sobre as lições aprendidas.**

**V18 – Geralmente, quando um projeto é concluído, as equipes se reúnem para analisar o que deu errado e o que poderia ser melhorado**



**Figura 18: Gráfico percentual: reunião das equipes para avaliação dos resultados..**

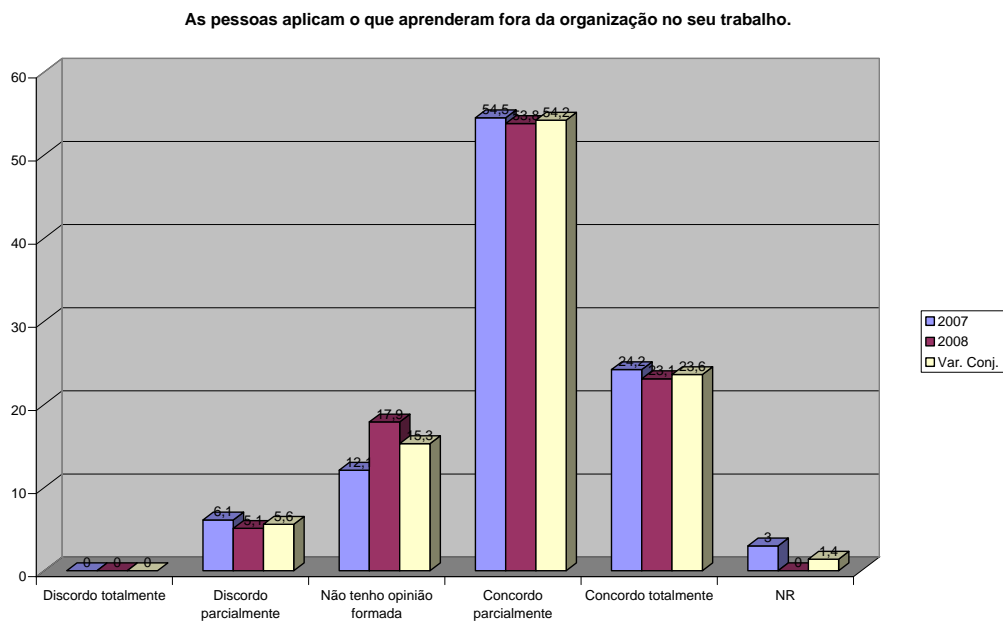
Aqui, pretende-se avaliar os resultados das variáveis V18 e V16 de forma conjunta, devido à similaridade das questões. A utilização de proposições semelhantes, recurso comumente utilizado, busca, via de regra, confirmar um determinado comportamento. As variáveis V18 e V16 apresentaram valores de 66,7% e 72,8%, respectivamente, relativos a 2007, demonstrando que “reunir para avaliar criticamente um projeto concluído” e “refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho”, eram práticas já estabelecidas na instituição, procedimentos esses, indicativos da existência de um clima bastante favorável à implementação da gestão do conhecimento. Entretanto, no ano de 2008, houve uma queda acentuada na avaliação dessas proposições, principalmente em V18 que, inclusive, saiu do campo da concordância (46,1%), enquanto que V16 ficou em 61,5%.

**V17 – As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização no seu trabalho.**

É importante observar que o uso, no trabalho, da informação obtida externamente, avaliado pela proposição acima, praticamente se manteve em 2007 e 2008 com percentuais de concordância de 78,7% e 76,9% , respectivamente. Dada a similaridade das perguntas, é possível supor que na proposição 15, os respondentes tenham interpretado que: “ ... a

informação obtida ...” ali mencionada, fossem referentes a informações internas. Se isso é fato, a queda observada na variável V15, nos anos de 2007/2008 se torna ainda mais significativa, pois informações geradas no ambiente interno de trabalho deveriam ser divulgadas e aplicadas na melhoria do próprio trabalho, sem restrições.

Outra suposição possível, oriunda da variável V17 é que informações obtidas externamente são bem aplicadas no trabalho, ou seja, cursos e/ou atividades externas são bem aproveitados na organização.



**Figura 19: Gráfico percentual: aplicação do conhecimento adquirido externamente no trabalho.**

### **V19 – As pessoas aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.**

Mesmo com a queda verificada, de forma geral, nos itens desta categoria, pode-se verificar que “As pessoas aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores à situações novas”, conforme mostrado nos resultados de V19: 81,8% em 2007 e 79,5% em 2008. Indicativo de que a aplicação de conhecimentos adquiridos é prática comum na organização, permitindo sugerir que as reuniões de avaliação de projetos concluídos sejam retomadas e institucionalizadas.

As pessoas aplicam as idéias que desenvolvem em trabalhos anteriores às situações novas.

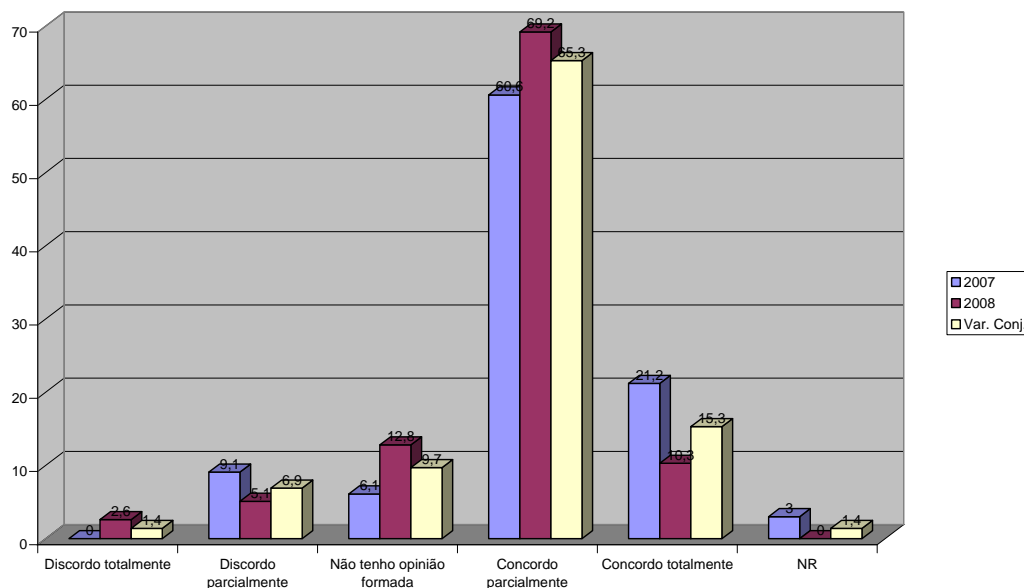


Figura 20: Gráfico percentual: aplicação de idéias anteriores à situações novas.

**V20 – Na sua organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.**

Na sua organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.

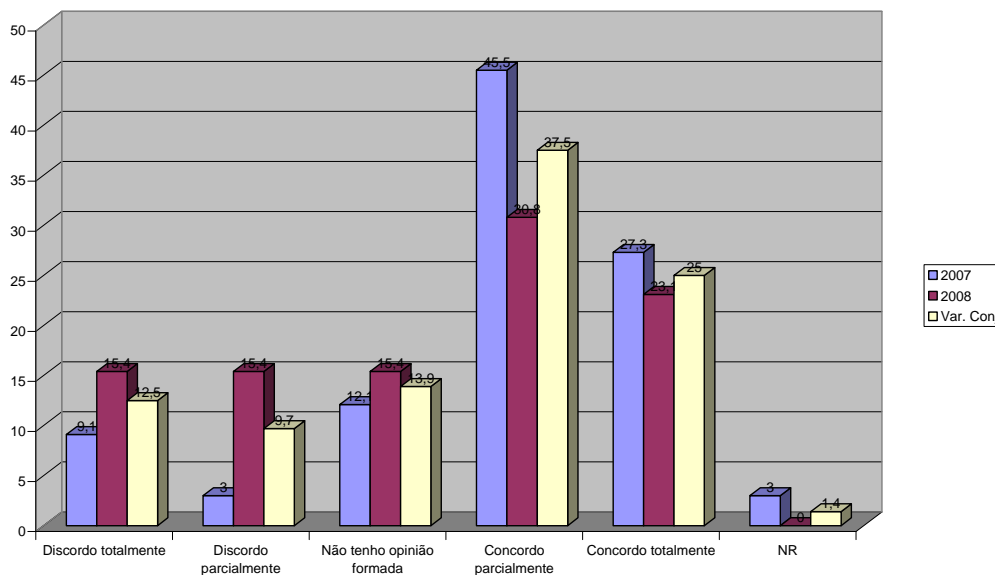


Figura 21: Gráfico percentual: fracasso como oportunidade de aprendizado.

Os resultados de V20, com 72,8% em 2007, sugerem que nessa época havia considerável liberdade para falhas, o que estimulava a experimentação. No ano de 2008, o



resultado caiu para 53,9%, que pode significar dúvidas e incertezas. Este item é muito importante e deveria ser objeto de profunda análise por parte da organização, pois segundo Amouzou e Perez (2000), uma organização só irá adquirir capacidade para se auto-renovar se for constituída por uma base de pessoas dispostas a ter iniciativa pessoal e a cooperar umas com as outras. O que parece impossível quando não existe espaço para cometer erros e, assim, aprender individual e coletivamente com ele.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho tinha como objetivo geral fazer um diagnóstico de como a instituição analisada, o Centro Universitário e Volta Redonda - UniFOA, gerencia as informações geradas ou adquiridas, para convertê-las em conhecimento e aplicá-lo na sua gestão administrativo-acadêmica, em busca de um diferencial competitivo, para assim, agregar valor a marca; e, ainda, identificar fatores facilitadores e dificultadores para a Gestão do Conhecimento na IES.

Ambos os objetivos, acredita-se, serem desafiadores: o primeiro, em função da novidade do tema para uma instituição conservadora, com 41 anos de existência, que é gerida de forma compartilhada pela mantenedora, a Fundação Oswaldo Aranha, por meio de seus conselhos: Diretor, Curador e Fiscal; e pela mantida, o Centro Universitário de Volta Redonda, através dos integrantes da Reitoria, Pró-reitorias e Núcleos de Apoio à Gestão. Apenas esse fato já seria suficiente para um estudo de caso, visto que, pode-se afirmar que é patente o choque de gestão e as dificuldades em se conseguir um denominador comum. E o segundo, composto, plural, que tanto pode ser embasado nas características já citadas acima como, a cultura conservadora, quanto em fatores diretamente ligados à processos, tecnologia e, relevante, ressaltar, na motivação humana e na atitude da liderança.

Sendo assim, é importante destacar a importância do conhecimento como recurso econômico para as empresas de todos os setores, inclusive, para uma Instituição de Ensino Superior, que pretende permanecer líder no mercado educacional da região onde se encontra e expandir sua atuação, com vistas a tornar-se uma Universidade.

Num contexto amplo, foi possível observar que, mesmo não existindo uma política específica e formalizada para a gestão das informações, mesmo que a expressão “Gestão do Conhecimento” ainda não tenha conseguido transpor as paredes das salas de aula para conquistar espaço na gestão educacional, pelos resultados da pesquisa, pode-se perceber que existe uma tendência à prática da Gestão do Conhecimento por parte da liderança da IES, visto que, a maioria percentual de respostas, seja no ano de 2007, seja no ano de 2008 ou no acumulado, situa-se nos campos “concordo”.

É fato que a implantação da Gestão do Conhecimento numa instituição com essas características vai exigir, necessariamente, uma maior compreensão das demandas do ambiente onde ela está inserida mas, principalmente, será necessário, compreender a cultura da IES, as questões ligadas à dupla hierarquia nesse processo de gestão compartilhada e,

obrigatoriamente, o entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e disseminação do conhecimento, voltados para a aprendizagem organizacional.

Portanto, pode-se concluir, com embasamento nas respostas da pesquisa realizada em 2007 e, também, na observação participativa, que a mudança na estrutura acadêmica em 2006, foi responsável por um momento de forte impulso na motivação das lideranças, que se refletia no comportamento da equipe e, conseqüentemente, no estabelecimento de uma crença de crescimento tanto pessoal e profissional, quanto da própria Instituição.

Entretanto, pode-se observar também, que se houve um inegável crescimento em relação à escolaridade e a conseqüente qualificação dos docentes, parece ter havido, também, uma redução quanto à capacidade da IES de controlar as informações. Essa atitude aparentemente cética, é confirmada com a queda de 30 pontos percentuais no item 9 do questionário e deve ser um alerta para a organização, no sentido de retomar o controle sobre as informações geradas em seus processos, de modo a garantir uma correta divulgação das informações que devem ser compartilhadas e evitar que informações sigilosas ou estratégicas ultrapassem os limites desejados de segurança e venham a causar prejuízos para a organização e sua marca.

Em relação aos aspectos diretamente ligados à Gestão do Conhecimento, pode-se concluir, com relação ao compartilhamento de informações que, a IES procura favorecer o trabalho de equipe e a disseminação das informações, através de mudanças no espaço de trabalho, da criação e disponibilização de arquivos em meios físico e eletrônico visando à troca de informação. Indicadores, esses, de que a organização estava altamente adequada à implementação da gestão do conhecimento. Todavia, é preciso não perder de vista que, de 2007 para 2008, houve uma queda significativa nas respostas positivas, podendo levar à suposição de que as mudanças organizacionais efetivadas no ano de 2008 tiveram impacto negativo no compartilhamento das informações.

Na análise das variáveis que compõem a categoria criação do conhecimento, observa-se que houve redução nos resultados de 2008, comparativamente a 2007, nos quatro itens investigados. Considerando que a capacidade de criar conhecimento, transformar informações e conhecimento tácito, em conhecimento organizacional, depende exclusivamente de pessoas, recomenda-se, aqui, uma investigação mais aprofundada, capaz de identificar quais são os fatores que estão comprometendo a crença e, talvez, a motivação das lideranças para buscar novas práticas e processos que facilitem a inovação e a aprendizagem. Deve-se, também, indagar se as mudanças na liderança, relatadas na pesquisa, não são, pelo menos em parte,

responsáveis pela queda na motivação das equipes e, conseqüentemente, na sua capacidade de gerar novos conhecimentos.

Nota-se na categoria de investigação da aplicação do conhecimento, que as proposições foram estruturadas de maneira a identificar não apenas se o conhecimento é aplicado mas, principalmente, se o ambiente de trabalho favorece essa aplicação, permitindo a reflexão individual e coletiva sobre o sucesso e o fracasso da equipe. Os resultados sugerem que, em 2007 as pessoas sentiam-se mais livres para exprimir suas idéias, opiniões, para compartilhar seus sucessos mas, também, para compartilhar os erros, o que estimulava a experimentação. Em 2008, a queda nos resultados dessa categoria pode significar que as pessoas e as equipes já não se sentem seguras para cometer enganos no ambiente de trabalho. Esse fato é muito importante e deveria ser objeto de profunda análise por parte da organização, pois, quando não existe espaço para cometer erros e, assim, aprender individual e coletivamente com ele, a organização perde a capacidade de atrair e reter os talentos capazes de promover a transformação de uma empresa em organização de aprendizagem.

Diante do exposto, pode-se concluir que uma Instituição de Ensino Superior, geradora de conhecimento, não pode se furtar a adotar em sua gestão, práticas que favoreçam a transformação do paradigmático ambiente de trabalho. Torna-se imperioso, que a IES possa ser sujeito de seu próprio processo e desponte como exemplo de gestão do conhecimento, para então, poder adotar as premissas de uma empresa que aprende e destacar-se no inflexível mercado.

Esperar -se que este estudo possa contribuir para a compreensão da importância da Gestão do Conhecimento e das características gerenciais e organizacionais necessárias à sua implantação, bem como, venha a estimular, ainda mais, a discussão de seus aspectos e conseqüências. Sabe-se que tema não se esgota aqui e que, ainda que particularizado por tratar-se de um estudo de caso, possa fornecer subsídios para outras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, A. e OXBROW, N. (2001), *Competing with Knowledge*. Londres, TFPL and Library Association Publishing.
- ANTUNES, M. T. P; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuaria*. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos.2002.
- ARAÚJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, no.1, p.58-69, março, 2004.
- BORGES, Rodrigo César Neiva; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Potencial de flexibilidade cultural em organizações: elaboração e validade de uma escala. *XXIX Enanpad – Encontro Científico de Administração*. Brasília, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Tradução Carlos Alberto Silveira Notto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CAVALCANTI, Marcos do Couto Bezerra; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; PEREIRA NETO, André Faria de. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CHANDLER JR., A. D. *The visible hand: the managerial revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- CHURCHILL, G. A. Jr. *Marketing research: methodological foundations*. 3 ed., The Dryden Press, 1983.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DRUCKER, Peter F. *Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

DURAND, T. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: Competence-based strategic management. Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLEURY, A., FLEURY, M. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso Carlos. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas, v.44, no.1, p.44-57, março, 2004.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira; TORRES, Cláudio Vaz. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento: a realidade das pequenas organizações. XXIX Enanpad – Encontro Científico de Administração. Brasília, 2005.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

JACOMETTI, Márcio. Influência do contexto institucional de referência sobre a cultura organizacional e as dependências do poder numa instituição de ensino superior tecnológico. XXIX Enanpad – Encontro Científico de Administração. Brasília, 2005.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2005.

LE BOTERF, G. De la compétence. Paris: Le Editions d'Organisation, 1994.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: \_\_\_\_\_. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MAGALHÃES, Dulce. Mensageiro do vento: uma viagem pela mudança. Florianópolis, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade & LINTZ, Alexandre. O Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso, 1ª. Ed. São Paulo: Atlas 2000.

MATTAR, FN – Pesquisa de Marketing 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MINAYO, M. C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

PATTON, Michael Quinn. Qualitative evaluation and research methods. 2a.e d. California: Sage Publication, 1990.

POLANYI, Michael. The tacit dimension. Gloucester. Peter Smith. 1983

PRAHALAD, C.K. A competência essencial. H.S. management, São Paulo, n.1, p.6- 11, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, CK; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v.68, no. 3, p. 7991, May/june 1990.

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S “Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best”, em Henry, J. e Mayle, D. (2002), Managing Innovation and Change, Londres, Sage, p. 87-98.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto Profissional. Extraíndo o máximo dos melhores. In: \_\_Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, p. 174-196, 2000

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999. \_\_\_\_\_. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA NETO, Ivan. Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem. Brasília: Universa, 2004.

RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1996.

SELLITZ, Claire & JAHODA, Marie & DEUSTCH, Morton & COOK, Stuart W. Métodos de Pesquisa nas relações sociais, 2<sup>a</sup>. Ed. Editora Pedagógica e Universitária: São Paulo, 1974.

SENGE, Peter M..A A Dança das Mudanças. Rio e Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, Peter M..A Quinta Disciplina - Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2001.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. About the creation and management of organizational knowledge. Rev. Latino-Am. Enfermagem., Ribeirão Preto, v. 11, n. 4, 2003. Access on: 22 Sep 2006.

TANAKA, Oswaldo Y. et al., 1999. Formação de gestores locais de saúde: processos para identificar estratégias de atuação. Revista de Saúde Pública, vol.33, n.3, jun., São Paulo.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Marcelo M.F. Por uma (boa) pesquisa qualitativa em administração. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Bookman, 1990.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

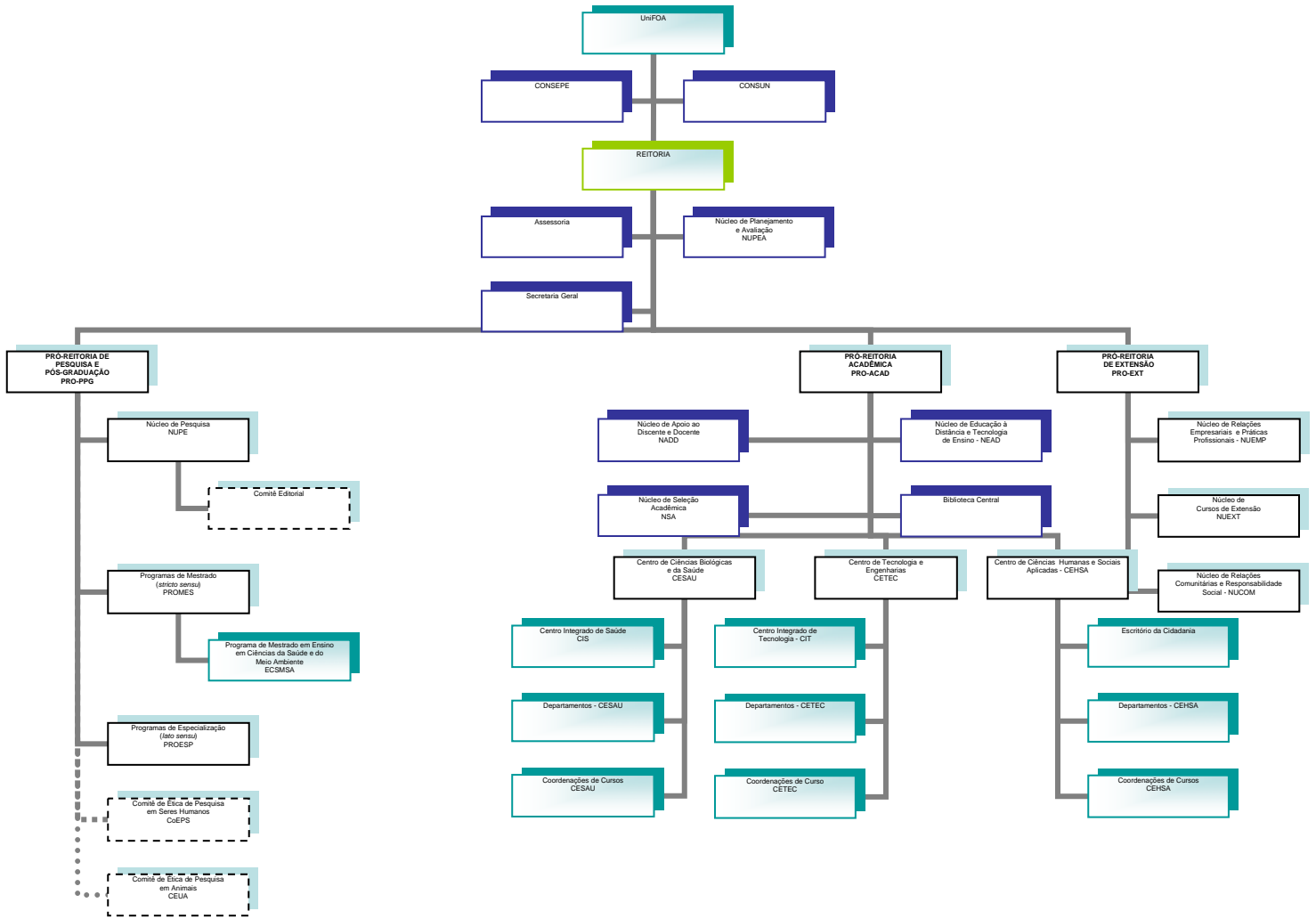
ZABOT, João Batista M; SILVA, L. C. Mello da. Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia. Construindo a Inteligência Coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiante em milieu industriel. 1999.



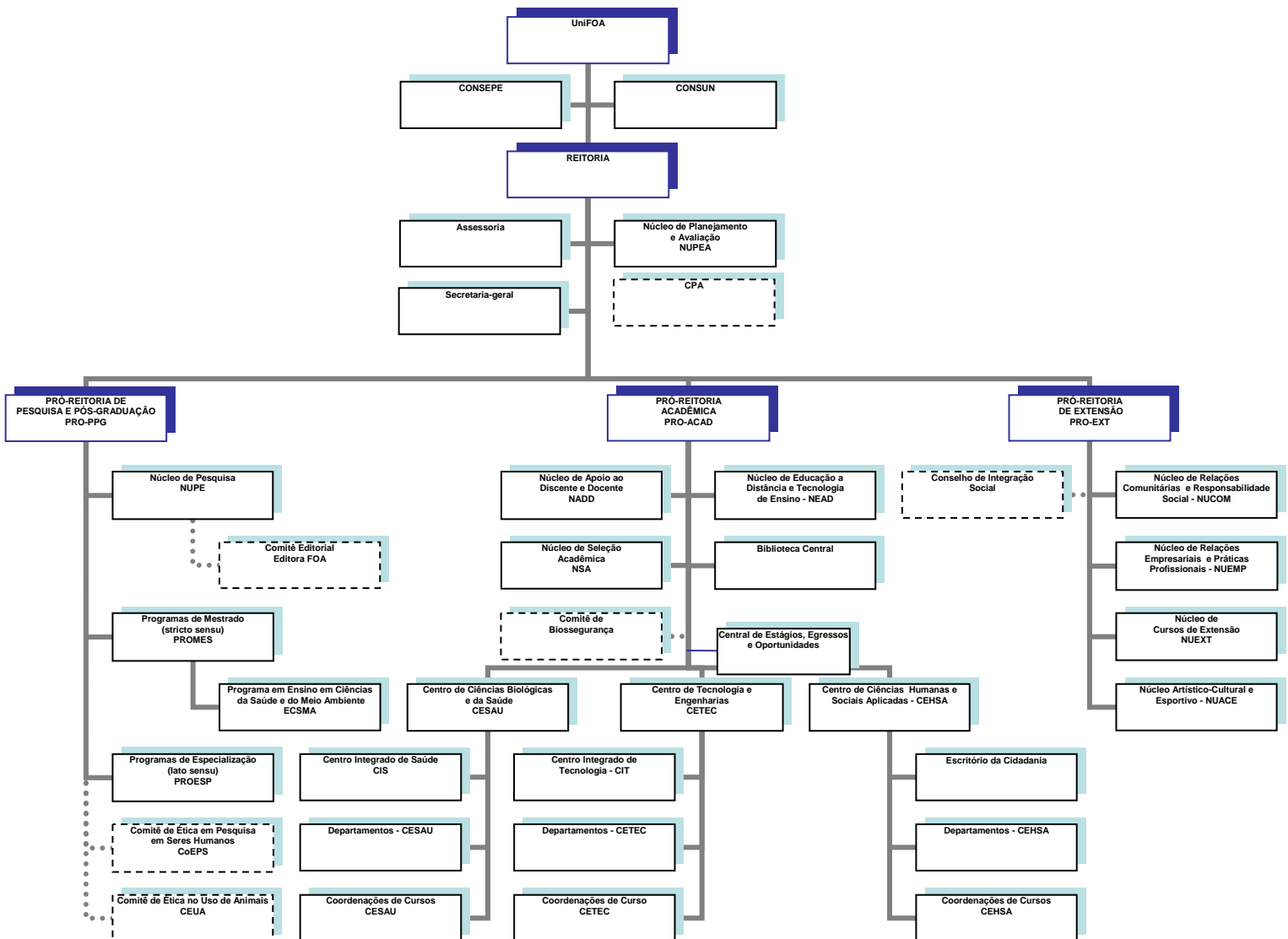
# ANEXO A

## ORGANOGRAMA UniFOA 2006



# ANEXO B

## ORGANOGRAMA UniFOA 2008



## ANEXO C

### Questionários 2007 / 2008

#### QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa para a dissertação de mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios pela UFRRJ.\*

Tem por objetivo fazer um diagnóstico de como o conhecimento é criado, aplicado e compartilhado na IES.

Todas as respostas são absolutamente confidenciais e serão utilizadas apenas para fundamentar o diagnóstico.

Agradecemos antecipadamente o preenchimento e solicitamos o seu encaminhamento até o dia 10/04/2008 para a secretaria da Pró-reitoria de Extensão.

Dados biográficos do respondente				
1- Sexo:				
<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Feminino		
2- Idade				
<input type="checkbox"/> 21 – 30 anos		<input type="checkbox"/> 31 – 40 anos		<input type="checkbox"/> 41 – 50 anos
<input type="checkbox"/> mais de 51				
3- Escolaridade				
<input type="checkbox"/> 2º incompleto		<input type="checkbox"/> 2º grau completo		<input type="checkbox"/> superior incompleto
<input type="checkbox"/> especialização		<input type="checkbox"/> mestrado		<input type="checkbox"/> doutorado
4- Tempo de trabalho na FOA / UniFOA				
<input type="checkbox"/> menos de 1 ano		<input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos		<input type="checkbox"/> 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/> 16 a 20 anos		<input type="checkbox"/> 21 a 25 anos		<input type="checkbox"/> 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/> 11 a 15 anos				
5- Tempo de trabalho em cargo de liderança na FOA/UniFOA				
<input type="checkbox"/> menos de 1 ano		<input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos		<input type="checkbox"/> 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/> 16 a 20 anos		<input type="checkbox"/> mais de 21 anos		
<input type="checkbox"/> 11 a 15 anos				

#### Questionário

Responda as afirmativas do questionário de acordo com a sua concordância. Para dar a sua resposta, utilize a escala de 5 pontos que está colocada à direita de cada afirmativa, marcando com um X o número que melhor expressa a sua opinião.

Os números da escala significam o seguinte:

1- discordo totalmente	2- discordo parcialmente	3- não tenho opinião formada	4- concordo parcialmente	5- concordo totalmente	
6- As equipes e os indivíduos documentam e compartilham a informação sobre seus processos mais eficazes rotineiramente.	1	2	3	4	5
7- Os meios eletrônicos (computador) e físicos (papel) onde são armazenadas as informações são mantidos atualizados.	1	2	3	4	5

8-	A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos ou arquivos de informação disponíveis.	1	2	3	4	5
9-	A organização faz distinção entre a informação que deve ser controlada centralmente e aquela em que todos devem ser livres para documentar e compartilhar.	1	2	3	4	5
10	As pessoas podem dizer que as mudanças no espaço de trabalho são realizadas visando à necessidade de trabalhar em conjunto e compartilhar informações.	1	2	3	4	5
11	Como parte do processo de resolução de problemas, a organização considera com serenidade o que os outros poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas	1	2	3	4	5
12	Envolver os clientes no processo de criar ou desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na organização.	1	2	3	4	5
13	O espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho.	1	2	3	4	5
14	Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	1	2	3	4	5
15	As pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
16	Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na organização.	1	2	3	4	5
17	As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização no seu trabalho.	1	2	3	4	5
18	Geralmente, quando um projeto é concluído, as equipes se reúnem para analisar o que deu errado e o que poderia ser melhorado.	1	2	3	4	5
19	As pessoas aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	1	2	3	4	5
20	Na sua organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	1	2	3	4	5

\* Adaptado de Bukowitz, Wendi R. e Williams, Ruth L., Manual de Gestão do Conhecimento. Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.