

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

HELOÍSA FONSECA DE ARAÚJO DA COSTA

PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:
avaliação de Curso de Administração das Instituições de Ensino Superior
Privadas de Minas Gerais baseada no Exame Nacional de Desempenho do
Estudante

Belo Horizonte - MG
2013

HELOÍSA FONSECA DE ARAÚJO DA COSTA

**PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:
avaliação de Curso de Administração das Instituições de Ensino Superior
Privadas de Minas Gerais baseada no Exame Nacional de Desempenho do
Estudante**

Dissertação apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Fundação Mineira de Educação e Cultura de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristiana F. De Müylder

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte - MG
2013

Ficha Catalográfica

C837p Costa, Heloísa Fonseca de Araújo da.
Práticas da gestão do conhecimento: avaliação de Curso de Administração das Instituições de Ensino Superior Privadas de Minas Gerais baseada no Exame Nacional de Desempenho do Estudante. / Heloísa Fonseca de Araújo da Costa. ; Orientadora, Cristiana Fernandes De Muylder. -- 2013.

99 f. : il. ; 30 cm.


Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2013.

Inclui bibliografia.

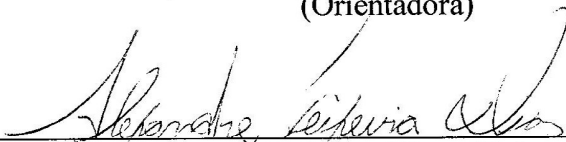
1. Gestão do conhecimento – Estudo de casos. 2. Ensino Superior – Minas Gerais – Estudo de casos. I. Muylder Cristiana Fernandes de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.01:001

Dissertação intitulada "**Práticas da Gestão do Conhecimento: avaliação de curso de Administração das Instituições de Ensino Superior Privadas de Minas Gerais baseada no exame Nacional de Desempenho do Estudante**" de autoria de Heloísa Fonseca de Araújo da Costa aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



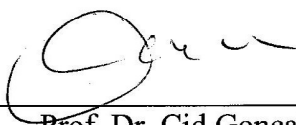
Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder- Universidade FUMEC
(Orientadora)



Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC



Prof. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio – Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 19 de Fevereiro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me proporcionar uma força diária, que mantém a minha motivação acesa para alcançar os meus objetivos.

Desde a graduação, tinha certeza de que futuramente faria o mestrado. E foi assim que aconteceu; depois de saber que lecionar era minha realização profissional, apostei na minha intuição e dei mais esse passo. Sem o meu querido esposo Paulo, jamais teria chegado aqui, pois ele é minha inspiração e alguém que me faz melhor. Obrigada, amor, por tudo! Amo muito você!

Agradeço à minha orientadora, Prof^a. Cristiana, por me indicar o caminho “certo” e por ser tão disponível, impressionantemente moderna e amiga. Você é uma inspiração para mim!

Não posso deixar de me lembrar dos meus queridos pais, que foram a base da minha educação. Amo vocês!

À minha família, aos meus amigos e colegas, só tenho a agradecer!

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 – Enade-2009	42
Tabela 2 - Resultado dos coordenadores de curso	49
Tabela 3 - Core competences.....	50
Tabela 4 - Macroestratégia	50
Tabela 5 - Metas desafiadoras	51
Tabela 6 - Missão e valores	52
Tabela 7 - Nível de confiança.....	52
Tabela 8 - Foco no médio e longo prazo	53
Tabela 9 - Cultura organizacional.....	53
Tabela 10 - Honestidade intelectual.....	54
Tabela 11 - Visão global	54
Tabela 12 - O tempo e o processo de inovação	55
Tabela 13 - Valorização de novas ideias	55
Tabela 14 - Comemorar realizações.....	56
Tabela 15 - Tolerância a piadas e humor	56
Tabela 16 - Equipes multidisciplinares e formais.....	58
Tabela 17 - Equipes temporárias em projetos inovadores.....	58
Tabela 18 - Pequenas reorganizações com vistas à competitividade.....	59
Tabela 19 - Reuniões informais fora do ambiente do trabalho.....	59
Tabela 20 - Adequação de espaços	60
Tabela 21 - Agilidade e minimização da burocracia.....	60
Tabela 22 - Processo de seleção rigoroso.....	62
Tabela 23 - Diversidade	62
Tabela 24 - Planejamento de carreira.....	63
Tabela 25 - Descrição de responsabilidades por cargo	63
Tabela 26 - Investimento e incentivo ao treinamento	64
Tabela 27 - Estímulo ao aprendizado.....	64
Tabela 28 - Treinamento x necessidades	65
Tabela 29 - <i>Turnover</i>	65
Tabela 30 - Comunicação e eficiência	67
Tabela 31 - Compartilhamento das informações	68
Tabela 32 - Incentivo ao conhecimento	68
Tabela 33 - Resultados e perspectivas de mensuração	70
Tabela 34 - Divulgação interna dos resultados.....	70
Tabela 35 - Aprendizado organizacional e mecanismos de aprendizagem.....	72
Tabela 36 - Facilidade de parcerias com outras empresas	72
Tabela 37 - Facilidade de parcerias com outras IES.....	73
Tabela 38 - Objetivo de aprendizado como decisão estratégica.....	73
Tabela 39 - Comparação dos resultados das IES estudadas com a pesquisa de Venuto (2010).....	78
Tabela 40 - Comparação das IES estudadas com os resultados da pesquisa de Terra (1999).....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação do bloco 1 dos coordenadores de curso	51
Quadro 2 - Classificação do bloco 2 dos coordenadores de curso	57
Quadro 3 - Análise do bloco 3 dos coordenadores de curso	61
Quadro 4 - Análise do bloco 4 dos coordenadores de curso	66
Quadro 5 - Análise do bloco 5 dos coordenadores de curso	69
Quadro 6 - Análise do bloco 6 dos coordenadores de curso	71
Quadro 7 - Análise do bloco 7 dos coordenadores de curso	74

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudante
EnANPAD	Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Fiep	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
IES	Instituições de Ensino Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de levantar as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas pelos coordenadores do Curso de Administração das IES privadas de Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se o modelo das sete dimensões de Terra (2005) que engloba: (1) Visão e Estratégia da Alta Administração; (2) Cultura Organizacional; (3) Estrutura Organizacional; (4) Política de Recursos Humanos; (5) Sistemas de Informação; (6) Mensuração de Resultados; e (7) Aprendizado com o ambiente. A metodologia de pesquisa foi quantitativa e qualitativa descritiva, com a aplicação de questionário semiestruturado, desenvolvido por Terra (2005). Trata-se de um estudo comparativo dos resultados do Enade-2009 em relação ao Enade-2006, das IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 no exame. Pôde-se concluir que a maioria das IES pesquisadas está alinhada com as práticas da Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Sete Dimensões. IES. Enade.

ABSTRACT

The present study aims to raise the practices of knowledge management perceived by the coordinators of the business management courses belonging to the private HEI from Minas Gerais. For this, we used the model of the seven dimensions developed by Terra (2005) which includes: (1) Vision and Strategy of senior management, (2) organizational culture, (3) Organizational Structure, (4) Human Resources Policy; (5) Information Systems, (6) Measuring Results, and (7) Learning from the ambiance. The research methodology was quantitative and descriptive qualitative, with the application of semi-structured questionnaire, developed by Terra (2005). This is a comparative study of the results from Enade-2009 linked to Enade - 2006 of the business management Courses that obtained at least grade 4 on the examination. The conclusion is that the majority of the researched HEI is aligned with the practices of knowledge management.

Keywords: Knowledge Management. Seven Dimensions. HEI. Enade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problemática	13
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Gestão do conhecimento: conceitos e importância	17
2.2 Dificuldades para a Gestão do Conhecimento	19
2.3 Modelo proposto por Terra (2005) – sete dimensões da Gestão do Conhecimento	21
2.3.1 Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração	23
2.3.2 Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais	25
2.3.3 Dimensão 3: Estrutura organizacional.....	26
2.3.4 Dimensão 4: Administração de recursos humanos	28
2.3.5 Dimensão 5: Sistemas de informação	31
2.3.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados	33
2.3.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente.....	34
2.3.8 Outras considerações sobre o modelo	35
2.4 Ensino Superior no Brasil – método de avaliação SINAES	36
2.5 Outros estudos de Gestão do Conhecimento baseados em Terra (2005)	37
2.5.1 Artigo “Gestão do Conhecimento em Redes Interorganizacionais”	37
2.5.2 Artigo “Papel das incubadoras na formação e desenvolvimento das Comunidades de Prática”	38
2.5.3 Artigo “Práticas gerenciais no processo de implantação da inovação”	38
2.5.4 Demais estudos utilizando o modelo de Terra (2005).....	39
2.5.4.1 Caso “Alfa SA”	39
2.5.4.2 Caso do projeto “Perfis profissionais para o futuro da indústria”	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 Tipo de pesquisa.....	41
3.2 Natureza ou estratégia	41
3.3 Método de pesquisa	41
3.4 Unidade empírica	42
3.5 Tipos de dados	43
3.6 Instrumentos de coletas de dados.....	43
3.7 Tratamentos dos dados	44
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 Apresentação das IES.....	45
4.2 Perfil da amostra – coordenadores de curso	46
4.2.1 Gênero	46
4.2.2 Graduação	46
4.2.3 Titulação	46
4.2.4 Experiência profissional	46
4.3 Análise descritiva dos resultados considerando cada dimensão gerencial	47
4.3.1 Análise do resultado dos coordenadores de curso.....	48
4.3.2 Análise do bloco 1 – Estratégia e alta direção	50
4.3.3 Análise do bloco 2 – Cultura e valores organizacionais.....	52
4.3.4 Análise do bloco 3 – Organização e processos de trabalho	58

4.3.5	Análise do bloco 4 – Políticas e administração de recursos humanos	62
4.3.6	Análise do bloco 5 – Sistemas de informação e comunicação	67
4.3.7	Análise do bloco 6 – Mensuração dos resultados	69
4.3.8	Análise do bloco 7 – Aprendizado com o ambiente.....	71
4.4	Análise descritiva dos resultados qualitativos	74
4.5	Comparação dos resultados das IES com a pesquisa de Venuto (2010).....	77
4.6	Comparação da Pesquisa atual com a Pesquisa de Terra (1999).....	79
4.7	Resultado identificado com base nas sete dimensões da Gestão do Conhecimento	81
4.7.1	Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração	82
4.7.2	Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais	82
4.7.3	Dimensão 3: Estrutura organizacional.....	82
4.7.4	Dimensão 4: Administração de recursos humanos	82
4.7.5	Dimensão 5: Sistemas de informação	83
4.7.6	Dimensão 6: Mensuração de resultados	83
4.7.7	Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	88
	ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e o talento humano são considerados há muitos anos como um diferencial competitivo entre as organizações. Segundo Terra (2005), numa economia em que a única certeza é a mudança constante, o conhecimento é considerado como uma fonte segura de vantagem competitiva.

Mais do que gerenciar as atividades da equipe, as empresas se deparam com um desafio, o de transformar o conhecimento individual em uma obra coletiva e, ainda, o de criar mecanismos para fazer com que o conhecimento permaneça na organização mesmo com o desligamento de um funcionário.

Neste trabalho, são estudadas as Instituições de Ensino Superior (IES), consideradas por Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) organizações que fazem parte de um setor alvo de múltiplas transformações, devido à crescente busca de qualificação e aprendizagem pelos discentes.

De acordo com Goulart e Angeloni (2009), pelo fato de o conhecimento ser considerado crítico para o sucesso e sobrevivência de uma empresa, a Gestão do Conhecimento passa a ser vista como uma importante aliada da estratégia empresarial, uma vez que permite ações formais para propiciar o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.

Venuto e De Müylder (2010) ressaltam que as IES são consideradas como o reduto ímpar do conhecimento, o que inclui as IES privadas que se destacam com o reconhecimento do Ministério da Educação e Cultura – MEC, tendo a participação de 69,7% dos egressos (de acordo com o Censo do Ensino Superior de 2008). Por isso, compreender o comportamento dessas IES no contexto da Gestão do Conhecimento é muito relevante.

Salles e De Müylder (2010) argumentam que, num ambiente no qual o conhecimento é um diferencial competitivo, a troca deste deve ser incentivada, para que exista o compartilhamento das experiências, buscando a construção de novos conhecimentos.

Goulart e Angeloni (2009) destacam que as IES favorecem a aquisição, a criação, o compartilhamento, a utilização e o armazenamento do conhecimento. Isso porque é nelas que ele é repassado a outros, pois o espaço acadêmico é o lugar por excelência de transmissão do

conhecimento. Portanto faz-se necessário preservar o já existente nessas instituições, bem como gerar novos.

Por isso, promover ações para transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo torna-se um objetivo para essas organizações, tendo em vista a existência de dificuldades relacionadas à capacidade de trabalhar em equipe, bem como questões vinculadas à competição entre as pessoas.

A Gestão do Conhecimento é definida como um processo sistemático, articulado e intencional, que foca a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, prezando pela melhoria contínua. Sendo assim, pode auxiliar no atendimento à necessidade de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento nas organizações, por meio das tecnologias de informação, como maneira de facilitar esse processo, devido ao grande volume de dados que circulam nesse ambiente. (OLIVEIRA, 2002).

Para tanto, Terra (2005), um dos autores mais importantes a tratar do tema, realizou uma pesquisa abordando as sete dimensões da Gestão do Conhecimento, que são: a visão e estratégia da alta administração, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, a política de recursos humanos, os sistemas de informação, a mensuração de resultados e o aprendizado com o ambiente.

Assim, a Gestão do Conhecimento ganha maior relevância nos dias atuais, principalmente por causa da significativa competição entre empresas, dos efeitos da globalização, da maior rigidez das exigências dos clientes e mercados, ou seja, das inúmeras barreiras para a sobrevivência do empreendimento. De certa forma, esses fatores podem interferir direta ou indiretamente no surgimento da aplicação da Gestão do Conhecimento.

Oliveira (2002) ressalta a importância de as empresas desenvolverem ações de forma sistemática e facilitadora para gerenciar tais informações e cumprir com o objetivo de criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento.

1.1 Problemática

No estudo em questão, tendo por referência o modelo conceitual desenvolvido por Terra (2005), as práticas da Gestão do Conhecimento nas IES foram analisadas, com o objetivo de levantar as ações facilitadoras que as propiciam e como são trabalhadas a criação, utilização, retenção e mensuração dos conhecimentos,

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) explicitam uma importante dificuldade existente para a aplicação da Gestão do Conhecimento, qual seja, a relutância das pessoas em partilhar o seu conhecimento, principalmente pelo receio de perder poder e influência.

Nas IES, tal obstáculo se faz objeto de estudo devido às consequências que a retenção do conhecimento pode ocasionar aos envolvidos com a atividade acadêmica (IES, docentes e discentes).

Para Ferreira (2009), esse obstáculo é tão relevante, que, para superá-lo, as IES deveriam criar espaços de reflexão informal, que permitam encontros regulares entre os docentes, para compartilhamento de experiências, para avaliação dos conteúdos, análise dos métodos de ensino e metodologias utilizadas. .

Nesse contexto, esta pesquisa visa responder ao seguinte problema: **como as práticas de Gestão do Conhecimento são percebidas pelos coordenadores do Curso de Administração das IES de Minas Gerais que obtiveram nota igual ou superior a 4 no Exame Nacional de Desempenho do Estudante - 2009?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar, utilizando o modelo proposto por Terra (2005), as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas pelos coordenadores de Curso de Administração das Instituições de Ensino Superior privadas do estado de Minas Gerais, que obtiveram nota final na avaliação do Enade igual ou superior a 4.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar nas IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 no Enade-2009 as práticas de Gestão do Conhecimento, com base nas sete dimensões propostas por Terra (2005).
- Analisar a percepção de cada coordenador de curso em relação ao modelo de Terra (2005) quanto ao uso da Gestão do Conhecimento.
- Levantar as práticas mais citadas pelos coordenadores do Curso de Administração das IES pesquisadas.
- Analisar e comparar as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas como fatores relevantes para o bom desempenho das instituições pesquisadas considerando o estudo de Venuto (2010).

1.3 Justificativa

Atualmente, as IES estão vivenciando um momento peculiar diante do aumento da procura por ingresso nos cursos, o que vem ocorrendo, principalmente, devido à necessidade de qualificação exigida pelo mercado de trabalho, o que faz com que os discentes busquem maneiras de obter um retorno financeiro superior, ou até mesmo de se manter empregados.

Para as IES, a Gestão do Conhecimento ganha mais relevância, e o trabalho busca investigar a maneira pela qual elas estão praticando essa gestão, possibilitando, sobretudo, enxergar as principais barreiras à inclusão desse modelo na rotina do trabalho acadêmico.

Além disso, a análise realizada neste estudo pode oferecer aos docentes e aos demais envolvidos com as IES a possibilidade de reflexão sobre os benefícios da Gestão do Conhecimento e como esta pode ajudar positivamente as Instituições.

Como este trabalho compara os resultados da pesquisa atual com o estudo anterior de Venuto (2010), pôde-se perceber uma significativa queda no número de IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 no Enade-2009, o que representa uma justificativa para análise.

Venuto (2010) aplicou o questionário proposto por Terra (2005) para 14 coordenadores, de uma amostra de 27 (vinte e sete) IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 no Enade - 2006. Hoje, apenas duas IES permaneceram com nota igual ou superior a 4 no Enade, e a amostra caiu para 14.

Justifica-se o trabalho também devido à possibilidade de novas pesquisas para a aplicação da Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial, assim como no acadêmico, já que este é um tema em ascensão, passível de estudos.

Além disso, pelo fato de se associar o resultado do Enade-2009, exame utilizado pelo SINAES, às práticas da Gestão do Conhecimento, a análise ganha maior estímulo, pois pode auxiliar as IES em seu objetivo educacional, uma vez que se propõe a contribuir para a qualidade do processo avaliativo.

A relevância do tema faz com que este estudo agregue valor a todas as IES e demais empresas que pretendam adotar métodos para gerenciar o conhecimento, bem como para as organizações que já adotam algum método específico, mas que ainda não obtiveram o resultado esperado.

O resultado deste trabalho pode ensejar a elaboração de estratégias para minimizar as barreiras à Gestão do Conhecimento, bem como disseminar o assunto para que favoreça os envolvidos, sejam IES, docentes, discentes e até mesmo a sociedade em que eles estão inseridos, além de despertar o interesse para novos estudos.

A estrutura da dissertação compreende 5 capítulos, incluindo a introdução, em que é apresentada a relevância do estudo, assim como a pertinência do tema para as IES e os objetivos da pesquisa. No capítulo seguinte, que constitui o referencial teórico, abordam-se estudos de diversos autores sobre o tema em foco, a fim de se dotar a presente pesquisa de uma base teórica. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia. No quarto capítulo, a análise dos resultados é apresentada. No quinto capítulo destacam-se as considerações finais e as contribuições deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico pretende apoiar os objetivos propostos de forma científica. Ele está dividido em três tópicos: **Gestão do conhecimento: conceitos e importância**, que expõe os objetivos e a evolução da Gestão do Conhecimento; **Dificuldades para a Gestão do Conhecimento**, que apresenta os principais desafios da prática da Gestão do Conhecimento; e **Modelo Proposto por Terra (2005) – sete dimensões da Gestão do Conhecimento**, em que se apresenta e se detalha a ferramenta que sustenta a realização deste trabalho.

2.1 Gestão do conhecimento: conceitos e importância

A Gestão do Conhecimento é um assunto que vem sendo discutido e pesquisado, devido a sua importância para o meio empresarial e acadêmico.

Goulart e Angeloni (2009) afirmam que a Gestão do Conhecimento tem se destacado e despertado interesse nas áreas ligadas à gestão empresarial, devido à necessidade de “administrar o ser humano, o que é considerado pelas autoras como fator estratégico. Segundo essas autoras, o ser humano é o responsável pela criação, pelo desenvolvimento e pela implantação de programas de qualificação e excelência nas empresas, por ser ele o agente do conhecimento.

Segundo Oliveira (2002, p. 83), a Gestão do Conhecimento é

[...] um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a “excelência organizacional”, que consiste em cumprir seus propósitos da melhor forma possível, encantando seus clientes (internos e externos), engajada em um processo interminável de melhoria contínua

Para Cardoso (2008), pouca importância era atribuída ao conhecimento até a década de 1980. Na visão desse autor, atualmente o conhecimento é considerado como um bem valioso e insubstituível, principalmente por causa do contexto incerto e imprevisível em que as organizações estão inseridas.

Segundo Cardoso (2008, p. 192), a relevância da Gestão do Conhecimento está relacionada à “capacidade de identificar os atributos empresariais responsáveis pela criação e manutenção

do conhecimento, bem como o reconhecimento do seu valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade”.

O conhecimento está associado à competitividade, sendo considerado por Rezende (2001) como um diferencial estratégico das organizações. Para esse autor, a Gestão do Conhecimento proporciona um melhor gerenciamento das informações e, conseqüentemente, faz com que o conhecimento gerado e formado pelas empresas seja mais eficiente, a partir dos seus processos de inovação.

Terra (2005) ressalta que a Gestão do Conhecimento está associada às práticas gerenciais e aos processos de criação e aprendizado individual, bem como à coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; e a normas formais e informais.

Rezende (2001) afirma que as organizações buscam formas de conciliar o conhecimento que está na cabeça dos seus funcionários com as informações existentes na empresa, como as planilhas e os relatórios gerados, de maneira a transformá-los em uma ferramenta propiciadora de vantagem estratégica para o empreendimento.

No que se refere à maneira de gerar valor e contribuir para a vantagem competitiva sustentável para as IES, em específico, Oliveira (2002) afirma que é necessário compreender a importância da Gestão do Conhecimento, bem como entender o papel das referidas Instituições, de acordo com os princípios básicos da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, Oliveira (2002) salienta que o papel das IES também inclui a interação contínua com a sociedade, pois, além de ensinar, a Instituição precisa pesquisar e gerar soluções para os problemas que afetam a sociedade. É possível, por meio da extensão, levar conhecimento à sociedade, gerando novos conhecimentos a partir de novas pesquisas.

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) destacam a importância dessa interação, já que, no setor de ensino, o conhecimento é o mais relevante componente da sua atividade. Na atuação das IES, o conhecimento é incorporado na prestação de seus serviços, sob a forma de artigos, relatórios de consultoria, e nos cursos de formação.

Santos (2003) cita alguns itens que mostram as vantagens do aprendizado nas organizações em relação ao conhecimento. São eles:

- A organização aprende com a experiência, evitando os mesmos erros.
- Se alguém deixa a organização, o conhecimento permanece.
- Quando a tarefa é concluída, a equipe faz a divulgação do que foi aprendido.
- A existência de um banco de dados é importante para a organização, assim como treinamentos e outros meios de aprendizagem para que as pessoas pesquisem, legitimem e registrem o conhecimento.
- A organização reconhece e recompensa o conhecimento compartilhado e gerado pelas pessoas e equipes.
- Na organização existe uma avaliação sistemática das necessidades futuras de conhecimento e a elaboração de planos para atendê-las.
- A organização propicia e facilita a experimentação como uma maneira de aprender.
- Na organização existe um estímulo à capacidade de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento organizacional, aprendendo também com os processos de aprendizagem de outras organizações.

Santos (2003) ressalta que é de grande importância estratégica que a empresa reconheça a necessidade de formar continuamente os seus recursos humanos, acrescentando nesse aprendizado o conceito de “organização que aprende”.

Apesar de diversos benefícios da Gestão do Conhecimento, na literatura são apresentados alguns obstáculos relacionados à sua prática pelas organizações. Portanto, no próximo tópico, serão apresentados esses empecilhos, como uma maneira de esclarecer o que de fato acontece nas organizações, ou seja, quais são as barreiras criadas para a prática desse modelo de gestão.

2.2 Dificuldades para a Gestão do Conhecimento

Na literatura pesquisada, foram identificadas algumas dificuldades para a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) identificaram quatorze variáveis que são consideradas como obstáculos à Gestão do Conhecimento, a saber:

- os aspectos relacionados às falhas da liderança (ausência), no que tange à comunicação, de forma clara, dos benefícios da Gestão do Conhecimento;
- a inexistência ou a falta de esclarecimento quanto à integração das metas da organização com a Gestão do Conhecimento;
- a falta de incentivo das práticas da Gestão do Conhecimento, devido à cultura organizacional;
- a ausência de recompensas relacionadas ao reconhecimento que incentivem a gestão do conhecimento;
- o medo das pessoas em partilhar o seu conhecimento devido ao receio de perder poder e influência;
- o próprio ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho, que restringem a partilha do conhecimento entre os membros da organização;
- a pouca eficiência dos canais de comunicação e transmissão do conhecimento;
- a rivalidade entre os departamentos ou unidades internas da organização, o que não favorece a partilha do conhecimento;
- a estrutura da organização, que não incentiva as práticas da Gestão do Conhecimento;
- a dificuldade, por parte das pessoas, em traduzir o seu conhecimento em ações rentáveis para a organização;
- a falta de suporte dos sistemas de informação para as práticas de Gestão do Conhecimento;
- a deficiência, por parte da organização, no que se refere ao favorecimento da Gestão do Conhecimento;
- a organização não prioriza a retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas;
- a ausência de espaços (formais e informais) que favoreçam a partilha e a geração do conhecimento.

Dentre os itens relacionados, um dos que representam maior importância é o do compartilhamento das informações.

Serafim Filho (1999), citado por Oliveira (2002), afirma que a Gestão do Conhecimento consiste no compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento coletivo, ou seja, do conhecimento organizacional. Segundo esse autor, a pessoa que detém o conhecimento é responsável pela decisão de compartilhá-lo ou não. Por

isso, a motivação para tal finalidade é importante, sendo imprescindível para uma gestão do conhecimento bem sucedida.

Oliveira (2002) observa que de nada adianta o investimento na criação do conhecimento se a organização não tiver uma cultura voltada para a pesquisa, a fim de aproveitar esse conhecimento. Nesse sentido, a Tecnologia da Informação se mostra como uma aliada para facilitar os processos, de maneira que, quando um novo projeto se iniciar, a parte burocrática seja minimizada, com o uso das informações de experiências passadas.

No entanto, Goulart e Angeloni (2009) entendem que as empresas não devem associar a Gestão do Conhecimento somente à tecnologia, pois essa é a razão pela qual ocorrem muitos insucessos de programas dessa natureza. Isso porque o compartilhamento do conhecimento é um processo voluntário, ou seja, depende da vontade das pessoas.

Daza (2003) salienta que dificilmente se constrói o conhecimento empresarial se as pessoas envolvidas com a empresa não conhecem a si mesmas, a ponto de desconhecem suas barreiras pessoais e educacionais. Para esse autor, a gestão da criatividade nas organizações também precisa ser trabalhada; a organização deve, pois, promover o processo de autoconhecimento.

Goulart e Angeloni (2009) reforçam que é necessário estimular o compartilhamento das informações. É importante que as empresas demonstrem que os líderes e os liderados serão reconhecidos, promovidos e recompensados ao compartilharem o conhecimento.

2.3 Modelo proposto por Terra (2005) – sete dimensões da Gestão do Conhecimento

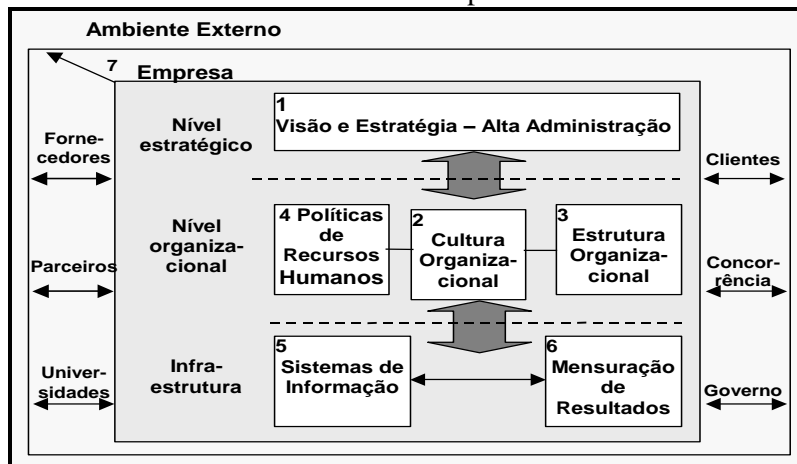
Na revisão bibliográfica realizada, levantaram-se diferentes abordagens e modelos referentes à Gestão do Conhecimento. O modelo elaborado por Terra (2005) foi o eleito, já que atende ao problema de pesquisa, devido a sua base conceitual.

O modelo desenvolvido por Terra (2005) é resultado de sua tese de doutorado, cujo objetivo era analisar as práticas gerenciais de diversas organizações de vários segmentos (comércio, alimentos, bens de consumo, não duráveis, construção, confecção e têxtil, computação,

farmacêutico, eletroeletrônicos, financeiro, indústria de processo e serviços, indústria de transformação), no que diz respeito à maneira de gerir o conhecimento.

A pesquisa ocorreu em 1998, com 600 diretores e gerentes de cerca de 400 médias e grandes empresas atuantes no Brasil. Com base na pesquisa, um modelo foi desenvolvido por Terra (2005), de acordo com sete dimensões da prática gerencial, representados na FIG. 1, a seguir.

FIGURA 1- Gestão do Conhecimento: planos e dimensões



Fonte: TERRA, 2005, p. 86.

De acordo com esse modelo, existem sete dimensões que devem ser analisadas para as práticas gerenciais, a saber:

- Dimensão 1 (Visão e Estratégia – Alta Administração): analisa a relação entre a estratégia corporativa e o conhecimento organizacional. Reforça o papel dos funcionários em relação ao aprendizado e da indispensável transformação da estratégia empresarial em metas desafiadoras e motivadoras.
- Dimensão 2 (Cultura Organizacional): avalia o papel da cultura como fator facilitador ou barreira à criação e disseminação do conhecimento. Objetiva o desenvolvimento de ações voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, bem como o comprometimento com os resultados de longo prazo.
- Dimensão 3 (Estrutura Organizacional): analisa o modelo de gestão mais adequado às práticas da Gestão do Conhecimento. Diz respeito à tentativa das diversas organizações em superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, presentes nos modelos de estruturas tradicionais.

- Dimensão 4 (Política de Recursos Humanos): analisa as políticas de gestão de pessoas que orientarão as práticas de Gestão do Conhecimento associadas à aquisição de conhecimentos (externos e internos à organização), bem como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.
- Dimensão 5 (Sistemas de Informação): avalia as bases de dados da empresa, incluindo a tecnologia da informação, que evoluiu e fez com que se modificassem as formas de comunicação nas empresas. De acordo com o autor do modelo, os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação dependem essencialmente de *inputs* individuais.
- Dimensão 6 (Mensuração de Resultados): analisa as práticas organizacionais em relação à avaliação das várias dimensões do capital intelectual. Para tanto, as organizações desenvolvem metodologias de mensuração dos resultados estratégicos e operacionais.
- Dimensão 7 (Aprendizado com o Ambiente): analisa a competência organizacional no que tange ao seu aprendizado com o ambiente, por meio de alianças estratégicas com outras empresas, ou até mesmo do estreitamento do relacionamento com o cliente.

As dimensões criadas por Terra (2005) serão detalhadas a seguir, para melhor entendimento do modelo.

2.3.1 Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Para Terra (2005), as empresas precisam definir as áreas do conhecimento a serem exploradas, para o estabelecimento de macrovisões direcionadas à condução de projetos inovadores. O estabelecimento dessas visões proporcionará a definição de resultados esperados pela organização, no que tange ao aumento do estoque de conhecimento empresarial.

Esse autor ressalta que, na Era do Conhecimento, as empresas precisam tomar decisões a todo momento, e, a partir do estabelecimento de um objetivo maior, as atividades individuais passam a ser relacionadas a um propósito da organização, e não de cada funcionário ou de um departamento.

De acordo com Terra (2005), mesmo as empresas consideradas apenas como industriais dependem de habilidades, conhecimentos ou competências-chave para manter-se no mercado, a fim de obter vantagens competitivas em relação às demais.

Neste sentido, esse autor considera que o fator crítico para que a empresa tenha êxito é sua capacidade de dominar um conjunto estabelecido de habilidades e áreas do conhecimento importantes para seus clientes.

Uma estratégia apontada por Terra (2005) para que a empresa sobressaia em relação aos seus concorrentes é o fato de descobrir e diversificar suas competências centrais, consideradas como a capacidade da organização de obter resultados específicos e tangíveis a partir de uma mobilização integrada das competências (individuais e coletivas), das redes de relacionamentos, do uso de recursos produtivos e de informação, entre outros meios.

Da mesma forma, esse autor considera que os líderes da empresa precisam ter atitudes concretas em relação à criação contínua do conhecimento e aceleração do processo de tomada de decisões. Tais atitudes são citadas a seguir:

- priorizar o coestabelecimento de visões;
- desenvolver *frameworks* estratégicos, para que seja possível que todas as pessoas da organização tomem decisões;
- ter inspiração, motivação e foco na empresa;
- exercer a função de *coaching*, não apenas distribuir tarefas e controlar os subordinados;
- livrar-se da obrigação de “saber tudo”;
- estabelecer poucos, mas relevantes pontos de controle para a equipe;
- estimular o compartilhamento do conhecimento, não somente com o incentivo, mas com exemplos, sempre de maneira alinhada às diretrizes estratégicas da empresa.

Terra (2005) afirma que uma das ações de maior importância no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas empresas é a necessidade de elaboração de uma “estratégia do conhecimento”.

Na visão desse autor, estabelecer estratégias de conhecimento não se limita a pesquisar mercados, clientes, organização, receitas e custos. Adicionam-se a isso referências e estratégias para disseminação, proteção e uso das competências, conhecimentos e ativos intangíveis.

Segundo ele, de acordo com as pesquisas realizadas, o que se pode observar é certo desconhecimento do *core competences* da organização, ou seja, ela desconhece suas competências essenciais, ou as conhece de maneira muito genérica e superficial.

2.3.2 Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais

Para Terra (2005), a cultura e os valores são temas muitas vezes pouco considerados por gestores no mundo corporativo, mas que, na visão desse autor, deveriam ter deles uma atenção maior e especial, pois ajudam na interpretação e na avaliação do que é considerado por ele apropriado e inapropriado.

Parte da cultura organizacional é formada pela missão e pelos valores da organização e constituída por atos simbólicos e ações da alta administração que destacam fatos, notícias e pessoas que se tornam exemplos a serem seguidos. Além disso, nos ambientes em que a mudança predomina, onde muitas decisões precisam ser tomadas no dia a dia por cada um dos funcionários de uma empresa, a existência de valores claros é considerada uma importante referência para a interpretação dos fatos e das informações.

Terra (2005) define os elementos significativos para a constituição de uma cultura organizacional:

- ambientes criativos;
- a perspectiva dos funcionários no que diz respeito às normas e valores que favoreçam e incentivem a criatividade individual e a implementação de novas ideias;
- confiança e práticas de compartilhamento de conhecimento;
- incentivo ao diálogo;
- uso do tempo como recurso;
- espaços informais de trabalho;
- celebrações.

Para Terra (2005), as empresas denominadas “visionárias” demonstram uma preocupação explícita por parte da alta administração com relação ao tipo de cultura que se objetiva desenvolver, o que não se reflete apenas em palavras e ou ações da alta administração, mas em mecanismos formais e informais que sustentam os valores almejados.

Outra questão destacada pelo autor como importante para a cultura organizacional é o compartilhamento de informações, que acontece a partir de um alto grau de identificação dos funcionários com a empresa, aumentando a confiança destes e, conseqüentemente, sua propensão a assumir riscos, colaborando para que o ambiente se torne mais cooperativo.

De acordo com Terra (2005), o ato de compartilhar as informações está correlacionado à confiança que os funcionários têm na organização.

Quando o autor cita “confiança”, não está dizendo a mesma coisa que afinidade ou amizade. No que tange à Gestão do Conhecimento, a confiança está associada à competência do trabalho dos colegas, a não esconder ou sonegar informações, a fazer prevalecer as críticas construtivas e a zelar pela transparência profissional.

Existem formas de promover o compartilhamento das informações, tais como a comunicação direta da alta administração ou dos gerentes com os subordinados, a apresentação do que está sendo desenvolvido, o incentivo a novas ideias e inovações, assim como o reconhecimento de atitudes que envolvam o compartilhamento de informações.

2.3.3 Dimensão 3: Estrutura organizacional

De acordo com Terra (2005) a Gestão do Conhecimento modifica a maneira pela qual as empresas organizam o trabalho e seus principais acessos.

O autor salienta que, independentemente de a empresa investir em melhores estratégias, novas soluções de *software* e até mesmo de contar com a existência de um cargo de Diretor de Gestão do Conhecimento, se ela estiver organizada a partir de paradigmas industriais, tayloristas e burocráticos, não oferecerá condições para a aplicação e o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.

Terra (2005) apresenta algumas maneiras consideradas emergentes para a organização do aprendizado coletivo. Uma delas é a inserção do aprendizado nos processos organizacionais, pois ele acredita que as pessoas aprendem no decorrer de seus processos e projetos.

Algumas empresas já incorporaram o aprendizado às práticas de diálogo e até o documentam por meio de ações vivenciadas no processo diário de trabalho, tais como lições aprendidas, melhores práticas, entre outras.

Uma das questões ressaltadas por Terra (2005) diz respeito ao reconhecimento da necessidade de treinamento dos profissionais, para o desenvolvimento de habilidades para o uso de boas práticas quanto à solução de problemas cotidianos e, sobretudo, para a geração de ideias e incentivo ao pensamento crítico.

Terra (2005) considera que os novos modelos apresentam novos padrões de relacionamento e comunicação entre a alta administração, a média gerência e os demais profissionais da empresa, o que faz pensar que as empresas têm refletido sobre as antigas e tradicionais estruturas administrativas.

No que diz respeito à Gestão do Conhecimento, a abertura da empresa para uma nova maneira de se organizar torna-se fundamental. Terra (2005) ressalta que muitas organizações existentes, independentemente do tamanho, ainda seguem a estrutura segundo os conceitos deixados por Weber, a qual apresenta uma cadeia hierárquica de comando, especialização por funções, políticas que estabelecem direitos e deveres, procedimentos padronizados e, em sua maioria, promoções justificadas pela competência técnica e relações pessoais.

Terra (2005) destaca a importância desses princípios para a formação das organizações e até mesmo para a consolidação do capitalismo, pois tal estrutura favoreceu ganhos de eficiência, principalmente na primeira metade do século XX, quando o trabalho tinha um caráter mais repetitivo, com menor dinamismo. Sendo assim, a implementação das novas formas organizacionais torna-se um desafio contínuo para as empresas, pois a única certeza é de que a mudança é permanente.

Para Terra (2005), quando a empresa não está aberta às novas formas organizacionais, mantendo-se fixa e pouco adaptável, ela perde importância, uma vez que pouco se preocupa

com os atuais desenhos e estilos organizacionais, que contêm uma orientação estratégica voltada para a implementação de uma cultura aglutinadora.

2.3.4 Dimensão 4: Administração de recursos humanos

No que se refere à Administração de Recursos Humanos, Terra (2005) aponta as tendências mais atuais e relevantes que se relacionam ao aprendizado. São elas: recrutamento e seleção; treinamento; carreira; e sistemas de avaliação e recompensa.

Todas as tendências citadas exigem uma atuação estratégica do gestor. No recrutamento e seleção, por exemplo, aspectos relacionados ao investimento de novas pessoas na organização devem ser considerados. Sendo assim, a empresa pode aumentar ou reduzir seus ativos intangíveis e sua competência.

É por meio do recrutamento e seleção que a empresa consegue atrair novos talentos, que tenham iniciativa, autonomia, criatividade, capacidade de trabalho em equipe, inovação, etc. A percepção da importância desse processo na Administração de Recursos Humanos leva a organização à reflexão prática de que os processos de seleção de pessoal devem ser mais intensos e competitivos, exigindo, portanto, dedicação de tempo e recursos, incluindo a alta administração nesse processo.

Com relação ao treinamento, Terra (2005) pontua que as rápidas mudanças obrigam as empresas a um novo aprendizado, que ainda é considerado incerto. Além disso, na visão desse autor, é praticamente impossível considerar um sistema de educação que proporcione o aprendizado “completo” a um indivíduo de até 25 anos de idade, por mais perfeito que aquele seja considerado. Sendo assim, por todo o resto da vida o indivíduo continuará em aprendizado, por meio de cursos de reciclagem constantes.

No âmbito dessa necessidade de aprender, surgem algumas questões que, inclusive, estão substituindo o modelo paternalista enraizado no passado: como desencadear o autoaprendizado; como tornar o aprendizado um processo coletivo; como aumentar a capacidade de aprender das pessoas com o uso de treinamentos; e quais são os treinamentos existentes considerados mais eficazes.

Quando Terra (2005) afirma que a atualização precisa ser constante, não está se referindo apenas à manutenção do profissional na organização, mas à sua permanência no mercado de trabalho como um todo.

E essa corrida em busca de atualização, provavelmente, acarretará insegurança e estresse nos funcionários. Isso porque, certamente, haverá alguns que não conseguirão se adaptar, saindo da empresa, ou até mesmo buscando algum lugar em que se sintam melhor.

No que diz respeito à carreira, existem empresas estimuladoras do desenvolvimento de experiências diversificadas dos seus funcionários a fim de aumentar o potencial criativo destes e criar redes pessoais com outras pessoas de outras empresas e diversos campos do conhecimento.

Uma mudança observada por Terra (2005) nas organizações diz respeito à nova forma de constituição dos cargos, que estão sendo definidos de maneira mais ampla, favorecendo a rotação entre as diferentes áreas da empresa.

Tal prática faz com que os funcionários sejam incentivados a resolver problemas usando a criatividade e a capacidade de aprender, ao invés de apenas cumprir normas e procedimentos.

O fato de as equipes trabalharem em prol da solução de problemas e da não aderência de regras possibilita a organização de equipes multidisciplinares, trabalhando por projetos.

Ainda segundo Terra (2005), os funcionários que possuem uma diversificada experiência, e em diferentes áreas de atuação, terão, conseqüentemente, um maior conhecimento das forças e fraquezas da empresa, aprendendo com maior facilidade, inclusive, por ter uma base de contatos mais ampla.

Uma preocupação demonstrada por Terra (2005), e que se torna um desafio para a Administração de Recursos Humanos, é a retenção dos talentos, que pode ser conseguida por meio da oferta de oportunidades internas na empresa. Esse crescimento do funcionário vai acontecer a partir de um acompanhamento da sua atuação, de modo que se obtenham mais informações sobre o desempenho do seu trabalho.

Para tanto, um dos caminhos percorridos pela empresa é o desenvolvimento de um programa de gestão de talentos e de pessoas, focando também no processo sucessório, principalmente para as posições gerenciais, consideradas críticas para a organização.

Quanto ao sistema de avaliação e recompensa, Terra (2005) afirma que as novas políticas de remuneração praticadas pelas empresas estão sendo alteradas, se comparadas ao modelo tradicional de valorizar financeiramente o funcionário.

Atualmente, novos critérios são observados pela empresa para concessão de recompensas, como o compromisso com a organização, a busca e o interesse em aprender continuamente, a capacidade de se relacionar bem com a equipe, assim como o desempenho geral e de longo prazo.

Terra (2005) alerta às empresas que aderem ao sistema de recompensa baseado no desempenho grupal que não façam o pagamento individualmente, pois, dessa maneira, o efeito será o contrário, ou seja, a empresa desestimulará o trabalho em equipe, favorecendo o pensamento do trabalho em curto prazo, o que se opõe à inovação e ao aprendizado coletivo, incentivados pelo modelo proposto por esse autor.

Um modelo atual utilizado para avaliação e pagamento considera a competência, envolvendo a descrição do que a pessoa pode fazer e os resultados que a empresa espera. Embora algumas empresas já utilizem esse modelo, de acordo com Terra (2005), a maioria delas se apega mais à caixa do organograma em que os funcionários estão inseridos, ou seja, foca no cargo e não no profissional.

Na prática, em razão de os cargos serem um elemento mais forte de perenidade do que as competências, o trabalho dos responsáveis pelos sistemas de recompensa fica mais fácil, o que talvez justifique ainda a predominância do modelo anterior.

Avaliar competências é considerado, portanto, muito mais complexo e menos estável do que avaliar os cargos, pois engloba a combinação de experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais.

De acordo com Terra (2005), na Era do Conhecimento, ainda é grande o desafio para que haja a mudança dessa prática avaliativa.

Existem também outras formas de pagamento aos funcionários, como em ações da empresa e participação nos lucros.

No que tange à Gestão do Conhecimento, práticas que envolvam o reconhecimento do compartilhamento de conhecimento, bem como o reconhecimento por ações inovadoras devem ser incentivadas.

2.3.5 Dimensão 5: Sistemas de informação

O avanço da tecnologia e de suas ferramentas a serem utilizadas na empresa aumenta a possibilidade de identificar o conhecimento da organização, antes existente apenas como uma grande quantidade de dados e informações.

Isso é devido ao desenvolvimento principalmente do *software* como elemento central de todo o processo de inovação, com capacidade de reduzir, unir ou até mesmo eliminar algumas etapas da busca do conhecimento.

Terra (2005) ressalta que a utilização intensiva de *software* une a empresa aos clientes, elevando a qualidade, o serviço e personalizando o atendimento, além de fazê-la perceber alguma mudança necessária com rapidez.

Em relação à Gestão do Conhecimento, o grande papel da tecnologia da informação é facilitar o processo com a utilização de ferramentas de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento.

Segundo Terra (2005), apesar de ser incentivada a utilização da tecnologia para o desempenho da Gestão do Conhecimento, os resultados iniciais parecem decepcionantes. Isso porque os investimentos em tecnologia da informação não têm relação direta com o desempenho da empresa.

De acordo com Terra (2005), o conhecimento é considerado como a interpretação da informação, sendo que a simples transferência de informação não aumenta esse conhecimento ou a competência empresarial. Além disso, o autor identifica o excesso de informação como um gargalo para a organização, podendo representar um problema sério, reduzindo sua produtividade.

A maioria das empresas ainda não enxerga o conhecimento como um processo de melhoria da inteligência empresarial, tratando-o como uma *commodity*.

No que diz respeito à necessidade de compartilhamento e de acesso às informações, Terra (2005) deixa claro que, em todas as empresas, algumas delas precisam ser mantidas de maneira confidencial. No entanto, para que exista agilidade na tomada de decisões, alguns critérios para a gestão da informação precisam ser revistos, para que não se prejudique a empresa.

O objetivo maior dos sistemas de informação é fornecer as informações pertinentes e precisas para as áreas em que serão efetivamente úteis e importantes. Elas, portanto, necessitam ser confiáveis, precisas, relevantes e atender à demanda do momento.

Além disso, dada a mudança ocorrida nas relações com seus *stakeholders*, as empresas precisam desenvolver um meio de interagir inclusive com seus atores externos. Para tanto, é imprescindível que elas desenvolvam mecanismos para facilitar a busca pela informação por meio de banco de dados.

De acordo com Terra (2005), as empresas líderes em Gestão do Conhecimento investem de maneira pesada em tecnologia da informática. O que irá diferenciá-las das demais é o fato de elas se preocuparem com as transformações que ocorrem em todas as outras dimensões do modelo da Gestão do Conhecimento, como liderança, cultura e estrutura organizacional, administração de recursos humanos e relação com o ambiente.

2.3.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados

Na dimensão relativa à mensuração de resultados, Terra (2005) aponta que é sabido que o grande objetivo da organização é a geração de lucros e a valorização do capital para os acionistas. Segundo ele, poucas empresas definem como objetivo a satisfação de seus clientes e funcionários, além de não terem a preocupação de gerar riqueza para a comunidade em que a mesma está inserida.

Terra (2005) faz uma comparação entre a empresa e um time de futebol. O bom desempenho atual não garante o seu sucesso duradouro. As razões para isso são as mudanças que ocorrem quanto a pessoal, regras, estrutura, entre outras.

O objetivo desta dimensão, apontado por esse autor, diz respeito às formas de medir o desempenho de uma empresa e, para isso, a questão financeira irá subsidiar a Gestão do Conhecimento.

É complexa a mensuração do valor dos ativos intangíveis, como o conhecimento, que tem sua propriedade amparada por lei, por exemplo, marcas, patentes, direitos autorais, etc. Da mesma forma, os recursos intangíveis, que se referem à maneira como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*, dificilmente se refletem nos balanços contábeis.

Por ser de difícil mensuração, o valor considerado dos ativos intangíveis é muito instável, não representando nenhuma relação com os valores gastos na sua geração.

De acordo com Terra (2005), existe ainda o desafio da Gestão do Conhecimento em colocar em evidência a importância e a multidimensionalidade do capital intelectual. Além disso, quando as empresas passam a contabilizar seu capital intelectual, têm a oportunidade de criticar o seu processo de trabalho, a cultura organizacional, as formas de comunicação, os sistemas de informação utilizados e, até mesmo, a política de administração de Recursos Humanos utilizada.

Com essa postura, a Gestão do Conhecimento tem a oportunidade de prevalecer, favorecendo a inovação, a criatividade e a capacidade de compartilhar.

Segundo Terra (2005), além de contabilizar seu capital intelectual, a empresa precisa estabelecer indicadores para medir seus esforços em ampliar seu conhecimento. Isso porque, na Era do Conhecimento, existe uma demanda para a utilização de tempo de avaliação das competências organizacionais, das divisões, dos departamentos e dos indivíduos, além do tempo que se gasta avaliando a parte financeira e contábil.

Tal ação inclui a revisão periódica dos resultados voltados para as iniciativas do aprendizado e competências dos colaboradores.

Finalmente, Terra (2005) afirma que, apesar de se observar uma evolução quanto à inserção do capital intelectual nas organizações, ainda persiste uma pergunta na cabeça dos gestores: “Estou criando valor econômico para a empresa?”. Muitas vezes, os gestores têm acesso apenas aos tradicionais indicadores contábeis, o que dificulta a sua avaliação.

Terra (2005) considera este um período de grande transição, em que os gerentes organizacionais sabem pouco sobre a sua efetiva contribuição para agregação de valor econômico à empresa, o que tende a piorar, uma vez que inexitem medidas padronizadas para mensuração efetiva do capital intelectual das empresas.

2.3.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

A última dimensão abordada pelo modelo de Terra (2005), mas não menos importante do que as demais, retrata a importância de estender o aprendizado para além das fronteiras da empresa, envolvendo todos os *stakeholders* dela.

Dessa forma, as parcerias se mostram como uma oportunidade para que as empresas melhorem seu desempenho. Isso porque, atualmente, é praticamente impossível uma única organização oferecer todos os componentes de produtos e serviços para atendimento das necessidades dos clientes.

Terra (2005) afirma que o conhecimento relevante para a organização está certamente presente entre seus clientes, fornecedores, consultores, nas universidades, entre outros *stakeholders*.

Para esse autor, a empresa consegue aprender por meio de alianças. Ele apresenta motivos que justificam tal afirmativa, como:

- A inovação exige a combinação entre diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias.
- A evolução da tecnologia da informação e da comunicação contribui para a redução dos custos de transação.
- A incerteza constante faz com que as empresas compartilhem os riscos, trocando experiências vivenciadas.
- Redução do ciclo de vida dos produtos implica a necessidade de reinventar;
- As alianças auxiliam as empresas no que se refere à flexibilidade e à possibilidade de adquirirem competências realmente relevantes, diferentemente da aquisição, em que a empresa absorve vários problemas, principalmente de ordem cultural.

Terra (2005) afirma que, no Brasil, o cenário é de crescente necessidade de aprendizado por meio dessa relação com os “parceiros”, o que é um desafio. Apesar disso, é raro observar a participação de empresas brasileiras no desenvolvimento tecnológico em projetos cooperativos.

O autor citado sugere que a empresa utilize os clientes como forma de aprendizado. Segundo ele, a maioria das ideias para inovação advém de sugestão de clientes. Por esse motivo, as empresas que já conseguiram enxergar essa oportunidade investem na tecnologia da informação, para antecipar e prever as necessidades dos clientes, conseqüentemente, as tendências do mercado.

Nas empresas denominadas “líderes”, as áreas que têm envolvimento com os clientes (marketing, vendas e assistência técnica) são envolvidas no planejamento do negócio, avaliando a satisfação e a lealdade deles.

2.3.8 Outras considerações sobre o modelo

Terra (2005) já elaborou um novo livro, lançado em 2012, denominado “10 dimensões da Gestão da Informação: uma abordagem para a transformação organizacional”. Nele, três novas dimensões são abordadas, com foco na inovação contínua e apresentação de tecnologias de ponta, produtos ou novos mercados.

2.4 Ensino Superior no Brasil – método de avaliação SINAES

De acordo com o MEC- 2012, o Sistema Nacional de Avaliação Superior - SINAES avalia as IES, os cursos, assim como o desempenho dos estudantes. Para tanto, os critérios de avaliação consideram: ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da IES e o corpo docente.

A coordenação dos processos avaliativos do SINAES fica a cargo da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

De acordo com o INEP - 2012, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - Enade, avaliação que é utilizada para a definição da amostra de pesquisa desta dissertação, integra o SINAES. Seu objetivo é medir o desempenho dos alunos dos cursos de graduação, contemplando o conteúdo programático, as habilidades e as competências dos discentes.

As informações obtidas por meio do Enade e das avaliações institucionais dos cursos são utilizadas para orientação de estabelecimentos de ensino e, sobretudo, para embasar políticas públicas voltadas para a área da educação. Além disso, os dados levantados podem ser utilizados pela sociedade, a fim de conhecer melhor as condições dos cursos e das IES que pretendem cursar, por exemplo.

De acordo com o Censo da Educação Superior de 2011, realizado pelo INEP, no Brasil existem 2.365 IES, sendo 284 públicas e 2.081 privadas. Do total, 190 são Universidades, 131 são Centros Universitários, 2.004 são Faculdades e 40 são Institutos Federais e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs).

Além disso, os dados do Censo de 2011 demonstram que 5.746.762 alunos estão matriculados no ensino presencial, e 992.927 na educação a distância. O censo aponta o crescimento da procura dos cursos de graduação, especialmente no período de 2010-2011, que, nas universidades, cresceu 7,9% na rede pública e 4,8% na rede privada, o que configura uma média de crescimento de 5,6% nas matrículas para o ensino superior.

Nesta dissertação, o item 2.5, a seguir, foi reservado para apresentação dos estudos atuais de Gestão do Conhecimento que utilizaram Terra (2005) e seu modelo como referência.

2.5 Outros estudos de Gestão do Conhecimento baseados em Terra (2005)

Este capítulo é destinado à apresentação de artigos que citam Terra (2005) para fundamentar os estudos. Para isso, foi realizada uma busca no EnAMPAD dos anos de 2008 a 2012. Foram identificados 4463 artigos que tratam da Gestão do Conhecimento, sendo que 24 tiveram duas ou mais ocorrências do autor.

Dentre estes, três serão brevemente demonstrados como exemplos de estudos da área em questão.

2.5.1 Artigo “Gestão do Conhecimento em Redes Interorganizacionais”

O artigo produzido por Silva *et al.* objetivou analisar como ocorre a Gestão do Conhecimento entre as empresas juniores federadas de Minas Gerais, constituindo um ambiente de rede interorganizacional.

A pesquisa realizada foi quantitativa (análise estatística) e qualitativa (análise de conteúdo), com a utilização de questionários semiestruturados com a amostra de quinze organizações.

Os resultados obtidos demonstram que as empresas juniores atuam num formato de redes com foco na geração, na disseminação e no aumento de sua capacidade competitiva. Como trabalham juntas (em cooperação), obtêm ganhos no mercado.

Para Silva *et al.* (2010), a pesquisa feita representa uma contribuição teórica e prática para os estudiosos do assunto.

2.5.2 Artigo “Papel das incubadoras na formação e desenvolvimento das Comunidades de Prática”

Goes *et al.* (2010) elaboraram um artigo cujo objetivo foi verificar de que maneira as incubadoras do estado de Sergipe contribuem para a formação e o desenvolvimento das Comunidades de Prática.

Foi realizado um estudo de múltiplos casos, sob a ótica dos coordenadores das empresas incubadas. Esse estudo, além de abordar a Gestão do Conhecimento, levantou temas afins, como aprendizagem organizacional, comunidades de prática e incubadoras.

A metodologia de pesquisa foi de natureza qualitativa exploratória e descritiva, por meio de pesquisa de campo e questionário semiestruturado.

Os resultados obtidos demonstram que as empresas incubadas apresentam a capacidade de desenvolvimento de maneira individualizada, com a promoção do compartilhamento do conhecimento e experiências obtidos por meio de encontros periódicos, reuniões e treinamentos.

2.5.3 Artigo “Práticas gerenciais no processo de implantação da inovação”

Kuhsler *et al.* (2011) escreveram um artigo cujo objetivo era analisar como as práticas gerenciais podem contribuir para a implementação de inovações nas empresas integrantes do Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, em Campo Bom, RS. Foi utilizado o modelo de Terra (2005), com as sete dimensões do conhecimento.

O método de pesquisa utilizado foi de natureza qualitativa, com estudos de caso múltiplos, em três empresas localizadas no Parque Tecnológico. Foi utilizada a análise documental como técnica de coleta de dados e entrevistas em profundidade.

O trabalho foi concluído com a informação de que as práticas gerenciais podem influenciar no que tange à implementação de inovações. As evidências identificadas podem contribuir, sobretudo, para a elaboração de novos estudos a respeito do assunto.

2.5.4 Demais estudos utilizando o modelo de Terra (2005)

A seguir, serão apresentados dois estudos realizados para outros fins, e que também utilizaram as sete dimensões de Terra (2005) para análise. O objetivo é demonstrar como o método é aplicável a diferentes ramos de mercado, o que agrega valor ao presente trabalho, devido ao método escolhido.

2.5.4.1 Caso “Alfa SA”

No primeiro desses estudos, Rodrigues *et al.* (2009) investigam a percepção dos gestores sobre as referidas dimensões, utilizando como estudo de caso uma indústria metalomecânica.

O objetivo de pesquisa foi identificar a utilização das sete dimensões do conhecimento das práticas gerenciais propostas por Terra (2005).

Foi realizado um estudo qualitativo exploratório, com a pesquisa direcionada ao nível gerencial dos setores administrativo, pessoal e contábil da empresa “Alfa SA”.

Os resultados obtidos identificaram que, dentre as 41 práticas pesquisadas – de acordo com o questionário integral de Terra (2005) –, 25 são utilizadas na organização. O valor parece pouco expressivo, mas já aponta uma evolução das empresas como uma maneira de se organizar para atender ao mercado, na Era do Conhecimento em que se vive atualmente.

2.5.4.2 Caso do projeto “Perfis profissionais para o futuro da indústria”

Neste artigo, Sato e Silva (2011) têm o objetivo de identificar a maneira pela qual ocorre o processo de criação e compartilhamento do conhecimento em projetos de prospecção realizados no Observatório de Prospecção Estratégica, da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP).

Trata-se de uma pesquisa documental, em que os autores fazem o diagnóstico da documentação, utilizando as sete dimensões da Gestão do Conhecimento propostas por Terra (2005).

O objetivo do trabalho foi analisar, a partir de um estudo de caso, se o projeto Perfis Profissionais do Futuro estava alinhado às sete dimensões do conhecimento propostas por Terra (2005) e se a organização estava preocupada em manter um ambiente propício à criação e ao compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores.

A metodologia utilizada foi qualitativa exploratória e descritiva, com a utilização de técnicas de pesquisa bibliográfica, levantamento documental e observação direta.

Como resultado da pesquisa, constatou-se que o ambiente estudado era propício ao compartilhamento do conhecimento, principalmente devido à postura da alta administração e pela cultura percebida como estimuladora à socialização.

A partir disso, as autoras do trabalho perceberam que a estrutura hierárquica incentiva a participação de equipes multidisciplinares, com certa autonomia.

Por esse motivo, há um investimento por parte da organização no que diz respeito à capacitação das pessoas. Por isso, a formação da equipe, variável descrita nas práticas mencionadas por Terra (2005), também é motivo de preocupação.

Um dos itens que chamou a atenção das autoras é a capacidade que a organização tem no que tange à troca de informações, facilitada pelas diferentes tecnologias de informação e comunicação utilizadas.

A seguir, será exposta a metodologia da pesquisa e explicitados sua caracterização e os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

3 METODOLOGIA

O caminho metodológico aqui exposto visa atender aos objetivos propostos na pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Neste trabalho, o tipo de pesquisa utilizado é a descritiva, pois objetiva descrever e analisar os fenômenos e comportamentos organizacionais (BERTUCCI, 2008). O problema formulado para esta pesquisa aborda as Instituições de Ensino Superior do estado de Minas Gerais, sendo que os dados coletados foram analisados buscando a comparação dos resultados desta pesquisa com os do estudo de Venuto (2010), bem como constatando a evolução ocorrida. A escolha do tipo de pesquisa se dá pela necessidade do levantamento da percepção dos coordenadores acerca das práticas associadas à Gestão do Conhecimento.

3.2 Natureza ou estratégia

A natureza da pesquisa predominante para esse estudo é a quantitativa, uma vez que proporciona uma maior segurança ao pesquisador no que se refere ao impedimento de ocorrência de distorções na análise e interpretação dos dados, garantindo maior exatidão e confiança na conclusão dos resultados (BERTUCCI, 2008).

A pesquisa qualitativa também foi utilizada, pois proporciona melhor visão e compreensão do problema, visto que sua premissa é avaliar os processos, por meio da ação de grupos de foco, envolvendo toda a organização, a fim de fazer com que a veracidade dos dados e informações coletadas predominem (BERTUCCI, 2008).

Dessa forma, foi possível identificar as percepções dos Coordenadores acerca do tema abordado, enriquecendo a pesquisa, o que proporciona melhor visão acerca do problema e perspectivas de solucioná-lo.

3.3 Método de pesquisa

Por se tratar de um estudo de organizações específicas, que permite maior detalhamento das informações das IES, esta pesquisa constitui um estudo comparativo de multicase (YIN,

2001). Essa definição se dá pelo fato de que, neste trabalho, objetiva-se responder como e por que determinada situação ocorre, identificando fatores internos à organização, comparando-se os resultados.

3.4 Unidade empírica

O universo da pesquisa foram as Instituições de Ensino Superior de MG que obtiveram nota igual ou superior a quatro no Enade-2009, por ser considerada uma nota acima da média, ou seja, que reflete um desempenho de qualidade. A unidade de análise foi o Curso de Administração, representado pelos Coordenadores de Curso. Na TAB. 1, a seguir, encontra-se a relação das IES que obtiveram esse resultado.

TABELA 1 - Relação de IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 – Enade-2009 (continua)

ITEM	Nome da IES	Município	Média da Formação Geral		Média do Componente Específico		Enade	IDD
			Ing.	Conc.	Ing.	Conc.	Conc. (1 a 5)	Conc. (1 a 5)
1	Centro Un. do Sul de Minas - UNIS-MG	Varginha	51,2	66,5	32,6	51,2	5	5
2	Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Uberlândia - ESAMC	Uberlândia	45,5	57,4	36,5	48,3	4	4
3	Faculdade Aldete Maria Alves – FAMA	Iturama	32,2	42,5	29,6	44,5	4	4
4	Faculdade Cenecista de Varginha - FACECA	Varginha	49,0	53,1	28,9	41,9	4	3
5	Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro – FCETM	Uberaba	39,0	55,7	27,5	43,5	4	4
6	Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas Santo Agostinho - FACISA	Montes Claros	47,1	58,9	32,3	42,9	4	3
7	Faculdade do Sudeste Mineiro - FACSUM / Instituto Sudeste Mineiro de Educação e Cultura (ISMEC)	Juiz de Fora	42,7	60,5	26,9	43,9	4	4
8	Faculdade IBMEC	BH	49,2	55,7	41,5	59,4	5	4
9	Faculdades Integradas Vianna Júnior - FIVJ	Juiz de Fora	42,4	68,7	29,8	65,0	5	-
10	Instituto BH de Ensino Superior - IBHES	BH	40,7	52,2	30,5	43,2	4	-
11	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas	BH	38,4	49,4	29,7	42,9	4	3

(Conclusão)

ITEM	Nome da IES	Município	Média da Formação Geral		Média do Componente Específico		Enade	IDD
			Ing.	Conc.	Ing.	Conc.	Conc. (1 a 5)	Conc. (1 a 5)
12	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas	Poços de Caldas	48,9	55,0	30,2	41,5	4	3
13	Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC	Ribeirão das Neves	47,4	51,6	29,5	45,4	4	4
14	Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC	Conselheiro Lafaiete	48,1	54,2	26,1	44,1	4	4

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (dados relativos ao ano de 2009). Adaptado pela autora.

Dez coordenadores das 14 IES apresentadas responderam ao questionário, que foi enviado por e-mail no qual era indicado o *link* para a utilização da ferramenta *Google docs*.

3.5 Tipos de dados

Foram utilizados dados primários, que, de acordo com Bertucci (2008), são aqueles originais, advindos de informações coletadas para objetivos específicos e que não estão disponíveis num primeiro momento.

Da mesma forma, foram utilizados dados secundários, ou seja, os que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão, para levantamento das Instituições que atendessem ao requisito estabelecido para a pesquisa.

Os dados primários estão representados por todas as informações adquiridas nos questionários que foram respondidos pelos coordenadores de curso.

A pesquisa bibliográfica também foi utilizada, por meio de livros e artigos, preponderantes para o estudo sobre a Gestão do Conhecimento.

3.6 Instrumentos de coletas de dados

Foram utilizados, para a coleta de dados, questionários semiestruturados, contendo perguntas fechadas e abertas, permitindo, dessa forma, alcançar os coordenadores de curso num espaço menor de tempo, facilitando a pesquisa.

O presente estudo tem como referência o trabalho de Venuto (2010), cujo método de pesquisa foi replicado ao cenário atual, a fim de analisar a prática gerencial das IES privadas de Minas Gerais, com base no resultado do Enade-2009, visando comparar os resultados atuais com os obtidos na época (Enade-2006).

O questionário utilizado foi elaborado por Terra (2005) e adaptado por Venuto (2010), contendo 36 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas, tendo como objetivo conhecer a perspectiva do entrevistado sobre as práticas de Gestão do Conhecimento nas IES que conseguiram obter a nota superior no Enade-2009.

Ao questionário original foi acrescentada uma questão para identificar o percentual de disciplinas oferecidas na modalidade de ensino a distância, como maneira de conhecer melhor as IES pesquisadas, no cenário atual.

3.7 Tratamentos dos dados

Para as questões fechadas, os dados foram descritos utilizando estatística simples, que envolve medidas de frequência. Nas questões abertas, foi realizada a análise do conteúdo, que, conforme Bardin (2004), é um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos que se apresenta como uma ferramenta eficaz no que tange ao processamento de dados.

A análise de conteúdo é uma técnica relevante, principalmente para a pesquisa qualitativa, pois ajuda a captar o sentido simbólico de uma mensagem e permite compreender melhor os resultados.

Além disso, para atendimento do objetivo da dissertação, foi realizada a comparação entre as IES envolvidas, bem como com os resultados do estudo anterior desenvolvido por Venuto (2010).

No próximo capítulo, empreende-se a análise dos resultados da pesquisa realizada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada com os coordenadores do Curso de Administração das IES selecionadas.

Para melhor entendimento, as sete dimensões do modelo proposto por Terra (2005) foram avaliadas separadamente.

Ao longo da apresentação dos resultados, foi realizada a comparação do trabalho atual com o de Venuto (2010), para atendimento do objetivo da dissertação.

Dessa forma, o capítulo está organizado da seguinte maneira:

- ✓ Apresentação das IES;
- ✓ Perfil da amostra – Coordenadores de Curso;
- ✓ Análise descritiva dos resultados considerando a dimensão gerencial;
- ✓ Comparação dos resultados das IES com a pesquisa de Venuto (2010);
- ✓ Comparação da pesquisa atual com a pesquisa de Terra (1999), em relação às práticas da Gestão do Conhecimento.

4.1 Apresentação das IES

Conforme mencionado, da amostra total que atendeu ao critério da pesquisa, 10 coordenadores do Curso de Administração responderam ao questionário enviado.

No que tange à estrutura acadêmica, as instituições pesquisadas têm a seguinte classificação:

- ✓ 1 (uma) é denominada como “Centro Universitário”;
- ✓ 1 (uma) é denominada como “Escola Superior”;
- ✓ 5 (cinco) são denominadas como “Faculdades”
- ✓ 3 (três) são denominadas como “Universidades”, sendo que são, na verdade, duas, pois uma Universidade respondeu à pesquisa duas vezes, devido ao fato de essa instituição ter cursos de Administração em *campi* diferentes, com coordenadores distintos.

Uma questão foi adicionada ao questionário, com o intuito de levantar se as IES pesquisadas ofereciam também algum módulo de educação a distância, tendo sido obtido o seguinte resultado:

- ✓ 6 (seis) IES oferecem módulos de ensino a distância, que representam, na maioria delas, de 11 a 20% da grade total do Curso de Administração;
- ✓ 4 (quatro) IES não oferecem nenhum módulo de ensino a distância para o Curso de Administração.

4.2 Perfil da amostra – coordenadores de curso

Para entender o perfil do público-alvo pesquisado, este item objetiva mostrar as diferenças entre os respondentes quanto a gênero, graduação, titulação e experiência profissional.

4.2.1 Gênero

Dentre os 10 (dez) coordenadores que responderam ao questionário, 5 (cinco) são homens e 5 (cinco) são mulheres.

4.2.2 Graduação

Entre os 10 (dez) respondentes, 9 (nove) são graduados em Administração, e 1 (um) é graduado em Economia.

4.2.3 Titulação

No que tange à maior titulação, 02 (dois) coordenadores são doutores e 08 (oito) são mestres.

4.2.4 Experiência profissional

Em relação ao tempo de exercício na função atual, dentre os 10 (dez) coordenadores, a maioria atua há um período de 3 a 5 anos, de acordo com os dados a seguir:

- ✓ 1 (um) atua há mais de 10 anos;
- ✓ 3 (três) atuam de 6 a 10 anos;
- ✓ 4 (quatro) atuam de 3 a 5 anos, e
- ✓ 2 (dois) atuam de 0 a 2 anos.

Quanto ao tempo de exercício na função na IES atual, a maioria também atua de 3 a 5 anos, conforme dados abaixo:

- ✓ 1 (um) atua há mais de 10 anos;
- ✓ 2 (dois) atuam de 6 a 10 anos;
- ✓ 5 (cinco) atuam 3 a 5 anos; e
- ✓ 2 (dois) atuam de 0 a 2 anos.

4.3 Análise descritiva dos resultados considerando cada dimensão gerencial

Para melhor entendimento dos resultados obtidos, optou-se por organizar a análise em três etapas, sendo que, na primeira, é apresentado o resultado geral por questão; na segunda, o resultado é demonstrado por bloco de variáveis; na terceira, realiza-se a comparação dos resultados com os valores das dimensões de Terra (2005).

Para tanto, por meio de um questionado estruturado, os dados foram levantados a fim de verificar as práticas em relação às sete dimensões da Gestão do Conhecimento, nas IES pesquisadas.

Para cada questão, cinco graus de avaliação foram definidos, sendo eles:

- (5) “Concordo totalmente”;
- (4) “Concordo”;
- (3) “Concordo parcialmente”;
- (2) “Discordo”;
- (1) “Discordo totalmente”.

Na tabulação dos dados, foi identificado o escore indicado pelo respondente para cada questão. Depois, foi realizado o cálculo do grau de concordância representativo de cada escore, de acordo com a fórmula utilizada por Venuto (2010) no seu trabalho anterior, para cálculo e análise dos dados:

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

Em que:

“a”, “b”, “c”, “d” e “e” representam o número de respostas dadas em cada grau, e “n” representa o número total de respostas.

Com o objetivo de facilitar o entendimento, para a análise dos resultados, utilizou-se o critério estabelecido por Terra (2005) e adaptado por Venuto (2010), uma vez que os resultados do presente trabalho foram comparados com o trabalho de Venuto (2010).

Terra (1999) utilizou uma escala de cinco pontos para cada um dos 41 quesitos do que considera característico da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Em sua análise, os valores médios encontrados na pesquisa com o corpo gerencial das empresas brasileiras estudadas enquadram-se no intervalo entre 1,7 a 3,8.

Terra (1999) dividiu o intervalo encontrado em sua pesquisa em quatro grupos. Para tanto, os quesitos que foram utilizados consideram:

- ✓ Resultados com média igual ou superior 3,5: “alto grau de concordância”
- ✓ Resultados com média entre 3,1 a 3,4: “médio grau de concordância”
- ✓ Resultados com média entre 2,6 a 3: “baixo grau de concordância”
- ✓ Resultados com média igual ou inferior a 2,5: “baixíssimo grau de concordância”.

4.3.1 Análise do resultado dos coordenadores de curso

Na TAB. 2, a seguir, são apresentados os resultados do grupo de coordenadores que responderam ao questionário. Os dados completos, detalhados, estão no Anexo C.

TABELA 2 - Resultado dos coordenadores de curso

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados obtidos serão detalhados na análise individual por bloco, comentadas a seguir.

Para melhor entendimento da pesquisa, os resultados são apresentados de maneira individual, sendo que a sequência das questões foi mantida, conforme o questionário original.

4.3.2 Análise do bloco 1 – Estratégia e alta direção

Questão 1: “Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais (*core competences*).”

TABELA 3 - *Core competences*

ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO 1	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo	4
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 3, verifica-se que a maioria dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto (7 dos 10 entrevistados), o que demonstra a concordância da existência de um elevado consenso no que diz respeito às *core competences*, alcançando o grau de concordância de 3,8.

Questão 2: “A macroestratégia da instituição é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.”

TABELA 4 – Macroestratégia

ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO 2	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Concordo parcialmente	0
Concordo	6
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 4, verifica-se que a maior parte dos entrevistados concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto (9 dos 10 entrevistados), o que mostra a concordância quanto a

existência de um elevado consenso sobre o conhecimento da macroestratégia das instituições, alcançando o grau de concordância de 4,1.

Questão 3: “A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.”

TABELA 5 - Metas desafiadoras

ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO 3	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo	5
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 5, verifica-se também que a maior parte dos coordenadores entrevistados concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto (8 dos 10 respondentes), o que corrobora a existência de elevado consenso sobre o estabelecimento de metas desafiadoras para as instituições, atingindo o grau de concordância de 4,1.

✓ *Análise geral do bloco 1*

QUADRO 1 - Classificação do bloco 1 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
01	Clara definição das competências-chave (3,8).	Alto
02	Estratégia amplamente disseminada (4,1).	Alto
03	Instituição inspirada por grandes desafios (4,1).	Alto

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com as médias das variáveis do bloco 1, pode-se afirmar que o resultado obtido revela a existência de alta concordância por parte dos coordenadores, o que é significativo, pois conhecer as estratégias estabelecidas pela alta direção de uma organização é considerado um quesito importante para a Gestão do Conhecimento, de acordo com Terra (2005).

Na Era do Conhecimento, pelo fato de as empresas precisarem tomar decisões a todo momento, é imprescindível o estabelecimento de um objetivo, sendo esse o propósito principal da organização. Os coordenadores necessitam estar alinhados com esse objetivo.

4.3.3 Análise do bloco 2 – Cultura e valores organizacionais

Questão 4: “A missão e os valores da instituição são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações.”

TABELA 6 - Missão e valores

CULTURA ORGANIZACIONAL 1	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo	5
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 6, nota-se que 8 dos 10 coordenadores entrevistados concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, o que indica a existência de um elevado consenso sobre a promoção consistente da missão e os valores das instituições, atingindo o grau de concordância de 4,1.

Questão 5: “Há um elevado sentimento de confiança entre Instituição e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a Instituição.”

TABELA 7 - Nível de confiança

CULTURA ORGANIZACIONAL 2	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	1
Concordo	4
Concordo totalmente	5
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 7, observa-se que 9 dos 10 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, reforçando a existência de um elevado consenso sobre a confiança entre os coordenadores e a Instituição, bem como o orgulho por pertencer ao seu quadro de funcionários, alcançando o grau de concordância de 4,4.

Questão 6: “As pessoas desenvolvem seus trabalhos com o foco também no médio e longo prazo.”

TABELA 8 - Foco no médio e longo prazo

CULTURA ORGANIZACIONAL 3	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	1
Concordo	6
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 8, verifica-se que os coordenadores, representados por 9 dos 10 respondentes, concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto. Isso evidencia, portanto, a identificação da existência de um elevado consenso quanto ao desenvolvimento dos trabalhos com foco no médio e no longo prazo, atingindo o grau de concordância de 4,2.

Questão 7: “Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.”

TABELA 9 - Cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL 4	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	3
Concordo	4
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 9, a maioria dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto (7 dos 10 entrevistados), identificando-se a existência de um elevado consenso sobre a liberdade proporcionada pela Instituição, no que diz respeito ao ato de experimentar e quanto à aceitação do erro (quando existente), atingindo o grau de concordância de 4,0.

Questão 8: “As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.”

TABELA 10 - Honestidade intelectual

CULTURA ORGANIZACIONAL 5	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	5
Concordo	2
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nessa questão, observa-se uma diferença em relação às demais perguntas, pois 5 dos 10 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, contudo 5 concordam parcialmente. Mesmo assim, de acordo com a classificação estipulada por Terra (2005), identifica-se a existência de um elevado consenso sobre a autenticidade das pessoas, representado pelo grau de concordância de 3,8.

Questão 9: “As pessoas estão preocupadas com toda a instituição e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.”

TABELA 11 - Visão global

CULTURA ORGANIZACIONAL 6	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	4
Concordo	5
Concordo totalmente	1
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 11, verifica-se que 6 dos 10 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, sendo que 4 concordam parcialmente. Tais dados demonstram que existe um elevado consenso sobre trabalhar de forma sistêmica, alcançando o grau de concordância de 3,7.

Questão 10: “As pessoas reconhecem que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.”

TABELA 12 - O tempo e o processo de inovação

CULTURA ORGANIZACIONAL 7	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo	6
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 12, observa-se que a maioria dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto (8 dos 10 respondentes), o que implica a existência de alto consenso sobre o reconhecimento da importância do recurso “tempo” para o processo de inovação, com o grau de concordância de 4,2 .

Questão 11: “As novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias "bobas".”

TABELA 13 - Valorização de novas ideias

CULTURA ORGANIZACIONAL 8	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo	6
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 13, pode-se observar que a maior parte dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto (8 dos 10 respondentes), o que indica a existência de um elevado consenso sobre a valorização de novas ideias, atingindo o grau de concordância de 4,0.

Questão 12: “As realizações importantes são comemoradas.”

TABELA 14 - Comemorar realizações

CULTURA ORGANIZACIONAL 9	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo	3
Concordo totalmente	5
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 14, pode-se perceber que a maioria dos coordenadores também concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto, o que indica a existência de um alto consenso no que tange às comemorações das realizações da instituição, alcançando um grau de concordância de 4,3.

Questão 13: “Há grande tolerância para piadas e humor.”

TABELA 15 - Tolerância a piadas e humor

CULTURA ORGANIZACIONAL 10	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Concordo parcialmente	4
Concordo	1
Concordo totalmente	4
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 15, pode-se verificar que 5 dos 10 coordenadores respondentes concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto. Mesmo que 4 concordem parcialmente e 1 discorde, existe um alto consenso sobre a tolerância a piadas e humor presente nas instituições, representado pelo grau de concordância 3,8.

✓ *Análise geral do bloco 2*

QUADRO 2 - Classificação do bloco 2 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
04	Missão e valores frequentemente promovidos pela instituição (4,1).	Alto
05	Elevado nível de confiança e orgulho em trabalhar para a instituição (4,4).	Alto
06	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo (4,2).	Alto
07	Experimentação, tentativa e erro são estimulados (4,0).	Alto
08	Honestidade intelectual é altamente apreciada (3,8).	Alto
09	Os colaboradores não estão preocupados apenas com sua área de trabalho (3,7).	Alto
10	Tempo é visto como importante recurso para a inovação (4,2).	Alto
11	Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas” (4,0).	Alto
12	Resultados importantes são comemorados (4,3).	Alto
13	Há grande tolerância para piadas e humor (3,8).	Alto

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na análise do bloco 2, pode-se perceber que todas as variáveis envolvidas na pesquisa obtiveram um grau de concordância considerado “alto”.

Esse bloco diz respeito à cultura e aos valores organizacionais, ou seja, o papel da cultura como facilitador ou barreira para a disseminação do crescimento. Seu objetivo é, portanto, o levantamento das ações das IES no que diz respeito à inovação, à experimentação, ao aprendizado contínuo, bem como ao comprometimento com os resultados de longo prazo.

Os resultados obtidos demonstram a atenção das IES pesquisadas quanto à preservação da cultura e dos valores, o que, conforme assinalado por Terra (2005), muitas vezes, é pouco considerado por gestores no mundo corporativo. Na visão desse autor, deveria haver, por parte desses gestores, uma atenção maior e especial a essa cultura e a esses valores, pois eles ajudam na interpretação e avaliação do que é considerado por Terra (2005) como apropriado e inapropriado.

4.3.4 Análise do bloco 3 – Organização e processos de trabalho

Neste bloco, seis questões do questionário são analisadas. Os resultados de cada questão foram representados de maneira individual. A sequência das questões foi mantida, conforme o questionário original.

Questão 14: “Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica”.

TABELA 16 - Equipes multidisciplinares e formais

ORGAN. E PROC. DE TRABALHO 1	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	0
Concordo parcialmente	4
Concordo	4
Concordo totalmente	1
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 16, verifica-se que a maior parte dos respondentes concorda ou concorda parcialmente com o quesito proposto, o que remete à existência de um médio consenso sobre a utilização constante de equipes multidisciplinares nas IES pesquisadas, alcançando o grau de concordância de 3,4.

Questão 15: “Há um uso constante de equipes “*ad-hoc*” ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores”.

TABELA 17 - Equipes temporárias em projetos inovadores

ORGAN. E PROC. DE TRABALHO 2	Freq.
Discordo totalmente	2
Discordo	1
Concordo parcialmente	4
Concordo	2
Concordo totalmente	1
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 17, observa-se um resultado diferente dos anteriores. Isso porque apenas 1 coordenador concorda totalmente com o quesito proposto. Além disso, 3 coordenadores discordam ou discordam totalmente, o que fez com o grau de concordância obtivesse o valor de 2,9, considerado de baixo consenso. Isso demonstra que há uma baixa concordância quanto à utilização de equipes temporárias em projetos inovadores.

Questão 16: “Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo”.

TABELA 18 - Pequenas reorganizações com vistas à competitividade

ORGAN. E PROC. DE TRABALHO 3	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo	7
Concordo totalmente	1
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 18, pode-se verificar que 8 dos 10 respondentes concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto. Por esse motivo, há evidência de que há um alto consenso quanto à prática de pequenas reorganizações ocorridas como maneira de adaptação ao ambiente competitivo, com o grau de concordância de 3,9.

Questão 17: “Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms*”.

TABELA 19 - Reuniões informais fora do ambiente do trabalho

ORGAN. E PROC. DE TRABALHO 4	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Concordo parcialmente	6
Concordo	1
Concordo totalmente	1
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 19, verifica-se que a maioria dos coordenadores concorda parcialmente com o quesito proposto. Por outro lado, 2 respondentes discordam ou discordam totalmente. Por esse motivo, há um baixo consenso quanto à realização de reuniões informais fora do ambiente comum de trabalho, alcançando um grau de concordância de 3,0.

Questão 18: “Os *lay-outs* são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos”.

TABELA 20 - Adequação de espaços

ORGAN. E PROC. DE TRABALHO 5	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	3
Concordo parcialmente	2
Concordo	2
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 20, verifica-se que 5 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de um alto consenso sobre a utilização dos *lay-outs* que possibilitem a troca informal de informações, assim como a valorização do status e da hierarquia, alcançando o grau de concordância de 3,5.

Questão 19: “As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima”.

TABELA 21 - Agilidade e minimização da burocracia

ORGAN. E PROC. DE TRABALHO 5	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	4
Concordo parcialmente	1
Concordo	1
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 21, verifica-se que apenas 4 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, identificando-se a existência de um médio consenso sobre a agilidade da tomada de decisões, bem como sobre a minimização da burocracia, atingindo um grau de concordância de 3,1.

✓ *Análise geral do bloco 3*

QUADRO 3 - Análise do bloco 3 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
14	Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia (3,4).	Médio
15	Há um uso constante de equipe <i>ad-hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores (2,9).	Baixo
16	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo (3,9).	Alto
17	Reuniões e <i>brainstorms</i> ocorrem com frequência fora do local de trabalho (3,0).	Baixo
18	Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status (3,5).	Alto
19	O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima (3,1).	Médio

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na análise geral dos resultados das variáveis do bloco 3, “Organização e processos de trabalho”, observam-se duas variáveis com baixo grau, duas com médio grau e duas com alto grau de concordância.

Este bloco é relevante, sobretudo, por investigar as ações das IES, principalmente em prol da inovação, dos espaços para discussões e da promoção de autonomia entre os colaboradores.

Observa-se, portanto, que ainda há um baixo consenso sobre a dedicação a projetos inovadores, assim como à participação de reuniões fora da rotina de trabalho.

Da mesma forma, a autonomia das equipes multidisciplinares e a burocracia nos processos decisórios são variáveis passíveis de melhorias, ou seja, as IES precisam investir em ações para melhorar esses quesitos.

Terra (2005) alerta que a empresa precisa estar aberta às novas formas de organizações, para não perder a sua importância. A mudança constante sempre é necessária.

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

Neste bloco, oito questões do questionário foram analisadas. Os resultados de cada questão foram representados de maneira individual. A sequência das questões foi mantida, conforme o questionário original.

Questão 20: “O processo de seleção é bastante rigoroso”.

TABELA 22 - Processo de seleção rigoroso

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH1	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	0
Concordo parcialmente	4
Concordo	4
Concordo totalmente	1
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 22, pode-se perceber que apenas 5 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, o que revela a existência de um médio consenso no que tange ao rigor do processo de seleção dentro das IES pesquisadas, alcançando o grau de concordância de 3,8.

Questão 21: “Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.”

TABELA 23 - Diversidade

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH2	Freq.
Discordo totalmente	2
Discordo	1
Concordo parcialmente	2
Concordo	2
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 23, pode-se perceber que 5 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, existindo, portanto, um médio consenso no que se refere à busca das

IES pela diversidade da sua mão de obra e o aumento da criatividade no recrutamento, atingindo um grau de concordância de 3,3.

Questão 22: “O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências”.

TABELA 24 - Planejamento de carreira

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH3	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Concordo parcialmente	4
Concordo	4
Concordo totalmente	0
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 24, identifica-se que a maior parte dos entrevistados concorda ou concorda parcialmente com o quesito proposto, indicando que há um médio consenso sobre o planejamento de carreira, alcançando o grau de concordância de 3,1.

Questão 23: “As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes”.

TABELA 25 - Descrição de responsabilidades
por cargo

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH4	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	5
Concordo	3
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 25, verifica-se que 5 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, sendo que os demais concordam parcialmente, o que indica a existência de alto consenso sobre a abrangência de atribuições descritas nas funções dos cargos, atingindo o grau de concordância de 3,7.

Questão 24: “Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento”.

TABELA 26 - Investimento e incentivo ao treinamento

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH5	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	3
Concordo parcialmente	3
Concordo	2
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 26, observa-se que apenas 4 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, o que indica a existência de um médio consenso sobre as práticas das IES quanto ao investimento e incentivo ao treinamento dos seus profissionais, atingindo o grau de concordância de 3,3.

Questão 25: “Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição”.

TABELA 27 - Estímulo ao aprendizado

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH6	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Concordo parcialmente	3
Concordo	2
Concordo totalmente	4
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 27, verifica-se que 6 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, indicando um elevado consenso sobre o estímulo do aprendizado por meio de interações com outras pessoas, alcançando um grau de concordância de 3,9.

Questão 26: “O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.”

TABELA 28 - Treinamento x necessidades

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH7	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	5
Concordo	2
Concordo totalmente	3
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 28, pode-se observar que 5 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, mas 5 concordam parcialmente, o que resulta em um alto consenso quanto à adequação dos treinamentos às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e das IES, alcançando um grau de concordância de 3,8.

Questão 27: “Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na instituição em comparação a outras instituições do mesmo setor”.

TABELA 29 - *Turnover*

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADM. DE RH8	Freq.
Discordo totalmente	2
Discordo	1
Concordo parcialmente	1
Concordo	4
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 29, pode-se perceber que a maior parte dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto. Contudo parte deles discorda ou discorda totalmente. Portanto observa-se a existência de um médio consenso sobre a rotatividade dos funcionários nas IES pesquisadas, alcançando um grau de concordância de 3,3.

✓ *Análise geral do bloco 4*

QUADRO 4 - Análise do bloco 4 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
20	Processo de seleção bastante rigoroso (3,8).	Alto
21	Seleção de pessoal busca a diversidade (3,3).	Médio
22	Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências (3,1).	Médio
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes (3,7).	Alto
24	Elevado investimento e incentivo ao treinamento (3,3).	Médio
25	Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da instituição (3,9).	Alto
26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição (3,8).	Alto
27	Há um baixo <i>turnover</i> na instituição em comparação com outras instituições congêneres (3,3).	Médio

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o resultado apresentado, observa-se que as variáveis do bloco 4, “Políticas e administração de recursos humanos”, são quatro de médio grau de concordância e quatro com alto grau de concordância, o que demonstra uma divisão nas respostas dos coordenadores quanto às práticas da Gestão do Conhecimento em relação a essa variável.

Nesta dimensão, a análise proposta por Terra (2005) leva em consideração a aquisição de conhecimentos (externos e internos à organização), bem como a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa.

As variáveis enquadradas como médio grau de concordância dizem respeito ao processo de seleção de pessoal, perspectivas de carreira, investimento em treinamento e baixa rotatividade em relação a outras IES.

São fatores, portanto, que precisam ser avaliados de uma maneira mais detalhada, tendo em vista que se trata de Instituições em que a mão de obra é um fator muito importante, principalmente, pela necessidade de transmissão do conhecimento.

De acordo com Terra (2005), além dos fatores acima citados, a retenção dos talentos também deve ser realizada, por meio do acompanhamento da atuação dos colaboradores, para obter maiores informações sobre o desempenho do seu trabalho.

4.3.6 Análise do bloco 5 – Sistemas de informação e comunicação

Neste bloco, três questões do questionário foram analisadas. Os resultados de cada questão foram representados de maneira individual. A sequência das questões foi mantida, conforme o questionário original.

Questão 28: “A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)”.

TABELA 30 - Comunicação e eficiência

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO1	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	2
Concordo parcialmente	3
Concordo	2
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 30, percebe-se que o resultado está dividido, sendo que apenas 4 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto. Já 3 concordam parcialmente e os demais discordam ou discordam totalmente. Identifica-se a existência de médio consenso sobre como a comunicação é eficiente em seus diferentes níveis, atingindo o grau de concordância de 3,2.

Questão 29: “As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.”

TABELA 31 - Compartilhamento das informações

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO2	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	2
Concordo parcialmente	4
Concordo	2
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 31, verificou-se que a opinião dos coordenadores está dividida, pois 4 concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto, mas 4 só concordam parcialmente, e os demais discordam. Identifica-se a existência de médio consenso sobre o compartilhamento das informações, indicando um grau de concordância de 3,4.

Questão 30: “Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know-how" existentes na instituição.”

TABELA 32 - Incentivo ao conhecimento

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO3	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	0
Concordo parcialmente	5
Concordo	2
Concordo totalmente	2
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 32, a maior parte dos entrevistados concorda parcialmente (5), sendo que 4 concordam ou concordam totalmente, identificando-se a existência de médio consenso sobre o estímulo ao conhecimento, atingindo um grau de concordância de 3,4.

✓ *Análise geral do bloco 5*

QUADRO 5 - Análise do bloco 5 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
28	Comunicação eficiente em todos os sentidos (3,2).	Médio
29	Colaboradores com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da instituição (3,4).	Médio
30	Disciplina, eficiência e incentivo na documentação do conhecimento da instituição (3,4)	Médio

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio do QUADRO 5, pode-se perceber que os resultados obtidos das variáveis do bloco 5 – “Sistemas de informação e comunicação” – apresentam médio grau de concordância.

Os dados demonstram que existem práticas relacionadas aos meios de comunicação e à preservação do conhecimento, mas ainda há possibilidade de melhorias.

Conforme já ressaltado por Terra (2005), muito embora a utilização da tecnologia para o desempenho da Gestão do Conhecimento seja incentivada, os resultados dos estudos iniciais são decepcionantes. De acordo com esse autor, trata-se de um quesito que merece maior atenção, além de investimentos em tecnologia da informação.

4.3.7 Análise do bloco 6 – Mensuração dos resultados

Neste bloco, duas questões do questionário foram analisadas. Os resultados de cada questão foram representados de maneira individual. A sequência das questões foi mantida, conforme o questionário original.

Questão 31: “Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)”.

TABELA 33 - Resultados e perspectivas de mensuração

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS1	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Concordo parcialmente	3
Concordo	3
Concordo totalmente	4
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 33, observa-se que a maior parte dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto, o que indica a existência de um alto consenso no que se refere às práticas das IES em relação à mensuração dos resultados sob diferentes perspectivas, alcançando o grau de concordância de 4,1.

Questão 32: “Os resultados são amplamente divulgados internamente”.

TABELA 34 – Divulgação interna dos resultados

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS2	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Concordo parcialmente	3
Concordo	1
Concordo totalmente	4
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 34, verifica-se que as respostas se dividem em “concordo” ou “concordo totalmente” (5 dos 10 respondentes), mas 3 concordam parcialmente. Mesmo que 2 discordem ou discordem totalmente, o resultado obtido demonstra um elevado consenso sobre a divulgação dos resultados nas instituições, atingindo o grau de concordância de 3,6.

✓ *Análise geral do bloco 6*

QUADRO 6 - Análise do bloco 6 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
31	Os resultados são avaliados sob várias perspectivas (4,1).	Alto
32	Resultados são amplamente divulgados (3,6).	Alto

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o resultado obtido, existe um alto grau de concordância em relação à mensuração do resultado das IES, pois as duas variáveis pesquisadas obtiveram um alto grau de concordância.

Esta dimensão analisa as práticas organizacionais em relação à avaliação das várias dimensões do capital intelectual. De acordo com Terra (2005), é complexa a mensuração do valor dos ativos intangíveis, como o conhecimento, que tem sua propriedade amparada por lei, como marcas, patentes, direitos autorais, etc.

Pode-se observar que os coordenadores conhecem os resultados das IES, sendo estes amplamente divulgados internamente, para melhoria contínua da organização.

4.3.8 Análise do bloco 7 – Aprendizado com o ambiente

Neste bloco, quatro questões do questionário foram analisadas. Os resultados de cada questão foram representados de maneira individual. A sequência das questões foi mantida, conforme o questionário original.

Questão 33: “A instituição aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais que possibilitam à instituição aprender com seus clientes e outros parceiros”.

TABELA 35 - Aprendizado organizacional e mecanismos de aprendizagem

APRENDIZADO COM O AMBIENTE1	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	0
Concordo parcialmente	3
Concordo	1
Concordo totalmente	5
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a TAB. 35, a maioria dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto, o que indica a existência de um alto consenso sobre a preocupação das IES com a criação de mecanismos que possibilitem o aprendizado com os seus clientes e parceiros, atingindo um grau de concordância de 3,9.

Questão 34: “A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.”

TABELA 36 - Facilidade de parcerias com outras empresas

APRENDIZADO COM O AMBIENTE2	Freq.
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Concordo parcialmente	2
Concordo	0
Concordo totalmente	7
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 36, apresenta-se o resultado de que a 7 dos 10 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto. Os dados indicam a existência de um alto consenso no que diz respeito à habilidade organizacional de fazer parcerias com outras empresas, atingindo o grau de concordância de 4,3.

Questão 35: “A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa)”.

TABELA 37 - Facilidade de parcerias com outras IES

APRENDIZADO COM O AMBIENTE3	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Concordo parcialmente	2
Concordo	1
Concordo totalmente	5
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a TAB. 37, a maior parte dos coordenadores concorda ou concorda totalmente com o quesito proposto (6 dos 10), evidenciando a existência de um alto consenso no que tange à gestão de parcerias com outras universidades ou institutos de pesquisa, alcançando um grau de concordância de 3,8.

Questão 36: “A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da instituição percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado”.

TABELA 38 - Objetivo de aprendizado como decisão estratégica

APRENDIZADO COM O AMBIENTE4	Freq.
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Concordo parcialmente	1
Concordo	1
Concordo totalmente	6
Total de entrevistados	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na TAB. 38, observa-se que 7 dos 10 coordenadores concordam ou concordam totalmente com o quesito proposto. Isso indica a existência de um alto consenso sobre a preocupação da IES em realizar alianças a partir das suas estratégias de aprendizado das instituições, atingindo o grau de concordância de 4,0.

✓ *Análise geral do bloco 7*

QUADRO 7 - Análise do bloco 7 dos coordenadores de curso

Questão	Indicador	Grau de concordância
33	Muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com o cliente (3,9).	Alto
34	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas (4,3).	Alto
35	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras universidades (3,8).	Alto
36	Alianças estão relacionadas às estratégias de aprendizado interno importantes (4,0).	Alto

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com as médias obtidas com as variáveis do bloco 7, “Aprendizado com o ambiente”, pode-se perceber que o resultado é positivo, ou seja, todas as variáveis demonstram um alto grau de concordância.

Esse resultado indica que as IES pesquisadas realizam, de maneira significativa, ações de aprendizagem com seus *stakeholders*, o que, de acordo com Terra (2005), é um item importante para uma efetiva Gestão do Conhecimento.

Para esse autor, investir nos clientes como uma maneira de aprendizado também é considerada uma importante estratégia empresarial, pois, por meio da antecipação e previsão das necessidades destes, conseqüentemente, obtêm-se informações das tendências do mercado.

4.4 Análise descritiva dos resultados qualitativos

Os questionários respondidos pelos coordenadores continham três questões abertas, feitas com o objetivo de investigar, de maneira mais ampla, as razões do resultado, seja ele positivo ou negativo.

Questão 1: A que você atribui a nota de desempenho no ENADE no curso que coordena?

A maior parte dos coordenadores atribui ao empenho da equipe (coordenação, docentes e discentes), bem como a aspectos ligados à liderança da coordenação em relação aos docentes, a obtenção do desempenho superior no ENADE, conforme o **Entrevistado 1** menciona:

“(...) a liderança junto aos docentes foi fundamental para criar uma equipe motivada, o que fez com que os alunos não se sentissem estudantes da instituição, mas de um curso que por acaso estava funcionando naquele local.”

No entanto, alguns fatores também foram importantes, como demonstra a fala do **Entrevistado 3**:

“Acredito que grande parte da nota do ENADE seja em decorrência do histórico estudantil do aluno. Por ser um curso caro, com valor 30% acima da média dos preços praticados pelo mercado na região, o aluno é automaticamente selecionado”.

Com suas palavras, o **Entrevistado 3** ressalta o processo de seleção da IES, dizendo que muitos ingressantes não conseguem se formar no prazo “devido”. A fala abaixo corrobora essa informação:

“Por exemplo, tivemos uma entrada de 120 alunos em 2009, e apenas 39 irão conseguir se formar em 2012. Para você ter uma ideia, há uma aluna que entrou em 2009 e ainda se encontra no 2º período do curso.”

Outras questões também foram ressaltadas, como o fato de a IES oferecer intercâmbios nacionais e internacionais, bem como uma disciplina em que o inglês é o diferencial da IES (**Entrevistado 7**).

Questão 2: Como você explica a Gestão do Conhecimento na sua coordenação?

Alguns coordenadores atribuem essa gestão ao capital humano e à qualificação do quadro de professores, contudo reconhecem que nem sempre conseguem a pessoa adequada para cumprir a função, conforme ressalta o **Entrevistado 1**:

“(...) nem sempre o profissional que atuava como professor era o melhor, mas aquele que a instituição conseguiu. Sendo assim, o trabalho de coordenação do curso é que conduziu à nota positiva no ENADE.”

O **Entrevistado 3** afirma que o papel do líder, que neste caso é o próprio coordenador, ultrapassa a ideia de “chefe”, assumindo uma nova função:

“Acredito [que] pela liberdade que os professores têm de tomar suas próprias decisões. O papel do coordenador não é de chefe, mas de coaching. Eu preciso estar ao mesmo tempo do lado dos professores, dos alunos e da própria Instituição.”

Além disso, ele investe em ações importantes, como dar mais segurança aos docentes, conforme afirmação abaixo:

“Eu procuro manter sempre o mesmo grupo, pois penso que repetir disciplinas faz com que o professor melhore a cada semestre. O professor precisa trabalhar com confiança, saber que suas aulas estarão disponíveis no próximo semestre, sem ameaças, sem medo de perder renda.”

O **Entrevistado 3** finaliza com sua opinião sobre o reconhecimento de que ele tem talentos trabalhando na IES:

“A informação e o conhecimento que eles levam embora ao deixar o curso é algo que levará muitos anos para ser reconstruído.”

O **Entrevistado 6** ressalta como se dá a disseminação do conhecimento:

“O conhecimento é disseminado no curso via reuniões de Colegiado, reuniões de professores, eventos e palestras, entre outros.”

Já o **Entrevistado 7** fala da importância da troca de conhecimentos:

“As trocas são constantes, novas ideias são ouvidas, e estamos sempre procurando reutilizar ideias antigas que foram de sucesso.”

O **Entrevistado 9** ressalta a valorização do conhecimentos dos docentes:

“Valorizamos o conhecimento e as opiniões do nosso corpo docente e técnico-administrativo, por acreditarmos que essa situação gera ganhos competitivos interessantes.”

Questão 3: Qual a principal prática da Gestão do Conhecimento que agrega valor à sua rotina e, conseqüentemente, ao curso que coordena?

Nesta questão, o objetivo era mais específico, ou seja, sondar as práticas da Gestão do Conhecimento nas IES pesquisadas.

O **Entrevistado 1** afirma desconhecer o interesse da IES nesse quesito:

“Não podemos dizer que essa prática existe nesta instituição. A organização não cria mecanismos eficazes que proporcionam a produção dinâmica e contínua do conhecimento, nem o seu registro e o compartilhamento.”

O **Entrevistado 2** acredita que a principal prática seja a seleção do capital humano, assim como o **Entrevistado 4**, que reforça que essa prática é a “Escolha de uma equipe qualificada e decisões compartilhadas.”

O **Entrevistado 3** afirma que é imprescindível estar disponível para os alunos da IES:

“Em relação a esta rotina de atendimento, ela é a mais imprescindível. O aluno deve ser ouvido, deve sentir confiança no coordenador e não enxergá-lo como alguém que está ali para prejudicá-lo.”

Para o **Entrevistado 8**, “a troca do conhecimento entre os docentes é hoje a principal prática”. Já para o **Entrevistado 10**, o incentivo à participação em eventos ligados à área de administração é atualmente a principal prática da IES.

4.5 Comparação dos resultados das IES com a pesquisa de Venuto (2010)

A tabela a seguir demonstra a comparação dos resultados da pesquisa atual com o trabalho realizado por Venuto (2010). Depois, são apresentadas as considerações relevantes referentes aos dois estudos em questão.

TABELA 39 - Comparação dos resultados das IES estudadas com a pesquisa de Venuto (2010)

QUESTÕES / VARIÁVEIS		GRAU DE CONCORDÂNCIA (Pesquisa atual)	GRAU DE CONCORDÂNCIA (Pesq.Venuto 2010)
1	Clara definição das competências-chave.	3,8	3,9
2	Estratégia amplamente disseminada.	4,1	3,6
3	Instituição inspirada por grandes desafios.	4,1	4,0
4	Missão e valores frequentemente promovidos pela instituição.	4,1	4,0
5	Elevado nível de confiança, orgulho em trabalhar para a instituição.	4,4	4,1
6	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	4,2	3,5
7	Experimentação, tentativa e erro são estimulados.	4,0	3,5
8	Honestidade intelectual é altamente apreciada.	3,8	3,3
9	Os colaboradores não estão preocupados apenas com sua área de trabalho.	3,7	3,4
10	Tempo é visto como importante recurso para a inovação.	4,2	3,8
11	Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias "bobas".	4,0	3,3
12	Resultados importantes são comemorados.	4,3	3,9
13	Há grande tolerância para piadas e humor.	3,8	3,7
14	Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia.	3,4	3,0
15	Há um uso constante de equipes <i>ad-hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	2,9	3,1
16	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	3,9	3,5
17	Reuniões e <i>brainstorms</i> ocorrem com frequência fora do local de trabalho.	3	2,5
18	Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status.	3,5	3,4
19	O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	3,1	2,8
20	Processo de seleção bastante rigoroso.	3,8	3,5
21	Seleção de pessoal busca a diversidade.	3,3	3,6
22	Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências.	3,1	3,4
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes.	3,7	3,6
24	Elevado investimento e incentivo ao treinamento.	3,3	3,2
25	Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.	3,9	3,4
26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.	3,8	3,4
27	Há um baixo <i>turnover</i> na instituição em comparação com outras instituições congêneres.	3,3	4,1
28	Comunicação eficiente em todos os sentidos.	3,2	3,2
29	Colaboradores com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da instituição.	3,4	2,9
30	Disciplina, eficiência e incentivo à documentação do conhecimento da instituição..	3,4	3,0
31	Os resultados são avaliados sob várias perspectivas.	4,1	3,6
32	Resultados são amplamente divulgados.	3,6	2,9
33	Muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com o cliente.	3,9	3,4
34	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	4,3	3,7
35	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras universidades.	3,8	3,2
36	Alianças estão relacionadas às estratégias de aprendizado interno importantes.	4,0	3,4

Fonte: Dados da Pesquisa atual e dados da Pesquisa de VENUTO, 2010.

Venuto (2010) aplicou o questionário de Terra (2005) para 14 (quatorze) coordenadores das 27 (vinte e sete) IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 no ENADE - 2006.

Apenas duas IES pesquisadas por Venuto (2010) permaneceram com nota igual ou superior a 4 no ENADE. Duas IES aparecem na relação, sendo estas de localidades diferentes. Portanto observa-se que as 25 IES restantes não obtiveram um resultado igual ou superior a 4 no ENADE/2009.

Das questões avaliadas, a maioria obteve um avanço em relação ao grau de concordância que pode ser observado em 30 das 36 questões. Isso demonstra que, nas IES atuais, há uma resposta maior às variáveis da Gestão do Conhecimento, no que tange às dimensões propostas por Terra (2005).

Cinco questões tiveram queda pouco significativa no valor, sendo que:

- ✓ Três permaneceram com o mesmo grau de concordância – médio: (Clara definição das competências-chave – **Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração** / Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências - **Dimensão 4: Administração de recursos humanos**) / Comunicação eficiente em todos os sentidos - **Dimensão 5: Sistemas de informação**).
- ✓ Uma questão alterou de médio para baixo o grau de concordância: (Há um uso constante de equipes *ad-hoc* ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores - **Dimensão 3: Estrutura organizacional**).
- ✓ Duas alteraram de alto para médio o grau de concordância: (Seleção de pessoal busca a diversidade / Há um baixo *turnover* na instituição em comparação com outras instituições congêneres, ambas da **Dimensão 4: Administração de recursos humanos**).

Observa-se, portanto, uma evolução dos resultados, porém uma queda brusca do número de IES que conseguiram obter e manter uma nota igual ou superior a 4 no ENADE, pois, em 2009, apenas 14 IES se enquadraram neste quesito, sendo a maioria destas diferentes das pesquisadas por Venuto (2010).

4.6 Comparação da Pesquisa atual com a Pesquisa de Terra (1999)

Para finalizar a análise comparativa do estudo, os resultados desta Pesquisa foram comparados com os da pesquisa realizada por Terra (1999).

Cabe ressaltar que a pesquisa realizada pelo autor não contempla nenhuma empresa do ramo educacional, porém isso não impossibilita que a análise seja feita, uma vez que os itens verificados condizem também com o ambiente da educação e das IES pesquisadas.

Terra (1999), em sua pesquisa, classifica as empresas em três grupos de organizações, sendo:

- ✓ Grupo 1 (G1): nomeadas como “Empresas que Aprendem”, em que as práticas gerenciais estão mais associadas à gestão proativa do conhecimento organizacional.
- ✓ Grupo 2 (G2): nomeadas como “Empresas Tradicionais”, em que as práticas gerenciais estão associadas de forma mediana à gestão proativa do conhecimento organizacional.
- ✓ Grupo 3 (G3): nomeadas “Pequenas Atrasadas” em que as práticas gerenciais estão menos associadas à gestão proativa do conhecimento organizacional.

As questões de 31 a 36 do questionário originalmente elaborado por Terra (1999) não foram utilizadas na pesquisa atual. Portanto a numeração está demarcada a seguir, de acordo com a ordem atual. A TAB. 40, a seguir, demonstra as diferenças entre os resultados da pesquisa atual com a de Terra (1999) e os grupos em que os dados atuais se enquadram.

TABELA 40 - Comparação das IES estudadas com os resultados da pesquisa de Terra (1999)
(continua)

Questão	Terra Grupo 1	Terra Grupo 2	Terra Grupo 3	Média dos Coordenadores de Curso	Diferença das Inst. de Ens. Sup. priv. em relação ao resultado de Terra (1999)
1	4,3	3,8	3,0	3,8	= Empresas Tradicionais
2	4,1	3,2	2,1	4,1	= Empresas que aprendem
3	4,3	3,6	2,7	4,1	> Empresas Tradicionais
4	3,6	2,8	2,0	4,1	> Empresas Tradicionais
5	3,7	2,8	2,0	4,4	> Empresas Tradicionais
6	3,8	2,9	2,2	4,2	> Empresas Tradicionais
7	4,3	3,2	2,4	4,0	> Empresas Tradicionais
8	4,3	3,5	2,4	3,8	> Empresas Tradicionais
9	3,8	3,2	2,4	3,7	> Empresas Tradicionais
10	4,0	3,2	2,2	4,2	> Empresas Tradicionais
11	3,7	3,0	2,0	4,0	> Empresas Tradicionais
12	3,5	2,8	1,9	4,3	> Empresas Tradicionais
13	4,1	3,4	2,7	3,8	> Empresas Tradicionais
14	4,1	3,3	2,3	3,4	> Empresas Tradicionais
15	4,3	3,4	2,7	2,9	> Pequenas Atrasadas
16	4,0	3,6	3,0	3,9	> Empresas Tradicionais
17	4,0	3,0	2,2	3,0	= Empresas Tradicionais

18	3,6	2,6	2,1	3,5	> Empresas Tradicionais
19	4,1	3,4	2,7	3,1	> Pequenas Atrasadas
20	3,3	2,3	1,7	3,8	> Empresas Tradicionais
21	4,1	3,1	2,4	3,3	> Empresas Tradicionais
22	3,4	2,4	1,6	3,1	> Empresas Tradicionais
23	4,0	3,2	2,5	3,7	> Empresas Tradicionais
24	3,8	3,1	2,2	3,3	> Empresas Tradicionais
25	3,8	2,8	1,8	3,9	> Empresas Tradicionais
26	4,0	3,5	2,8	3,8	> Empresas Tradicionais
27	4,2	3,2	2,0	3,3	> Empresas Tradicionais
28	4,1	3,2	2,1	3,2	= Empresas Tradicionais
29	4,1	3,6	2,8	3,4	> Pequenas Atrasadas
30	4,0	3,6	2,8	3,4	> Pequenas Atrasadas
36 (31)	4,3	3,5	2,7	4,1	> Empresas Tradicionais
37 (32)	4,1	3,0	2,0	3,6	> Empresas Tradicionais
38 (33)	4,0	3,2	2,5	3,9	> Empresas Tradicionais
39 (34)	3,9	3,2	2,5	4,3	> Empresas Tradicionais
40 (35)	3,2	2,6	1,8	3,8	> Empresas Tradicionais
41 (36)	3,4	2,7	2,0	4,0	> Empresas Tradicionais

Fonte: Dados da Pesquisa e dados de TERRA, 1999.

Pode-se observar que, de acordo com a TAB. 40, os resultados obtidos demonstram que a maioria deles foi superior aos das empresas do grupo 2. Porém existe um significativo resultado superior aos das empresas do Grupo 1, como é mostrado a seguir:

- ✓ Em 4 variáveis os resultados foram superiores aos das empresas do Grupo 3.
- ✓ Em 17 variáveis os resultados foram superiores aos das empresas do Grupo 2.
- ✓ Em 11 variáveis os resultados foram superiores aos das empresas do Grupo 1.
- ✓ 3 variáveis obtiveram o mesmo resultado do Grupo 2.
- ✓ 1 variável obteve o mesmo resultado do Grupo 1.

4.7 Resultado identificado com base nas sete dimensões da Gestão do Conhecimento

Como o objetivo geral da pesquisa foi analisar as práticas da Gestão do Conhecimento nas IES privadas de Minas Gerais, faz-se importante lembrar as sete dimensões de Terra (2005), modelo utilizado para realização deste trabalho.

As sete dimensões propostas por Terra (2005) representam, sobretudo, a capacidade que a organização tem de aprender, criar e adquirir conhecimento de maneira sistêmica.

Para melhor entendimento, a análise foi realizada de maneira individual, de cada dimensão.

4.7.1 Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Nesta dimensão, destaca-se o alto grau de concordância entre o conhecimento das competências essenciais e as estratégias organizacionais, assim como o estabelecimento de metas por parte da alta administração das IES.

4.7.2 Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais

Nesta dimensão, observa-se que os valores organizacionais são divulgados e percebidos pelos coordenadores pesquisados. Além disso, destaca-se o orgulho dos funcionários em trabalhar na IES, bem como o cuidado destas com o todo e não somente com a sua atividade de trabalho. O ambiente em que trabalham é propício à experimentação e há “espaço” para o erro.

4.7.3 Dimensão 3: Estrutura organizacional

Já na estrutura organizacional, não houve um consenso sobre todas as práticas pesquisadas. Existem resultados negativos, por exemplo, quanto à autonomia dos coordenadores no desenvolvimento de projetos inovadores, bem como à falta de ocorrência de reuniões e *brainstorms*. Destacam-se, positivamente, a facilidade de adaptação ao ambiente competitivo, com reorganizações, quando necessário, e o pouco uso de símbolos de status.

4.7.4 Dimensão 4: Administração de recursos humanos

Nesta dimensão, destaca-se a preocupação das IES com a seleção das pessoas, assim como o estímulo ao aprendizado e as interações com outras instituições, como forma de parceria.

Ressalta-se a necessidade de uma atenção maior no que diz respeito à busca de diversidade da mão de obra, com o planejamento mais efetivo das carreiras, bem como um maior investimento em treinamentos oferecidos pelas IES, além da preocupação em manter as pessoas em seus postos, pois a rotatividade também foi referida pelos coordenadores.

4.7.5 Dimensão 5: Sistemas de informação

No que tange aos sistemas de informação, as três variáveis pesquisadas demonstram que a área é passível de melhorias nas IES, pois todas apresentaram médio grau de concordância.

Destaca-se, portanto, a necessidade de investimento em melhores formas de comunicação, facilitando o acesso ao banco de dados da Instituição e a disciplina para documentar o conhecimento gerado na IES.

Este item é relevante, pois documentar o conhecimento gerado serve como base e até como referência para qualquer outro docente que for atuar na IES. De certa forma, padroniza a maneira como a organização transmite o conhecimento, melhorando sua qualidade.

4.7.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados

Nesta dimensão, destaca-se o conhecimento dos coordenadores em relação aos resultados apresentados pelas IES. Da mesma forma, há um consenso no que diz respeito à maneira como os resultados são avaliados.

4.7.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

Quanto ao aprendizado com o ambiente, destaca-se o uso de diferentes mecanismos para aprender com o cliente, outras empresas, universidades e alianças estratégicas.

Além disso, por se tratar nesta pesquisa de Instituições que lidam diretamente com o aprendizado, os alunos se tornam parte integrante deste processo.

A seguir, são feitas as considerações finais sobre este trabalho, quando também se apontam as possibilidades de novas pesquisas acerca do tema tratado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões acerca do objetivo proposto pelo estudo, que consistiu em, usando o modelo proposto por Terra (2005), analisar as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas pelos coordenadores do Curso de Administração das IES privadas de MG que obtiveram nota final na avaliação do ENADE igual ou superior a 4.

Também foram integralmente cumpridos os objetivos específicos, que têm por foco:

- a) Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento com base nas sete dimensões propostas por Terra (2005).
- b) Analisar a percepção de cada coordenador de curso em relação ao modelo de Terra (2005) quanto ao uso da Gestão do Conhecimento.
- c) Levantar as práticas mais citadas pelos coordenadores dos cursos analisados.
- d) Analisar e comparar as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas como causa do melhor desempenho das Instituições pesquisadas em relação ao estudo de Venuto (2010).

Assim, pôde-se perceber que os coordenadores de curso, em relação ao modelo citado, têm, quanto ao uso da Gestão do Conhecimento, a percepção de que esta é importante para a obtenção da nota superior no Enade, porém precisa ser mais praticada pelas IES, para um melhor resultado.

As práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas às dimensões 1 (Fatores estratégicos e o papel da alta administração), 2 (Cultura e valores organizacionais) e 7 (Aprendizado com o ambiente) foram as que obtiveram um maior grau de concordância dos coordenadores.

Essas práticas revelaram-se como fatores relevantes para o bom desempenho das IES pesquisadas.

Por meio do mapeamento das dimensões do conhecimento, em seu questionário já validado, Terra (2005) consegue abstrair as informações pertinentes e associá-las à Gestão do Conhecimento, mesmo que os coordenadores entrevistados não a conheçam com “esse nome”.

Em relação às referidas dimensões, ressaltam-se alguns fatores que ainda devem ser melhorados, tais como os mencionados na **Dimensão 3 – Organização e processo de trabalho**, como a predominância da burocracia e a conseqüente demora do processo decisório.

Além disso, na **Dimensão 4 – Política de recursos humanos**, percebe-se a necessidade de maior investimento no processo de seleção do corpo docente, passível de melhorias, bem como na qualificação desses profissionais, conforme apontado nas respostas ao questionário.

Ao final deste trabalho, por meio da comparação com os resultados encontrados por Terra (2005) em sua pesquisa, observa-se uma representação significativa dos resultados das práticas da Gestão do Conhecimento nas IES. Isso porque percebe-se que, nos resultados obtidos pelas IES aqui estudadas, os níveis de concordância em relação à classificação dos grupos definidos por Terra (2005) são maiores do que os da pesquisa realizada pelo autor, o que já demonstra uma preocupação maior das organizações na Era do Conhecimento em praticar ações voltadas para a gestão do conhecimento.

De uma maneira geral, os resultados demonstram que as IES pesquisadas estão alinhadas com as práticas das sete dimensões da Gestão do Conhecimento. Considerando isso, pode-se afirmar que esta dissertação teve o seu objetivo geral do estudo integralmente cumprido, incluindo os objetivos específicos.

Além disso, podem-se considerar os resultados satisfatórios, visto que foi possível realizar tanto a comparação do estudo atual com o trabalho de Terra (2005), que elaborou o método para avaliação das sete dimensões do conhecimento, quanto com o trabalho escrito por Venuto (2010).

Os resultados obtidos proporcionam uma oportunidade de reflexão sobre as práticas da Gestão do Conhecimento, bem como da análise delas, a fim de melhorar os processos de trabalho não somente nas IES, objeto deste estudo, mas também nas demais organizações que pretendem adotar estratégias de competitividade.

No que tange às contribuições do trabalho, ressalte-se sua aplicação na área acadêmica, sendo que, por meio dele, novos estudos poderão ser realizados, servindo este trabalho como base, pela relevância do tema, sua importância e evolução.

Recomenda-se que novos estudos sejam realizados, por exemplo, estender a pesquisa atual para todas as IES que obtiveram um resultado superior no ENADE, considerando todo o território nacional, a fim de obter um número possível para efetivar a análise quantitativa multivariada, verificando qual dimensão se mostra mais relevante no cenário nacional.

Além disso, podem-se listar outras possibilidades de estudos, tais como comparar os resultados da pesquisa atual com os do ENADE (2012), investigando por que o número de IES que obtêm uma nota superior no exame tem se reduzido de maneira tão expressiva.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOSO, Leonor. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. **Comportamento Organizacional e Gestão** [online], v. 13, n. 2, p. 191-211, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2011.

DAZA, Raymond Prada. Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92, jan./fev./mar. 2003.

EIRIZ, Vasco; SIMOES, Jorge; GONÇALVES, Miguel. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão** [online], v. 13, n. 2, p. 153-167, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2011.

FERREIRA, Marco Paulo Maia. O professor do ensino superior na era da globalização. **Revista Iberoamericana de Educación**, Portugal, v. 50, n. 5, p. 1-10, out. 2009.

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

GOES, Débora Cristina Melo de *et al.* O papel das incubadoras na formação e desenvolvimento das Comunidades de Prática. In: XXXV EnANPAD - Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. v. 1.

INEP. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 30 out. 2012.

INEP. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>>. Acesso em: 30 out. 2012.

INEP. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/inep-libera-informacoes-sobre-ensino-superior?redirect=http%3a%2f%2fportal.inep.gov.br%2f>. Acesso em: 31 out. 2012.

INEP. Página institucional. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/Enade>>. Acesso em: 26 dez. 2012.

KUHSLER, Carolina *et al.* Análise Reflexiva da Influência das Práticas Gerenciais no Processo de Implantação da Inovação. In: EnANPAD - Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. <http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content&view=article>. Acesso em: 26 dez. 2012.

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

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

RODRIGUES, J. F. *et al.* **A percepção dos gestores sobre as sete dimensões da Gestão do Conhecimento e das práticas gerenciais**: um estudo de caso em uma indústria metalmeccânica. 2009. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

SALLES, Alessandra; DE MÜYLLER, Cristiana Fernandes. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento - Inserção do modelo de Nonaka e Takeuchi. In: XIII SEMEAD, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.

SANTOS, Armando Cuesta. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003.

SATO, K. A. S.; SILVA, H. F. N. As sete dimensões da Gestão do Conhecimento na organização: o caso do Projeto Perfis Profissionais para a Indústria. In: Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: KMBrasil, 2011.

SILVA, Fernanda Tavares. O processo de Gestão do Conhecimento em redes interorganizacionais: um estudo com empresas juniores de Minas Gerais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

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

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

VENUTO, Nádia Mauren. **Práticas de Gestão do Conhecimento**: desempenho do curso de Administração das Instituições de Ensino Superior privadas de Minas Gerais no Exame Nacional de Desempenho do Estudante. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

VENUTO, Nádia Mauren; DE MÜYLLER, Cristiana Fernandes. Estudo bibliométrico sobre Gestão do Conhecimento e Instituições de Ensino Superior. In: XXX ENEGEP, 2010, São Carlos. São Paulo: ABEPRO, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE PESQUISA

Questionário sobre Gestão do Conhecimento com os Coordenadores de Curso

Prezado(a) Coordenador(a),

Meu nome é Heloísa Fonseca de Araújo da Costa e estou concluindo o Mestrado em Administração na FUMEC/MG, sob a orientação da Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Müylder. Este questionário é parte de uma pesquisa da incidência de práticas de Gestão do Conhecimento nos cursos de Administração, nas Instituições de Ensino Superior Privadas – IES – do estado de Minas Gerais, que obtiveram desempenho no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE/2009 ≥ 4 . Este está sendo direcionado a essa Instituição de Ensino Superior Privada – IES – por ser uma das quatorze (14) instituições selecionadas por atenderem ao requisito proposto. Pretende-se, com este instrumento, coletar as opiniões e conhecer as práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento em sua instituição e para isso necessitamos de sua colaboração.

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

Agradeço sua cooperação.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO A SER APLICADO

Características do coordenador do curso de Administração:

Graduação em:

- Administração
- Economia
- Ciências Contábeis
- Outro. Especifique:

Maior nível de titulação:

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

Maior titulação: completa incompleta

Sexo: Feminino Masculino

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

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

No curso de Administração, a Instituição oferece alguma disciplina de Ensino a Distância?

Não Sim

Percentual de disciplinas de EAD	Até 10%	De 11 a 20%	De 21 a 30%	Mais de 30%

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

Legenda:

(1) Discordo totalmente

(2) Discordo

(3) Concordo parcialmente

(4) Concordo

(5) Concordo totalmente

Questões

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Concordo parcialmente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
------------------------------	-------------------	--------------------------------	-------------------	------------------------------

Questões		1	2	3	4	5
1- ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO						
1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências essenciais (<i>core competences</i>) da instituição, ou seja, todos sabem quais são os pontos fortes da instituição em termos de habilidades e competências.					
2	A macroestratégia da Instituição é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.					
3	A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.					
2 - CULTURA ORGANIZACIONAL						
4	A missão e os valores da instituição são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações.					
5	Há um elevado sentimento de confiança entre instituição e colaboradores; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a instituição.					
Questões		1	2	3	4	5
6	As pessoas desenvolvem seus trabalhos com foco também no médio e longo prazo.					
7	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.					
8	As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					

9	As pessoas estão preocupadas com toda a instituição e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
10	As pessoas reconhecem que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.					
11	Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias "bobas".					
12	As realizações importantes são comemoradas.					
13	Há grande tolerância para piadas e humor.					

3- ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO						
Questões		1	2	3	4	5
14	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
15	Há um uso constante de equipes “ <i>ad-hoc</i> ” ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
16	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
17	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i> .					
18	Os <i>lay-outs</i> são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de <i>status</i> e hierárquicos.					
19	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.					
4- POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS						
Questões		1	2	3	4	5
20	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
21	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal e outros) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.					
22	O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores com diferentes perspectivas e experiências.					
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes.					
24	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.					
25	Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.					
26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.					
Questões		1	2	3	4	5
27	Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na instituição, em comparação a outras instituições do mesmo setor.					

5 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO						
Questões		1	2	3	4	5
28	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).					
29	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.					
30	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "know-how" existentes na instituição.					
6- MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS						
Questões		1	2	3	4	5
31	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
32	Os resultados são amplamente divulgados internamente.					
7- APRENDIZADO COM O AMBIENTE						
Questões		1	2	3	4	5
33	A instituição aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais que possibilitam à instituição aprender com seus clientes e outros parceiros.					
34	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					
35	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).					
36	A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da instituição percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.					

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Concordo parcialmente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
------------------------------	-------------------	--------------------------------	-------------------	------------------------------

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

Como você explica a Gestão do Conhecimento na sua coordenação?

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

Fonte: Adaptado de Terra (2005) por Venuto (2010).

ANEXO C

Resultados dos Coordenadores de Curso

Resultados dos Coordenadores de Curso							
1- ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO		5	4	3	2	1	X
1	Clara definição das competências-chave.	3	4	2	0	1	3,8
2	A estratégia amplamente disseminada.	3	6	0	1	0	4,1
3	Instituição é inspirada por grandes desafios.	3	5	2	0	0	4,1
Total do Bloco		9	15	4	1	1	4,0
2 - CULTURA ORGANIZACIONAL							
4	Missão e os valores são frequentemente promovidos pela instituição.	3	5	2	0	0	4,1
5	Existe elevado nível de confiança, orgulho em trabalhar para a instituição.	5	4	1	0	0	4,4
6	As pessoas não estão focadas somente no curto prazo.	3	6	1	0	0	4,2
7	Experimentação, tentativa e erro são estimulados.	3	4	3	0	0	4,0
8	A honestidade intelectual é altamente apreciada.	3	2	5	0	0	3,8
9	Os colaboradores não estão preocupados apenas com sua área de trabalho.	1	5	4	0	0	3,7
10	O tempo é visto como importante recurso para a inovação.	3	6	1	0	0	4,2
11	Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias "bobas".	2	6	2	0	0	4,0
12	Os resultados importantes são comemorados.	5	3	2	0	0	4,3
13	Há grande tolerância para piadas e humor.	4	1	4	1	0	3,8
Total do Bloco		32	42	25	1	0	4,05
3 - ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TRABALHO							
14	Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia.	1	4	4	0	1	3,4
15	Há um uso constante de equipes <i>ad-hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	1	2	4	1	2	2,9
16	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	1	7	2	0	0	3,9
17	Reuniões e <i>brainstorms</i> ocorrem com frequência fora do local de trabalho.	1	1	6	1	1	3,0
18	Uso de espaços abertos; existem poucos símbolos de <i>status</i> .	3	2	2	3	0	3,5
19	O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	3	1	1	4	1	3,1
Total do Bloco		10	17	19	9	5	3,3
4 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS							
20	O processo de seleção é bastante rigoroso.	3	5	0	1	1	3,8
21	Seleção de pessoal busca a diversidade.	3	2	2	1	2	3,3
22	Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências.	0	4	4	1	1	3,1
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes.	2	3	5	0	0	3,7
24	Elevado investimento e incentivo ao treinamento.	2	2	3	3	0	3,3
25	Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.	4	2	3	1	0	3,9
26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.	3	2	5	0	0	3,8
27	Baixo <i>turnover</i> da instituição em comparação com outras instituições congêneres.	2	4	1	1	2	3,3
Total do Bloco		19	24	23	8	6	3,53
5 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO							
28	A comunicação é eficiente em todos os sentidos.	2	2	3	2	1	3,2
29	Colaboradores com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da instituição.	2	2	4	2	0	3,4
30	Disciplina, eficiência e incentivo na documentação do conhecimento da instituição.	2	2	5	0	1	3,4
Total do Bloco		6	6	12	4	2	3,33

6 - MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS							
31	Os resultados são avaliados sob várias perspectivas.	4	3	3	0	0	4,1
32	Os resultados são amplamente divulgados.	4	1	3	1	1	3,6
Total do Bloco		8	4	6	1	1	3,85
7- APRENDIZADO COM O AMBIENTE							
33	Existem muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com o cliente.	5	1	3	0	1	3,9
34	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	7	0	2	1	0	4,3
35	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras universidades.	5	1	2	1	1	3,8
36	As alianças estão relacionadas às estratégias de aprendizado interno importantes.	6	1	1	1	1	4,0
Total do Bloco		23	3	8	3	3	4,0

Fonte: Dados da Pesquisa.