



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DAS SETE DIMENSÕES,
PROPOSTAS POR TERRA (2005), EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO DE CAMPINA GRANDE - PB.**

PAULA PANTOJA LOUREIRO MARINHO

Campina Grande – PB
2010

PAULA PANTOJA LOUREIRO MARINHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DAS SETE DIMENSÕES,
PROPOSTAS POR TERRA (2005) EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO DE CAMPINA GRANDE - PB.**

Relatório de Pesquisa apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc.

CAMPINA GRANDE – PB

2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Paula Pantoja Loureiro Marinho
Aluno

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Professora Orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2010

PAULA PANTOJA LOUREIRO MARINHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DAS SETE DIMENSÕES,
PROPOSTAS POR TERRA (2005), EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO DE CAMPINA GRANDE - PB.**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Orientador

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor
Examinador

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Examinador

Campina Grande – PB

2010

Dedico a realização deste trabalho a Deus, que me segurou em seus braços durante todo o caminho. Em especial ao meu pai, que sempre esteve do meu lado, apesar das dificuldades, e que me ensinou entre tantas coisas, que a maior riqueza do homem é o conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus**, por se fazer presente em minha vida. Por me dar forças durante os momentos que pensei em desistir, mas cujos verdadeiros milagres derrubaram barreiras e me fizeram avançar na estrada da vida.

Ao meu pai, **Paulo Loureiro**, pois seus ensinamentos me tornaram uma pessoa tão melhor. Agradeço, infinitamente, por todo amor, carinho, dedicação e educação, ofertados ao longo de minha vida.

À minha avó **Lourdinha Loureiro**, que apesar de não estar mais entre nós, será sempre o meu maior exemplo de paciência, sabedoria, bondade e amor. Aos meus **irmãos, primos, tios e tias** que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação.

À **Maria José da Silva**, por sempre estar ao meu lado durante todos os anos de minha vida e pelo amor me dedicado!

Ao meu namorado, **João Luís de França**, pela compreensão nos momentos de ausência e por sempre estar ao meu lado, me ajudando sempre que precisei, a você meu amor toda minha gratidão. E a todos da **Família França** por sempre me tratar com muito carinho.

À minha professora, **Suzanne Correia**, por sua orientação e confiança, que me fizeram acreditar que este trabalho era possível.

Aos professores do Curso de Administração, cujos ensinamentos foram essenciais para minha trajetória acadêmica, guardarei para sempre cada um de vocês em meu coração.

Aos colegas e amigos feitos no curso, que ao longo desses anos me acompanharam nessa caminhada. Obrigada pela companhia nas longas horas de estudo. Obrigada pelo companheirismo e dedicação!

Aos amigos de ontem, hoje e sempre, aos quais sei que posso contar em todos os momentos, que fazem parte da minha história e com certeza são grandes responsáveis pela pessoa que sou hoje. Em especial: **Kierve e Lorena**.

A todos que fazem parte da **família EJC da Paróquia de Nossa Senhora das Graças**, obrigada pelo carinho, e por terem me proporcionado momentos únicos de fé, emoção, carinho, amor, dedicação e amizade, aos quais me fizeram acreditar que sou capaz, e me deram forças para seguir!

Às demais pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste sonho. Deus ilumine a todos!

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível.”

São Francisco de Assis

MARINHO, Paula Pantoja Loureiro. **Gestão do Conhecimento: estudo das sete dimensões, propostas por Terra (2005), em uma Instituição de Ensino de Campina Grande - PB.** Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010, 92 p.

Resumo

O advento e a evolução do processo de globalização acarretaram mudanças no cenário dos negócios, criando um ambiente de grande complexidade para as organizações, impulsionando estas a quebrarem antigos paradigmas transferindo o foco da produção/lucro no processo administrativo para o conhecimento, que passou a ser o elemento mais valioso para as organizações. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento, representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. O presente estudo tem por objetivo geral avaliar a Gestão do Conhecimento, a partir das sete dimensões proposta por Terra (2005), em uma Instituição de Ensino da rede privada situada no município de Campina Grande - PB. Nesta pesquisa, caracterizada como exploratória, descritiva e estudo de caso, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a observação participante de caráter qualitativo e um questionário quantitativo aplicado junto aos diretores, coordenadores e professores da IE com o intuito de identificar como a estratégia e alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração dos resultados e aprendizado com o meio ambiente influenciam na geração de conhecimento dentro da IE. Com os resultados obtidos observou-se que a instituição estudada encontra-se num bom nível quanto à gestão do conhecimento, demonstrando bons resultados em todas as dimensões apresentadas. Destacando-se na dimensão referente aos sistemas de informação, em aspectos relacionados a cultura organizacional e algumas práticas de recursos humanos. No entanto, apresentou deficiências nos seguintes pontos: na forma de aferição da remuneração, inação de equipes temporárias dedicadas à criação de novos projetos, como também o não aproveitamento de ambientes informais como forma para troca de idéias relevantes.

Palavras-chave: Conhecimento.Gestão do Conhecimento. Modelo de Terra.

MARINHO, Paula Pantoja Loureiro. **Knowledge Management: a study of the seven dimensions proposed by Terra (2005), in an Educational Institution of Campina Grande - PB.** Research Report (Bachelor in Business Administration) - University of Campina Grande, Paraíba, 2010, 92 p.

Abstract

The advent and evolution of the Globalization process have made many changes in the business world, creating an environment of great complexity to the organizations and driving them to break old paradigms, transferring the focus of production/profit on the administrative process to the knowledge, which now has becoming the most precious thing to the organizations. The creation and implantation of processes that generate, store, manage and disseminate the knowledge represent the newest challenge to be faced by the companies. This study has by general goal to evaluate of the Knowledge Management, from the seven dimensions proposed by Terra (2005), on a private Education Institution, located in the city of Campina Grande-PB. In this research, qualified as exploratory, descriptive and case study, some instruments of data collection have been used, such as a qualitative participant observation and a quantitative questionnaire applied along the directors, coordinators and teachers from the Education Institution, aiming to identify how is strategy and high management, organizational culture, organizational structure, human resources management, informational systems, analysis of results and learning with the environment influence the generation of knowledge within the IE. With the collected data it was possible to conclude that the studied institution is at a good level regarding its knowledge management, showing good results in all dimensions. Its highlight is regarding the dimension of informational systems, in aspects related to organizational culture and some human resource practices. Although, it lacks on the following points: the way of checking the remuneration, inaction of temporary teams dedicated to creating new projects as well as the non-use of informal environments as a mean to exchange relevant ideas.

Key-words: Knowledge. Knowledge Management. Terra Model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Os processos de conversão do conhecimento organizacional	38
Figura 2.2 As sete dimensões da gestão do conhecimento	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 Estratégia e Alta Administração	57
Tabela 4.2 Cultura Organizacional	61
Tabela 4.3 Estrutura Organizacional	65
Tabela 4.4 Administração de Recursos Humanos	67
Tabela 4.5 Sistemas de Informação	71
Tabela 4.6 Mensuração dos Resultados	75
Tabela 4.7 Aprendizado com o Meio Ambiente	76

LISTA DE SIGLAS

GC - Gestão do Conhecimento

IE - Instituição de Ensino

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Diferenciação entre dado, informação e conhecimento	21
2.1.1 Dado	22
2.1.2 Informação	23
2.1.3 Conhecimento	24
2.1.3.1 <i>Tipos de Conhecimentos</i>	27
2.3 Conhecimento Organizacional	28
2.4 Gestão do Conhecimento	30
2.5 Modelos de Avaliação da Gestão do Conhecimento	33
2.5.1 Os Quatro Processos de Garvin (1997)	33
2.5.2 Os Oito Estágios de Beckman (1997)	34
2.5.3 Processo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)	37
2.5.4 As Três Etapas de Davenport e Prusak (1998)	39
2.5.5 Os Oito Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Kai (2002)	39
2.5.6 As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005)	42
CAPÍTULO 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 Tipos de Pesquisa	47
3.1.1 Pesquisa Exploratória	48
3.1.2 Pesquisa Descritiva	48

3.1.3	Estudo de Caso	49
3.2	Universo e Amostra	50
3.3	Variáveis da Pesquisa	51
3.3	Técnica de Coleta de Dados	52
3.3.1	Questionário	52
3.3.2	Observação Participante	53
3.4	Procedimento de Análise dos Dados	54
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS		55
4.1	Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração	56
4.2	Cultura e Valores Organizacionais	60
4.3	Estrutura Organizacional	65
4.4	Administração de Recursos Humanos	67
4.5	Sistemas de Informação	70
4.6	Mensuração dos Resultados	74
4.7	Aprendizado com o Meio Ambiente	76
CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS		79
REFERÊNCIAS		85
APÊNDICE		88

Capítulo 1

Introdução

1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, permaneceu nas organizações o foco na produtividade e geração de lucro para seus proprietários, sendo funcionários vistos apenas como mais um recurso de produção, a mão de obra. No entanto, o advento e a evolução do processo de globalização acarretaram mudanças no cenário dos negócios, como: o uso desenfreado das tecnologias da informação, a redução das barreiras tarifárias e comerciais, a mudança no comportamento do consumidor e sua elevação no padrão de exigência e o conseqüente expressivo aumento da concorrência.

Estes fatores criaram um ambiente de grande complexidade para as organizações, fazendo com que busquem adaptar-se constantemente e, para isso, é necessária a quebra de antigos paradigmas, como tirar a produção/lucro do foco estratégico. Deste modo, o dinheiro deixou de ser o recurso econômico fundamental, dando lugar ao conhecimento, que passou a ser o elemento mais valioso para as organizações.

A competência econômica de uma empresa, hoje, encontra-se em suas capacidades intelectuais, nos conhecimentos que possui. Este, por estarem intimamente ligado às pessoas, é capaz de gerar mudança, criar melhorias e trazer inovação para a organização. Em posse do conhecimento e sabendo utilizá-lo de maneira eficaz, as organizações tornam-se capazes de fazer bem feito e cada vez melhor seus produtos, processos e serviços, e criar soluções inéditas para velhos e novos problemas.

A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento, representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. De forma geral, acredita-se que uma boa prática de gestão do conhecimento influencia direta e indiretamente o bom desempenho organizacional.

A gestão do conhecimento pode ser entendida como o processo de identificar, adquirir, aprender, distribuir e utilizar o conhecimento, a fim de gerar valor e diferencial estratégico para a empresa, para garantir sua competitividade e sobrevivência no mercado. Essa nova forma de gestão pode ser implementada em toda e qualquer empresa, independente de tamanho, porte, tipo, etc.

Para a aplicação desse modo de gestão foram identificados diversos modelos criados pelos mais variados autores, que podem ser implementados pelas empresas para o alcance de resultados significativos assegurados pela gestão do conhecimento. Dos modelos analisados, caracteriza-se como mais completo, para o objeto de estudo, o proposto por José Claudio Cyrineu Terra, pois abrange a empresa como um todo e se dispõe em sete dimensões: estratégia e alta administração; cultura organizacional; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração dos resultados; e por fim, aprendizado com o meio ambiente.

É um fato inquestionável que a educação é o principal instrumento para a construção de uma sociedade mais justa, e é nas escolas onde as crianças e jovens aprendem uma diversidade de conhecimentos e competências. Estas, portanto, são instituições imprescindíveis para o desenvolvimento e para o bem-estar das pessoas, das organizações e das sociedades.

Essa importância indiscutível e ligada diretamente ao tema em questão, fez surgir o interesse por analisar como uma organização, que trabalha diretamente com conhecimento, aborda este aspecto nas relações administrativas internas. Esta pesquisa, portanto, foi realizada em uma instituição da rede privada de ensino, situada no município de Campina Grande, Paraíba. A referida escola está no mercado a cerca de 90 anos e atualmente presta serviços de educação nos níveis fundamental I, fundamental II, ensino médio e cursinho pré-

vestibular, como também de orientação psicológica, orientação educacional e atendimento pedagógico.

Face ao exposto, questiona-se: Como ocorre a Gestão do Conhecimento, a partir das sete dimensões proposta por Terra (2005), em uma Instituição de Ensino (IE) de Campina Grande - PB? E para responder ao questionamento feito, o presente estudo tem por objetivo geral avaliar a Gestão do Conhecimento, a partir das sete dimensões proposta por Terra (2005), em uma Instituição de Ensino situada no Município de Campina Grande - PB.

Com os objetivos específicos, busca-se:

- a) Analisar os fatores estratégicos e culturais da Instituição de ensino;
- b) Identificar como a estrutura organizacional gera o conhecimento;
- c) Analisar as práticas de recursos humanos e os sistemas de informação na IE;
- d) Avaliar a influência do conhecimento na mensuração dos resultados e o aprendizado da instituição com o ambiente.

O atual estudo se justifica pela grande importância que a gestão do conhecimento tem demonstrado no desenvolvimento das organizações, trazendo a estas, retornos exponenciais. No que diz respeito à identificação das práticas de gestão do conhecimento, causaria inúmeros benefícios à instituição, como um maior esclarecimento das estratégias propostas pela alta administração; uma maior divulgação da cultura da instituição; analisar a estrutura organizacional de maneira a melhorar o funcionamento da organização; aperfeiçoar as práticas da gestão de RH; aprimorar os sistemas de informação utilizado pela instituição; utilizar a mensuração dos resultados para avaliar os resultados da empresa de maneira mais eficiente; e por fim, esclarecer que o aprendizado com o meio ambiente é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa.

É dada a importância tanto para a escola quanto para o pesquisador, pois como decorrência desta pesquisa trará também benefícios para a ciência, afinal adicionará

informações que servirão como uma valiosa fonte de estudos. É através da visão de grandes autores, lidos bibliograficamente, que serão demonstrados com grande importância e profundidade necessária tal assunto que abordará um novo tipo de gestão, aquele que valoriza o conhecimento como principal recurso de desenvolvimento organizacional.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- a) Capítulo 1: Introdução, que conta com a apresentação do problema de pesquisa, objetivos e justificativa;
- b) Capítulo 2: A fundamentação teórica, que irá apresentar os conceitos centrais acerca da gestão do conhecimento bem como os seus modelos de aplicação;
- c) Capítulo 3: Aspectos metodológicos, que apresentará a metodologia desenvolvida no trabalho;
- d) Capítulo 4: Análises e interpretações dos resultados, onde será exposto os dados obtidos na pesquisa e a sua profunda apreciação.
- e) Capítulo 5: Considerações finais.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diferenciação entre dado, informação e conhecimento

O impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação fez surgir uma nova era, a Era da Informação, na década de 1990, onde pessoas de diversos países passaram a comunicar-se em tempo real e sem fronteiras. Com as informações disseminadas cada vez mais rápidas, o conhecimento, tecnologias e práticas das empresas passaram a ter um ciclo de vida mais curto, precisando ser reciclados constantemente.

A Era da Informação começa a gerar, então, mudanças de paradigmas nas organizações, estas buscam diferenciar-se pelo que sabem e pela forma como usam seu conhecimento. O capital intelectual, portanto, passou a ser visto como o recurso mais importante e valioso da organização.

Para satisfazer as exigências da atualidade e competir eficazmente nos mercados globais, as velhas formas hierárquicas não podem produzir as melhorias necessárias em velocidade, qualidade e produtividade. Faz-se necessário tomar consciência da necessidade premente de gerenciar de maneira eficaz o conhecimento. Dessa forma, o novo papel das organizações se volta para a mobilização de potenciais criadores e transformadores para sobreviverem à complexidade do ambiente globalizado e à imprevisibilidade do futuro. Para que as empresas sobrevivam nos dias de hoje, é necessário constituir uma base de conhecimentos. No entanto, se essa base não for gerenciada de forma efetiva, a empresa poderá ser levada à ruína. (FIALHO *et al*, 2006, p. 69)

Peter Drucker (*apud* CHOO, 2003) acredita que o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista, ou sociedade do conhecimento. Para ele, o papel da administração é garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento, ou seja, a aplicação do conhecimento ao conhecimento.

O recurso vital na atualidade não é mais o dinheiro, mas o conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo. O conhecimento ficou na dianteira de todos os recursos organizacionais, pois eles passaram a depender do conhecimento. (CHIAVENATO, 2004b, p. 467)

Segundo FIALHO *et al* (2006, p. 69), “a informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era.” Cada vez mais, empresas bem-sucedidas são as que obtêm as melhores informações e conseguem convertê-las com maior eficácia produzindo o seu conhecimento.

As organizações são bombardeadas com informações o tempo todo, mas cabe a estas saber classificar, aplicar e transformar estas informações em conhecimento. A partir disso, vê-se a necessidade de diferenciar dado, informação e conhecimento. Segundo FIALHO *et al* (2006, p. 70-71), “muitos autores que trabalham com Gestão do Conhecimento fizeram questão de distinguir dado, informação e conhecimento, pois a confusão no entendimento do significado de cada um deles pode gerar enormes dispêndios para uma organização.”

A seguir, para um melhor entendimento acerca do assunto, será analisado e diferenciado esses três conceitos.

2.1.1 Dado

Para a atribuição de qualidades às coisas torna-se necessária a utilização de uma representação simbólica, essa representação recebe o nome de *dado*. Schreiber *et al* (*apud* FIALHO *et al*, 2006) define dados como sinais desprovidos de interpretação ou significados. São números, palavras, figuras, textos, gráficos ou qualquer sinal desprovido de contexto.

Santana e Santos (*apud* FIALHO *et al*, 2006) definem os dados como um elemento básico, formado por um signo ou um conjunto finito de signos que não contém, intrinsecamente, um componente semântico, mas somente sintáticos.

[...] um dado precisa ter algum valor por ser um evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Para que os dados se tornem úteis como informação, é necessário que as pessoas possam correlacioná-los e atuar sobre eles. Um dos desafios dentro da Gestão do Conhecimento é filtrar essa massa de registros que coletamos para determinar quais deles agregam valor ou têm um real significado para as organizações. (FIALHO *et al*, 2006, p.71)

Os dados, portanto, são os inúmeros componentes que não possuem significados, e podem ser categorizados por um conjunto de fatos relacionados a algum acontecimento. As organizações possuem infinitos dados e para estes se tornarem úteis cabe a elas filtrá-los e convertê-los em informações relevantes.

2.1.2 Informação

A informação pode ser definida basicamente como um conjunto de dados que geram algum significado. Schreiber *et al* (*apud* FIALHO *et al*, 2006) afirma que a informação é o conjunto de dados e quando estes são processados se tornam extremamente compreensíveis. No entanto, para obterem significado, os dados devem conter algum tipo de estrutura ou contexto associado a eles.

Para FIALHO *et al* (2006), a informação é um conjunto finito de dados dotados de semântica, que têm a sua significação ligada ao contexto do agente que a interpreta ou recolhe. Para se obter a informação é necessário processamento e ordenação dos dados de forma criteriosa.

A informação é a disposição dos dados de uma forma que possuam um significado, criando padrões e ativando significados na mente da pessoas. Para que os dados se transformem em informação, é fundamental que as correlações entre os vários fatos e suas implicações para os indivíduos e para a organização sejam evidenciados, tornando-se visíveis e explícitos. A informação armazenada não tem utilidade nenhuma. Por isso, ela deve ser vista como um fluxo de mensagens das quais se extrai e cria o conhecimento. Um conjunto de dados analisados e organizados sob um determinado contexto e que satisfaçam um objetivo específico recebe o nome de informação. (FIALHO *et al*, 2006, p.71-72)

A informação é, portanto, o resultado do processamento e interpretação de um conjunto de dados, que geram significados relevantes. Sendo esta fundamental e imprescindível para a construção do conhecimento.

2.1.3 Conhecimento

Conhecimento pode ser entendido como um conjunto de informações extraídas e interpretadas dentro de um contexto e com significado relevante, que está inseparavelmente ligado à pessoa que o detém. O conhecimento é, no entanto, difícil de ser conceituado, pois depende do contexto em que está inserido. Existem diversas abordagens acerca da definição do conhecimento, e não há um consenso entre os diversos autores, como mostrado abaixo:

Conhecimento não é soma, é agregação, é interação, acumulação. Os dados e as informações conectam entre si para formar conhecimento: [...] o conhecimento envolve *expertise*. Para alcançá-lo é preciso tempo. O conhecimento dura mais que a informação – e por vezes é eterno. (STEWART, *apud* VASCONCELOS, 2009, p.120)

Para Schreiber *et al* (*apud* FIALHO *et al*, 2006) conhecimento é o conjunto completo de dados, informações e relações que levam as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de novas informações ou novos conhecimentos.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT E PRUSAK, *apud* VASCONCELOS, 2009, p. 120)

Nonaka e Takeuchi (*apud* Vasconcelos, 2009) definem o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. O

conhecimento diz respeito a crenças e compromisso, sendo uma intenção específica relacionada a ação, que diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional.

Chiavenato (2004b) conceitua conhecimento como a informação estruturada que tem valor para a organização, que conduz a novas formas de trabalho e comunicação, a novas estruturas e tecnologias, e a novas formas de interação humana. Para FIALHO *et al* (2006) “conhecimento é entendimento, é *expertise*, é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.”

O conhecimento é, portanto, o conjunto de informações relevantes que são extraídas, avaliadas, interpretadas e estruturadas pelos indivíduos com base em suas experiências pessoais, seus valores e suas percepções. O conhecimento está inseparavelmente ligado a pessoa que o detém e leva a criação de novas informações e conhecimentos.

Sveiby (*apud* Seleme, 2003), acrescenta uma perspectiva inerente do conhecimento, que é a capacidade de ação. Para ele esta “capacidade de agir continuamente é criada por um processo de saber e é contextual.” Uma definição que reforça esta idéia é proposta por Probst, Raub e Romhardt (2002), que definem conhecimento da seguinte maneira:

...um conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 29)

Assim sendo, o conhecimento está relacionado à capacidade de ação, diferente dos dados e das informações, que são componentes estáticos, o conhecimento, por ser intimamente ligado às pessoas, causa determinadas habilidades que são aprendidas, como a vontade de gerar mudança, fazer melhorias e trazer inovação para a organização.

Fialho *et al* (2006) observou algumas características acerca do conhecimento, que são destacadas a seguir:

- a) O conhecimento é intangível, pois não pode ser visto ou tocado e encontra-se incontestavelmente dentro da cabeça das pessoas, são essas que aprendem, desenvolvem e o utilizam.
- b) O conhecimento independe de espaço, pois não possui existência física, o que permite ao homem uma enorme capacidade de armazenamento.
- c) O conhecimento possui também a capacidade de se propagar, ele é difundível e se auto-reproduz. Além disso, é substituível, transportável e compartilhável.
- d) O conhecimento expande-se à medida que é utilizado, o que o diferencia dos demais bens tangíveis, que são recursos finitos.
- e) O conhecimento é extremamente valorizado por sua abundância, saber nunca é demais, e quanto mais se sabe, mais se descobre que muito mais há para se saber.
- f) O conhecimento não sofre depreciação, além de não se desvalorizar com a aplicação, quanto mais usado, mais vivo o conhecimento se torna. E quando compartilhado, cresce a partir da divisão.
- g) O conhecimento está em constante mutação e é muito sensível ao tempo, pois à medida que o tempo passa novas idéias, conceitos, tecnologias vão surgindo, daí a necessidade de o conhecimento estar continuamente em adaptação, para não tornar-se obsoleto.

A partir de todas essas características, observa-se a grande complexidade e importância do conhecimento como ativo fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. No entanto, por ser um tema emergente e de difícil quantificação, o conhecimento muitas vezes não é tão valorizado quanto merece, porém quando levado a sério, os retornos para empresa podem ser impressionantes. Como demonstra Terra (2005):

Aqueles que se comprometeram de maneira mais sustentada com o tema entenderam como o recurso conhecimento gera valor e garante vantagens competitivas duradouras. Apenas conhecimento e ativos intangíveis podem vir a gerar retornos exponenciais. O conhecimento que traz vantagem competitiva tem a grande propriedade de ser difícil de comprar e imitar. Gera valor, portanto, por permitir diferenciação e também porque pode ser utilizado muitas vezes por aqueles que o detêm sem custos adicionais (marginais) significativos. (TERRA, 2005, p. 3)

O conhecimento quando usado com empenho e de maneira séria traz retornos significativos e duradouros para as organizações, e tem como vantagem o fato de ser dificilmente imitado e de não ocasionar gastos suplementares.

2.1.3.1 Tipos de Conhecimentos

Na literatura acerca do tema, vê-se a existência de dois tipos de conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Para uma melhor compreensão do assunto é preciso entendê-los e diferenciá-los.

Nonaka e Takeuchi (*apud* FIALHO *et al*, 2006) afirmam ser fundamental para o entendimento do conhecimento a diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Segundo Choo (2003, p. 37), “o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar aos outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo.”

O conhecimento tácito envolve fatores intangíveis e subjetividade.

O conhecimento tácito envolve fatores intangíveis como, por exemplo, perspectivas e sistemas de valor do ser humano. Encontra-se enraizado nesses valores, nas ações, nas experiências e nas emoções. Também possui uma importante dimensão cognitiva [...] que molda a forma como o mundo é percebido. Subjetividade e intuição são características desse tipo de conhecimento. (FIALHO *et al*, 2006, p. 76)

Portanto, o conhecimento tácito pode ser definido como aquele que é pessoal, que é aprendido na prática e é aquele que está incorporado através da experiência individual das pessoas, enraizado com os seus valores e percepções.

Fialho *et al* (2006) define o conhecimento explícito da seguinte maneira:

É o conhecimento da racionalidade que envolve o conhecimento de fatos e é adquirido principalmente pela informação. Pode ser articulado na linguagem formal e sistemática, em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos e comunicado e compartilhado de maneira simples sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. É processado, armazenado e transmitido eletronicamente de forma rápida. O conhecimento explícito é mais facilmente adquirido e transferido do que o tácito, pois é obtido principalmente pela educação formal. (FIALHO *et al*, 2006, p. 76-77)

Para Choo (2003, p. 37), “o conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras especificações, e assim por diante.”

O conhecimento explícito, portanto, pode ser entendido como aquele que é aprendido nas escolas, é o conhecimento formal, que se encontra facilmente em livros, e consegue ser repassado para outras pessoas de forma simples.

Estes dois tipos de conhecimento não se encontram separados, aliás, eles se complementam, afinal, o conhecimento tácito estando apenas na cabeça do indivíduo não terá validade alguma, ele precisa ser difundido, expandido, repassado, transformado em conhecimento explícito, para assim gerar evolução para indivíduos, empresas e sociedade.

2.2 Conhecimento Organizacional

Após a conceituação de dados, informações e conhecimento, suas características e tipos é importante explicar de que forma o conhecimento se manifesta dentro das

organizações, o que o compõe e como adquiri-lo de maneira eficiente a fim de aplicá-los para gerar diferencial competitivo para a empresa.

Praticamente todas as áreas ou departamentos de uma empresa fazem uso de informações para tomarem decisões, a partir disso, pode-se afirmar que o conhecimento passou a ser fundamental para o funcionamento das organizações. Esse pensamento é reforçado pela afirmação de Stewart (*apud* Seleme, 2003) que diz ser difícil encontrar um único setor, empresa ou organização que “não tenha passado a fazer uso intensivo da informação, que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial”.

O conhecimento organizacional está introduzido em diversos aspectos das organizações, para Myers (*apud* Nogueira, 2003, p. 24) o “conhecimento organizacional é a informação processada e embutida em rotinas e processos que possibilitam ações. É também o conhecimento capturado pelos sistemas, processos, produtos, regras e cultura da organização.”

O conhecimento organizacional pode ser entendido como a junção de capacidades tecnológicas e capacidades humanas.

Malhotra (*apud* Seleme, 2003) define conhecimento organizacional como uma combinação de capacidades de processamento de dados e informações da tecnologia de informações com capacidades humanas de criação e inovação.

O conhecimento organizacional pode ser percebido, também, como a adição entre vários ativos, tangíveis e intangíveis.

Brooking (*apud* Nogueira, 2003) define o conhecimento organizacional como sendo a soma coletiva de ativos centrados em pessoas, ativos de infra-estrutura, ativos de propriedade intelectual e ativos de mercado.

Uma organização, portanto, deve possuir os dois tipos de conhecimento que já foram aqui apresentados, o explícito e o tácito. Como afirma Garvin (*apud* Nogueira, 2003) o conhecimento organizacional deve ser explícito e tácito. Explícito como o conhecimento exibido em desenhos técnicos, manual de procedimentos e memórias de computador, e tácito porque inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda.

2.4 Gestão do Conhecimento

A valorização do uso do conhecimento torna-se cada vez mais uma necessidade para as organizações, pois, na acirrada concorrência da atual economia globalizada, o capital intelectual têm papel fundamental, pois este detém o conhecimento a ser transformado e aplicado pela organização para agregar valor e gerar ganhos substanciais à esta. Portanto, a utilização estratégica do conhecimento torna-se um diferencial competitivo importantíssimo.

A empresa precisa saber administrar o conhecimento de maneira eficiente, a fim de transformá-lo em ações estratégicas capazes de gerar resultados significativos para ela. Daí nasce a importância do entendimento a cerca do significado de gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como o processo de identificar, adquirir, aprender, distribuir e utilizar o conhecimento, a fim de gerar valor e diferencial estratégico para a empresa, para garantir sua competitividade e sobrevivência no mercado. Chiavenato (2004b) a define como um processo integrado, destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. O autor afirma ainda que uma organização bem sucedida é aquela que consegue aplicar e rentabilizar seu conhecimento.

A gestão do conhecimento pode ser conceituada como o processo de construção e aplicação do conhecimento a fim de obter retornos.

Para Wiig (*apud* Tarapanoff, 2001, p. 144) “gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.”

Davenport e Prusak (*apud* Nogueira, 2003) definem a gestão do conhecimento como todo o esforço sistemático realizado pela organização para gerar, codificar, coordenar e transferir o conhecimento existente.

...gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimento e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes. (BECKMAN, *apud* TARAPANOFF, 2001, p. 144)

A prática, o objetivo e a missão da gestão do conhecimento foram evidenciados nessa afirmação de Fialho *et al* (2006):

A gestão do conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. [...] Tem como objetivo reunir processos organizacionais que produzam combinações sinérgicas entre dados, capacidade de processamento de informações e capacidade criativa e inovadora das pessoas. Tem como missão orientar a empresa para produzir conhecimento e descobrir maneiras para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento. (FIALHO *et al*, 2006, p.84)

Davenport e Prusak (*apud* Vasconcelos, 2009, p. 121) afirmam que “a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua formação pode estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma boa gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.”

Terra define a gestão do conhecimento de uma maneira bem abrangente e que envolve vários aspectos, para ele:

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

Para uma boa gestão do conhecimento, a organização deve levar em consideração, também, a utilização de diversos recursos que ela possui, com o objetivo de auxiliar a criar um ambiente propício para a geração, disseminação e aplicação do conhecimento. Terra (2005, p. 2) reforça essa idéia dizendo que “a gestão do conhecimento se ocupa dos processos gerenciais de infra-estrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos.”

Davenport (*apud* Nogueira, 2003) desenvolveu dez princípios gerais de Gestão do Conhecimento, a ser:

- a) Gestão do Conhecimento é um processo caro;
- b) sua efetividade requer soluções híbridas envolvendo pessoas e tecnologia;
- c) Gestão do Conhecimento é altamente política;
- d) exige gerentes de conhecimento;
- e) ela é mais beneficiada por mapas que por modelos, mais por mercados que de hierarquias;
- f) compartilhar e usar o conhecimento são freqüentemente atos não naturais;
- g) significa incrementar processos de trabalho envolvendo conhecimento;
- h) o acesso ao conhecimento é somente o início;
- i) a Gestão do Conhecimento nunca termina;
- j) requer um contrato de conhecimento (isto é, questões de propriedade intelectual).

Pode-se observar através desses princípios que a gestão do conhecimento não é um processo de fácil aplicação dentro das organizações, pois necessita de mudança de comportamento e depende de recursos caros como auxílio para sua efetivação.

2.5 Modelos de avaliação da Gestão do Conhecimento

Depois de apresentar todos esses conceitos acerca da gestão do conhecimento, sua importância e benefícios, como, então, pode-se implementar essa nova forma de gestão nas organizações? Como colocar na prática essa teoria fascinante da administração do conhecimento nas empresas? Para Senge (*apud* Nogueira, 2003) não há modelos ou empresas modelo, mas empresas que estão à frente no quesito e devem ser tomadas como exemplos, pois para uma implantação eficiente da gestão do conhecimento, copiar não é o melhor caminho, a empresa deve buscar aprender com estas.

Para transformar o conhecimento em um ativo organizacional de valor, a experiência, a *expertise* e o conhecimento de uma forma geral tem que ser formalizado, distribuído, compartilhado e aplicado. (NOGUEIRA, 2003, p. 44)

Portanto, são vários os modelos de Gestão do Conhecimento propostos pelos mais diversos autores e serão apresentados a seguir.

2.5.1 Os Quatro Processos de Garvin (1997)

Garvin (*apud* Nogueira, 2003) propõe um modelo composto por quatro processos:

- a) Geração de Conhecimento: envolve duas atividades, identificar proativamente o conteúdo desejado e fazer com que as pessoas colaborem com idéias, através de discussões (on-line ou não) ou envio de materiais.
- b) Organização do Conhecimento: uma vez que a informação foi coletada, ela deve ser organizada de forma que possa ser representada e pesquisada eletronicamente. Este é o foco do processo de organização. Para facilitar este processo, deve-se projetar sistemas e

ferramentas de compartilhamento de conhecimento, bases de conhecimento, taxonomias e outros elementos.

c) Desenvolvimento do Conhecimento: envolve a seleção e posterior refinamento do material obtido para que se aumente o valor agregado dos mesmos para os usuários.

d) Distribuição do Conhecimento: refere-se à forma como as pessoas terão acesso ao material.

Existem dois objetivos principais: facilitar o processo de busca por parte das pessoas e encorajar o uso de conhecimento.

2.5.2 Os Oito Estágios de Beckman (1997)

Beckman (*apud* Nogueira, 2003) propôs um processo de oito estágios:

a) Identificar: primeiro deve-se determinar as competências essenciais da empresa, que devem apoiar e adequar-se à missão da empresa. Depois, as capacitações estratégicas e as áreas de conhecimento (especialidade demarcada) necessárias são identificadas. Quando as áreas apropriadas são selecionadas dão apoio à competência essencial e passa a existir uma capacitação.

b) Coletar: lida com a aquisição de conhecimento existente, habilidades educacionais, teorias e experiências humanas para se criar competências essenciais em determinadas áreas de conhecimento. Deve-se saber onde e como adquirir conhecimento e expertise, o que pode ser feito tanto interna quanto externamente. Este conhecimento deve ser formalizado, tornando-se explícito e passível de captação em mídia eletrônica ou em papel.

c) Selecionar: é avaliar os dados coletados, identificando se são relevantes e se já existem na memória da empresa. Deve-se selecionar uma estrutura como base para organizar e armazenar o conhecimento no Repositório de Conhecimento.

Liebowitz e Beckman (*apud* Nogueira, 2003) sugerem sete passos para a seleção do conhecimento que são: determinar a relevância e o valor da informação para aquela área; determinar a exatidão do conhecimento; identificar, consolidar e eliminar conhecimento repetido; localizar, desenvolver e criar conhecimento perdido; provar ou melhorar a probabilidade de conhecimento incorreto; identificar e resolver conhecimentos conflitantes; e estabelecer visões múltiplas para conhecimentos ainda não resolvidos.

d) Armazenar: é representar a memória da organização em um repositório de conhecimentos, a fim de que possa ser facilmente recuperado. Esse é o momento em que mesmo os ativos de conhecimento tácitos (intangíveis) são transformados em explícito e formalizado (tangíveis).

Segundo Liebowitz e Beckman (*apud* Nogueira, 2003), uma Memória Organizacional pode conter muitos tipos de conhecimento, como: diretório de fontes de conhecimento e grupos de habilidade; planos e cronogramas; procedimentos; princípios e orientações; padrões e normas; modelos causais; mapas de processos e fluxo de trabalho; estoque de informações e dados; regras de decisões; medida das performances e outros dados correlatos; casos já trabalhados; planos de componentes de sistema de negócios; perfil dos investidores e clientes: necessidades, valores, expectativas, percepções; produtos e serviços: características, funcionalidade, preços, vendas, reparos; melhores práticas das áreas; avaliações e aprendizagem atualizadas; etc.

Nogueira (2003) explana a função de um repositório de conhecimento:

Um Repositório de Conhecimento executa a armazenagem on-line de *expertise*, conhecimento, experiência e documentação de uma determinada área de *expertise*. Antes da criação de um Repositório de Conhecimento, o conhecimento da área deve ser coletado e formalizado para então ser representado digitalmente. (NOGUEIRA, 2003, p. 50)

Um Repositório de Conhecimento consiste em muitos tipos de estruturas do conhecimento, como por exemplo: Dicionário (definição de termos na área do conhecimento;

conceitos e vocabulário); Banco de Imagens (imagens digitais e vídeo); Banco de Textos (livros, periódicos, manuais, notícias); Banco de Dados (relacional, rede, hierárquico); Banco de Casos (experiência como protótipo para tomada de decisões e resolução de problemas); Banco de Regras (heurística, tomada de decisão, resolução de problemas, conhecimento de definições); Banco de Planos (eventos, comportamento de estereótipo, procedimentos); Banco de Objetos (conceitos, entidades, objetos); Banco de Processos (mapas de processos); Banco de Modelos (modelos causais, estrutura para sistema de negócios).

Para a criação de um Repositório de Conhecimento é necessário começar com a documentação interna disponível. Alguns desses documentos úteis são citados por LIEBOWITZ e BECKMAN (*apud* Nogueira, 2003): análise de investidores; análise das necessidades dos clientes; mapas de processos e fluxo de trabalho; procedimentos, diretrizes e normas; dados de medidas e performances de novos produtos/serviços; avaliação e aprendizagem com novos produtos/serviços; e, estimativa e planos de compensação.

e) Compartilhar: significa recuperar conhecimento da memória e torná-lo acessível eletronicamente ou em papel a quem dele necessitar. Implica em distribuir o conhecimento aos usuários, baseado nos tipos de interesse e trabalho, incentivando a colaboração em atividades que envolvam conhecimento através de times virtuais.

f) Aplicar: significa pesquisar e usar o conhecimento para tomar decisões, executar tarefas, resolver problemas, pesquisar idéias e aprender. O conhecimento só atingirá seu valor máximo se for aplicado a uma situação real.

g) Criar: significa descobrir novos conhecimentos, observar clientes, suas análises e *feedback*, análises causais, *benchmarking*, lições de negócios, projetos de melhoria de processos, pesquisas, experimentos, pensamento criativo, descobrimento de conhecimento automatizado e dados.

A criação de conhecimento envolve aprendizagem, extração de conhecimento, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação e muitas outras atividades que às vezes não são executadas. (NOGUEIRA, 2003, p.52)

h) Vender: novos produtos e serviços são elaborados a partir do capital intelectual. Para atingi-lo é necessário ter obtido maturidade nos estágios precedentes. Pode haver algum risco se o novo produto envolver porções importantes de competências estratégicas.

2.5.3 Processo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)

Para Nonaka e Takeuchi (*apud* Choo, 2003, p. 37), “as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos.” Para os autores há quatro maneiras de conversão do conhecimento:

- a) Socialização (converte conhecimento tácito em conhecimento tácito): é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito partilhando experiências. A chave para obter o conhecimento tácito é a experiência.
- b) Exteriorização (converte conhecimento tácito em conhecimento explícito): é o processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. É atividade fundamental para a criação de conhecimento.
- c) Combinação (converte conhecimento explícito em conhecimento explícito): é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. É o aprendizado formal.
- d) Internalização (converte conhecimento explícito em conhecimento tácito): é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito.

Esses quatro processos de conversão formam uma espiral de conversão do conhecimento:

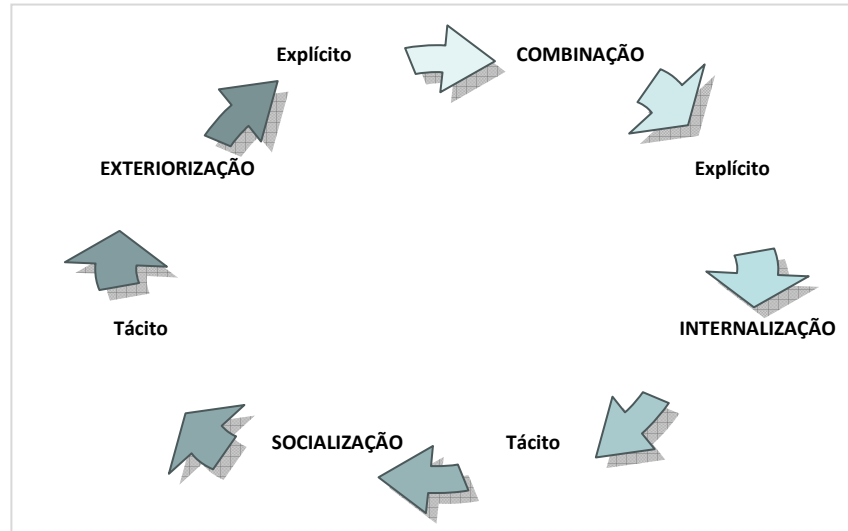


Figura 2.1: Os processos de conversão do conhecimento organizacional (adaptado)
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (*apud* Choo, 2003)

Como mostra a figura acima, segundo Choo (2003), as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento. Que se inicia sempre com indivíduos que possuem algum *know-how* acerca de determinado assunto, este então repassa esse seu conhecimento tácito para os outros por meio da **socialização**. Entretanto, enquanto o conhecimento permanece tácito, a organização é incapaz de explorá-lo de uma maneira mais ampla. Portanto, o conhecimento tácito precisa ser convertido em conhecimento explícito para ser aplicado eficazmente.

Ainda segundo Choo (2003), da perspectiva da organização, a **exteriorização** do conhecimento tácito é, portanto, fundamental, pois é através desse processo que outras pessoas passam a adquirir determinados conhecimentos. Daí, através da **combinação**, conhecimentos explícitos quando disseminados, ensinados aos outros geram mais conhecimentos explícitos. A partir de então, com base nesses conhecimentos explícitos e a partir do processo de **internalização**, os indivíduos interpretam, decodificam, aprendem e aplicam esse conhecimento, formando, então seu *know-how*, o conhecimento tácito, iniciando um novo ciclo de conversão.

Para Nonaka e Takeuchi (*apud* Nogueira, 2003), a conversão do conhecimento tácito em explícito é que pode ser chamado de conhecimento organizacional. Esse é considerado um processo complexo e normalmente demorado.

2.5.4 As Quatro Etapas de Davenport e Prusak (1998)

Davenport e Prusak (*apud* Nogueira, 2003) propõem um modelo com quatro etapas:

- a) Geração do Conhecimento: busca transformar o conhecimento tácito em explícito, ou seja, transformar conhecimentos individuais em conhecimento organizacional.
- b) Codificação do Conhecimento: tem o objetivo de oferecer o conhecimento acessível àqueles que precisam dele, a Tecnologia da Informação aqui tem um papel fundamental.
- c) Transferência de Conhecimento: busca a disseminação do conhecimento individual dos especialistas para os demais membros da organização, garantindo a sinergia entre todos.
- d) Utilização: busca utilizar o conhecimento de maneira eficiente, afim de trazer retornos para a organização.

Para estes autores, para uma gestão do conhecimento eficiente, as organizações devem buscar mecanismos de criar a geração, codificação e transferência deste.

2.5.5 Os Oito Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Kai (2002)

Probst, Raub e Kai (*apud* Nogueira, 2003) propõem um modelo mais proativo, composto pelos seguintes elementos construtivos da Gestão do Conhecimento:

- a) Metas do Conhecimento: direcionam a gestão do mesmo, estabelecendo as habilidades que

devem ser desenvolvidas e em que níveis. As metas estratégicas definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades de que ele necessitará no futuro. A pergunta chave é “Como podemos direcionar o aprendizado?”.

b) Identificação do Conhecimento: significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, pois a falta de transparência leva à ineficiência, a decisões desinformadas e à duplicação. A pergunta chave é “Como posso conseguir transparência interna e externa do conhecimento existente?”.

c) Aquisição do Conhecimento: é importante porque muitas empresas importam uma parte substancial de seus conhecimentos a partir de relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos. Além disso, as empresas podem comprar o conhecimento recrutando especialistas ou adquirindo outras empresas particularmente inovadoras. A pergunta chave é “Que formas de especialização devemos trazer de fora?”.

d) Desenvolvimento do Conhecimento: está focado na geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. Inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não existem dentro da organização, ou mesmo fora dela. Tradicionalmente esse processo está ancorado em pesquisas de mercado e no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, mas pode brotar de qualquer parte da organização. A pergunta chave é “Como podemos criar novas especializações?”.

e) Compartilhamento/Distribuição do Conhecimento: é vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. Não é necessário que todos saibam tudo, mas sim analisar a transição de conhecimento do indivíduo para o grupo ou a organização. A pergunta chave é “Como podemos levar o conhecimento ao lugar correto?”.

f) Utilização do Conhecimento: busca utilizar o conhecimento adquirido pela organização.

g) Retenção do Conhecimento: vem do fato de que as competências adquiridas não estarão automaticamente disponíveis para sempre. A retenção seletiva de informações, documentos e experiência requer gestão. Muitas empresas se queixam de ter perdido parte de sua memória em uma reorganização, indicando que uma competência técnica valiosa pode ter sido simplesmente jogada fora. A pergunta chave é “Como podemos ter certeza de que não perderemos o conhecimento?”.

h) Avaliação do Conhecimento: está bastante ligada às metas do conhecimento definidas anteriormente. O monitoramento é fundamental para o ajuste dos procedimentos a longo prazo, pois a Gestão do Conhecimento demanda recursos e precisa, portanto, mostrar-se eficaz. Infelizmente, os gerentes do conhecimento (ao contrário dos gerentes financeiros) não podem recorrer a um conjunto de índices ou procedimentos de medição estabelecidos, devendo enveredar por novos caminhos. Não existem fórmulas prontas, cada empresa deve desenvolver seu sistema de avaliação. A pergunta chave é “Como podemos medir o sucesso dos processos de aprendizado?”.

Embora autores como Sveiby, Edvinsson, Malone e Stewart tenham estudado em profundidade a avaliação da base de conhecimento organizacional (dentro do enfoque de capital intelectual), PROBST, RAUB e KAI (2002) fazem uma análise diferenciada ao considerar os processos ligados ao conhecimento, ou seja, evita-se o simplismo de uma mera “gestão de estoque de conhecimento”. Assim, percebe-se claramente que o método proposto pelos autores fornece uma visão dinâmica, ao contrário da visão estática de métodos tradicionais. (NOGUEIRA, 2003, p.58)

Probst, Raub e Kai (*apud* Nogueira, 2003) destacam mais essa diferenciação adicional de seu modelo em relação aos tradicionais: os elementos construtivos formam uma abordagem integrada que contém atividades que, sem exceção, estão diretamente relacionadas ao conhecimento. Essa abordagem permite transformar problemas administrativos existentes em problemas de conhecimento, que é ancorado como uma variável básica.

2.5.6 As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005)

O processo de Gestão do Conhecimento deve ser gerenciado de forma integrada com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais, além do ambiente externo. Neste sentido Terra (2005) apresenta um modelo segundo o qual a GC pode ser estudada a partir de sete dimensões da prática gerencial, conforme apresentado na figura 2.2.

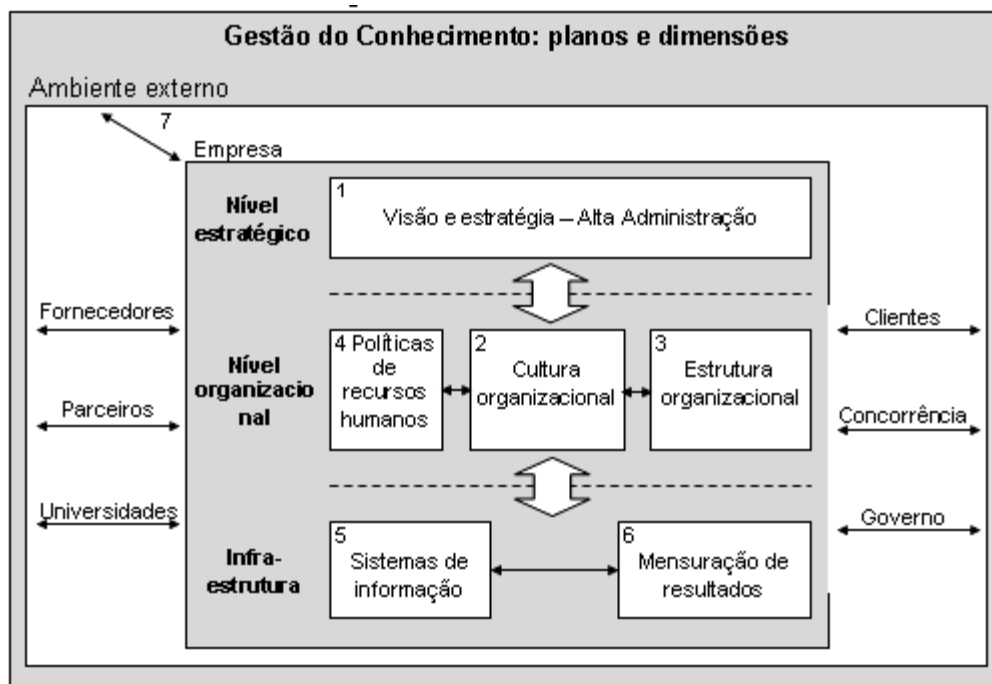


Figura 2.2: As sete dimensões da gestão do conhecimento de TERRA
Fonte: TERRA (2005)

A partir deste modelo proposto por Terra é possível identificar características das empresas que praticam a gestão do conhecimento observando a maneira como elas conduzem algumas práticas gerenciais.

a) 1ª Dimensão - Fatores estratégicos e o papel da alta administração: o papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel imprescindível

no esclarecimento da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes;

b) 2ª Dimensão - Cultura e valores organizacionais: o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. As escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional se torna fundamental para o desenvolvimento estratégico à medida que o próprio conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças;

c) 3ª Dimensão - Estrutura Organizacional: As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;

d) 4ª Dimensão - Administração de recursos humanos: As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como a geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas. Isto ocorre a partir do momento em que as empresas

adotam processos seletivos altamente rigorosos e que buscam aumentar a diversidade de perfis nas contratações.

- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que abriguem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas competências essenciais. São destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contratos de interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa.

- Adotar esquemas de remuneração cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho de equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazos.

e) 5ª Dimensão - Sistemas de Informação: Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais. Os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente das entradas individuais;

f) 6ª Dimensão - Mensuração de resultados: As empresas devem buscar esforços para criar melhores formas de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização. Bem como preocupar-se em avaliar várias dimensões do capital intelectual;

g) 7ª Dimensão - Aprendizado com o ambiente: A crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente, em particular por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

Este modelo de TERRA (2005) tem uma maneira diferente de ver a GE dos demais apresentados até agora, para ele a gestão do conhecimento deve está inserida em todos os aspectos que estão relacionados a empresa, e todas as atividades devem estar voltadas para a criação de um ambiente propício ao aprendizado e a criação de conhecimento.

Este modelo, portanto, avalia a empresa acerca da gestão do conhecimento de maneira completa, a partir de sua estratégia, cultura organizacional, sua estrutura, das práticas de RH, os sistemas de informação utilizados pela empresa, a maneira como faz a análise de seus resultados e de sua capacidade de aprendizado com o meio ambiente. Sendo assim, este foi o modelo escolhido para a realização desta pesquisa, pois oferece a possibilidade de avaliar a empresa acerca dessas dimensões, e de identificar se na instituição há a possibilidade de aplicação da gestão do conhecimento.

Capítulo 3

Aspectos Metodológicos

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o estudo dos métodos e procura expor as etapas que foram adotadas num determinado processo.

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 83)

A metodologia não traz soluções, mas auxilia na escolha do melhor modo de encontrá-las. Para Gil (2002), nessa parte, descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. A metodologia conduz toda a elaboração do método que será empregado na resolução de um determinado problema.

3.1 Tipos de Pesquisa

Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Lakatos e Marconi (2006) definem pesquisa da seguinte forma:

“A pesquisa, [...], é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 157)

Existem vários tipos de pesquisa, cada uma com suas características, aborda um problema diferente. As pesquisas podem ser classificadas de diversas formas, no entanto, é habitual classificar as pesquisas com base em seus objetivos gerais. Como afirma Gil (2002):

“É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.” (GIL, 2002, p. 41)

Portanto, a presente pesquisa pode ser classificada de duas maneiras, pois apresenta características que a encaixam tanto como exploratória quanto descritiva.

3.1.1 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória busca ter uma maior intimidade com o problema, e tem o objetivo de torná-lo mais claro. Gil (2002) esclarece da seguinte forma:

“Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002, p. 41)”

Este tipo de pesquisa tem como característica a flexibilidade ou menor rigor quanto ao planejamento.

Para Gil (2002), embora o planejamento de pesquisa exploratória apresente essa flexibilidade, a maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Esta pesquisa, portanto, é classificada como uma pesquisa exploratória, pois visa explorar o tema a gestão do conhecimento a fim de torná-lo mais claro, com o objetivo de analisá-lo em uma determinada instituição de ensino. Assim, assume o caráter de estudo de caso, pois busca analisar detalhadamente como a GE está sendo trabalhada nesta instituição.

3.1.2 Pesquisa Descritiva

Por pesquisa descritiva, entende-se aquela que tem como objetivo observar, registrar e analisar dados de determinada população ou fenômeno com o intuito de estudar suas características. Este tipo de pesquisa tem como característica a utilização das seguintes técnicas de coleta de dados: observação, formulário, questionário e entrevista.

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2002, p.42)

Para Gil (2002), esse tipo de pesquisa em conjunto com as exploratórias são frequentemente realizadas por pesquisadores preocupados com a atuação prática e são também as mais solicitadas pelas organizações educacionais.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois utiliza o questionário como técnica empregada na coleta de dados. E procura, portanto, descrever uma situação em determinada organização, como esta se encontra no referente à gestão do conhecimento.

3.1.3 Estudo de Caso

O estudo de caso é caracterizado por sua flexibilidade. Para Gil (2002), consiste no intenso estudo de um ou poucos objetos, de maneira que possibilite seu amplo e minucioso conhecimento.

Segundo Gil (2002), as ciências sociais utilizam-se cada vez mais do estudo de caso, por diferentes motivos, tais como:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e

e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A finalidade do estudo de caso é o de proporcionar uma visão global do problema da pesquisa, sendo mais amplamente utilizado em pesquisas exploratórias. Portanto, a presente pesquisa é classificada como estudo de caso, pois busca analisar as sete dimensões da Gestão do Conhecimento adotadas em uma determinada Instituição de Ensino.

3.2 Universo e Amostra

O universo é entendido, em pesquisas, como sendo a totalidade de indivíduos, espécies ou objetos que possuem características semelhantes. Para Lakatos e Marconi (2006), o “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

Portanto, o universo desta pesquisa abrange oitenta e nove colaboradores de uma Instituição de Ensino Fundamental e Médio da rede privada, distribuídos da seguinte forma: dois membros da diretoria, seis da coordenação e oitenta e um compõem o quadro de professores.

Como pode ser observada a pesquisa foi realizada apenas com diretores, coordenadores e em maior número os professores, isto se deu pelo fato de estes serem considerados parceiros da empresa, afinal são eles que desenvolvem os serviços de ensino que uma escola oferece, portanto são indispensáveis ao seu funcionamento. Isso não significa que os demais colaboradores sejam menos importantes, pois como se sabe as organizações são cíclicas e sistêmicas, e assim sendo, não ascendem com atuação de indivíduos ou grupos isolados necessitando da união de forças para alcançar metas e solucionar problemas com maior facilidade. No entanto, os demais funcionários atuam de modo a facilitar o ambiente de

trabalho do professor. E por estas razões que a pesquisadora optou por delimitar o seu universo de pesquisa.

Para a realização desta pesquisa, a autora tentou alcançar um censo, aplicando o questionário com a totalidade das 89 pessoas que fazem parte do universo. Entretanto, obteve retorno de 35 questionários, o que representa 39,33% do universo.

Assim sendo, a amostra caracteriza-se como não-probabilística por acessibilidade.

3.3 Variáveis da Pesquisa

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados da pesquisa utilizou-se as seguintes variáveis:

- a) Estratégia e Alta Administração: qualidade da escola, macro estratégia e matas desafiadoras.
- b) Cultura e Valores Organizacionais: missão e valores, confiança, autenticidade, valorização de idéias, tolerância, estímulo a experimentação, pensamento sistêmico e reuniões informais.
- c) Estrutura Organizacional: equipes multidisciplinares, equipes temporárias e processo decisório.
- d) Administração de Recursos Humanos: processo de seleção, incentivo, estímulo ao aprendizado, demissões e aferição de salários.
- e) Sistemas de Informação: comunicação, sistema informacional, organização das informações e compartilhamento de informações.
- f) Mensuração dos Resultados: medição de resultados, divulgação dos resultados, divulgação para aprendizado.
- g) Aprendizado com o Ambiente: aprendizado com clientes, habilidade com parcerias e alianças.

3.4 Técnica de Coleta de Dados

Técnica é um conjunto de processos de que uma ciência se serve. Lakatos e Marconi (2006) acentuam que técnica é a habilidade para usar preceitos ou normas, sendo, portanto, a parte prática das pesquisas.

Esta pesquisa fez uso do questionário e da observação participante como instrumentos de coleta de dados para a sua concretização.

3.4.1 Questionário

Lakatos e Marconi (2006) definem questionário como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Roesch (1999) adiciona:

“O questionário consiste em um conjunto de perguntas elaboradas cuidadosamente, com o objetivo de obter respostas para determinadas questões. O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.” (ROESCH, 1999, p. 142).

A escolha do questionário como técnica de coleta de dados para essa pesquisa se deu pelo fato de que, fazendo uso deste a pesquisadora tem a possibilidade de atingir um maior número de pessoas, bem como de obter respostas mais rápidas e precisas.

O questionário foi elaborado baseado nas Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005), vastamente explanado no capítulo segundo desta pesquisa. Composto por 29 (vinte e nove) questões que abordam a estratégia e alta administração, cultura organizacional,

estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração dos resultados e, aprendizado com o meio ambiente.

As respostas foram preparadas com base na Escala de Likert, que é uma escala gradativa que vai desde o “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”. Para uma melhor compreensão, essas receberam uma pontuação, da seguinte maneira: o discordo totalmente corresponde a pontuação 1 (um), discordo 2 (dois), concordo parcialmente tem a pontuação 3 (três), concordo 4 (quatro) e concordo totalmente 5 (cinco).

Como forma de análise dos dados, foi realizada uma média aritmética de todas as respostas obtidas, que se obtêm somando a pontuação de todas as respostas dadas pelos respondentes e dividindo-se este resultado pelo número total de questionários recebidos.

3.4.2 Observação Participante

A observação é o ato ou efeito de observar os fatos, com o objetivo analisar fatos ou fenômenos referentes ao objetivo do estudo. Lakatos e Marconi (2006, p. 192) a definem como “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.”

A observação participante, que foi utilizada amplamente para a análise e interpretação dos dados obtidos desta pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2006):

...consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste. (LAKATOS e MARCONI, 2006, p.196)

Portanto, pode-se dizer que esta pesquisa fez uso da técnica de observação participativa em sua realização, devido ao fato de a pesquisadora possuir vínculo familiar com a instituição de ensino estudada. Este fato foi fundamental para o desenvolvimento da

pesquisa, pois a pesquisadora possui uma riqueza de informações e detalhes acerca do ambiente da instituição e as utilizou no momento da interpretação e análise dos dados obtidos.

3.5 Procedimento de Análise dos Dados

A presente pesquisa utilizou dois tipos de análise para avaliar os dados obtidos: quantitativa e qualitativa.

O questionário, técnica de coleta de dados utilizada para a realização desta pesquisa, caracteriza-se por sua análise quantitativa.

De acordo com Gil (1999, p. 168) “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação”. Já Marconi e Lakatos (2006, p. 169) definem análise como: “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

A estatística descritiva foi a parte inicial da análise para descrever, organizar e resumir os dados coletados. As fontes estatísticas que foram utilizadas são de características de uma determinada instituição de ensino, e buscam analisar esta através das sete dimensões da gestão do conhecimento propostas por Terra (2005).

Os dados obtidos pela pesquisa foram codificados, para que pudessem ser apresentados na forma de tabelas, assim podendo ter uma melhor análise e interpretação dos resultados obtidos relacionando com os dados teóricos expostos no presente trabalho.

A observação participativa também utilizada como técnica de coleta de dados caracteriza-se por sua natureza qualitativa.

A análise qualitativa foi feita com base nos dados obtidos através do questionário e em aspectos vivenciados, observados e analisados pela pesquisadora dentro da instituição estudada.

Capítulo 4

Apresentação e Análise dos Resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir são provenientes de pesquisa realizada com os diretores, coordenadores e professores de uma Instituição da rede privada de Ensino situada na cidade de Campina Grande-PB, que atua nos níveis fundamental I, fundamental II, ensino médio e cursinho pré-vestibular.

A partir de um questionário composto por perguntas objetivas baseadas nas sete dimensões da gestão do conhecimento proposto por Terra (2005), buscou-se avaliar como a gestão do conhecimento se apresenta na Instituição de Ensino através da análise dos fatores estratégicos e culturais, estrutura organizacional, práticas de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração dos resultados e o aprendizado da instituição com o ambiente.

A pesquisadora utilizou os seguintes parâmetros para melhor avaliar os dados obtidos na pesquisa, que são:

- a) **1,0 - 1,9:** as médias que se encontram entre esses valores corresponderam a **Discordo Totalmente;**
- b) **2,0 - 2,9:** os resultados que estiverem entre esses valores representaram **Discordo;**
- c) **3,0 - 3,9:** as médias encontradas entre esses valores corresponderam a **Concordo Parcialmente;**
- d) **4,0 - 4,9:** as médias que estiverem entre essas pontuações satisfarão a resposta **Concordo;**
- e) **5,0:** as médias que corresponderem apenas a este valor atenderá ao **Concordo Totalmente.**

4.1 Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração

A estratégia é um plano desenvolvido a fim de guiar a organização ao alcance de seus objetivos de longo prazo. Para a sua concretização a alta administração tem papel

fundamental, pois esta, além de desmembrar este planejamento global em planos táticos e operacionais, deve buscar meios capazes de divulgar sua estratégia para todos e, assim, garantir a aplicação destes com eficiência e eficácia.

Tabela 4.1: Estratégia e Alta Administração

1ª DIMENSÃO	MÉDIA
Qualidade da Escola	3,7
Macro estratégia	3,9
Metas Desafiadoras	3,7
MÉDIA GERAL	3,8

Fonte: Pesquisa de Campo

Na primeira questão foi encontrada a média de 3,7, resultado que corresponde a concordo parcialmente, mostrando que os respondentes têm um bom nível de consenso sobre quais são as maiores qualidades da escola, ou seja, tem conhecimento de quais sejam as competências essenciais desta.

A instituição pesquisada tem a missão de educar e o propósito de formar cidadãos críticos capazes de interagir no meio em que vivem. Pode-se observar que esta possui enorme capacidade de inovação e de adaptação a novos paradigmas e desafios, tendo em vista que ainda se mantém em destaque no mercado mesmo com mais de 90 anos de existência. Portanto, as suas maiores qualidades são o tradicionalismo em termos de educação, competitividade, adaptabilidade e o fato de buscar oferecer uma educação que visa formar cidadãos, não apenas pessoas bitoladas a passarem num exame vestibular.

O bom nível de conhecimento das competências essenciais da escola pode ser entendido pelo fato de a pesquisa ter sido realizada com profissionais qualificados, com bom nível de esclarecimento acerca da importância de uma boa qualidade no ensino e dos reflexos que esta traz para a vida dos alunos, bem como da sociedade em geral.

Este aspecto é bastante importante, pois, com o conhecimento das maiores qualidades da escola, os professores passam a transmiti-la para os clientes (alunos e pais de alunos) e sociedade em geral, afinal, os colaboradores são o reflexo da organização, isto gera uma boa imagem para a escola. Este ponto traz, também, retornos expressivos ao desenvolvimento organizacional, pois como os colaboradores estão esclarecidos das qualidades da escola seguiram trabalhando a fim de mantê-la e até melhorá-la.

Na segunda questão a média obtida foi de 3,9, resultado referente ao concordo parcialmente, expressando que a alta administração consegue, de maneira satisfatória, divulgar a macro estratégia da instituição para seus colaboradores.

A instituição estudada tem como principal motivador para a sua existência a consciência de que a escola é o portal amplo para a formação de cidadãos, portanto, sua estratégia está voltada para a constante busca por processos de inovação e melhoria das práticas pedagógicas atreladas aos seus serviços de educação.

O fato de a diretoria conseguir repassar para os professores a sua macro estratégia é bastante interessante no que se refere ao alcance do objetivo maior estabelecido pela alta administração, tendo em vista que este só pode ser alcançado com o seu desmembramento em objetivos tático e operacionais, conforme afirmou Chiavenato (2004):

O desdobramento da estratégia em táticas e em planos operacionais permite atender a dois requisitos: o primeiro é a integração de todos os esforços em um só sistema conjunto de ações simultâneas e coordenadas, sejam estratégicas, táticas e operacionais; o segundo é a filtragem e gradativa decomposição dos objetivos estratégicos em uma multiplicidade de objetivos táticos e operacionais que devem ser alcançados de maneira integrada. (CHIAVENATO, 2004a, p. 574)

Para o alcance da estratégia é importante que esta seja comunicada para os demais níveis organizacionais e, para isto, a organização deve lançar mão de várias táticas, como o uso de comunicados, reuniões e oficinas. A alta administração da organização estudada busca, através de reuniões periódicas e não periódicas, com a coordenação de área (chamados pela

instituição de professores líderes), a coordenação pedagógica, como também em plenário (compreendendo todo o quadro de professores), bem como com os demais colaboradores da escola que não foram incluídos no universo da pesquisa, repassar a sua macro estratégia.

No terceiro quesito, a média encontrada foi de 3,7, demonstrando que os respondentes concordam parcialmente que a diretoria (alta administração) estabelece metas desafiadoras para seus professores, coordenadores e funcionários.

O professor é visto como um parceiro da escola e, a eles, cabem a tarefa de diversificar métodos de ensino, buscando envolver e incentivar o aluno a gostar de estudar aprendendo através de maneiras diferentes das tradicionais aulas. Cabe aos coordenadores de área e pedagógicos, portanto, a missão de idealizar, organizar e realizar as atividades, projetos, eventos com este fim.

As atividades, eventos e projetos que visam a prática e o envolvimento dos alunos em assuntos explorados em sala de aula, como também do cotidiano, encontrados na escola são os seguintes: mostra pedagógica, semana da poesia, festa junina, jogos internos, dia de convivência, escola solidária, olimpíadas internas de diversas disciplinas, semana do meio ambiente, entre outras tantas atividades realizadas pela escola.

Numa análise geral quanto a esta dimensão, encontrou-se uma média de 3,8, que expressa concordo parcialmente, com base neste resultado pode-se considerar que a instituição pesquisada encontra-se em um bom nível quanto aos fatores estratégicos e o papel da alta administração no que se refere à gestão do conhecimento.

Portanto, pode-se dizer que os professores da instituição pesquisada têm um bom nível de conhecimento de quais são as competências essenciais da escola; a instituição consegue comunicar sua estratégia de maneira eficiente e estabelecer certas metas desafiadoras para os professores.

O bom desempenho nesta dimensão é um desafio para a alta administração sendo muito relevante para o desenvolvimento de toda organização, como demonstra Terra a seguir:

[...] um dos principais desafios da alta administração é o estabelecimento de práticas gerenciais, em todos os planos, que sejam coerentes e se auto-reforcem. Ou seja, o discurso da liderança tem de se refletir em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores da cultura e estrutura organizacional que se deseja estabelecer. As políticas de recursos humanos, as práticas de mensuração dos resultados, os investimentos e o acesso aos sistemas de informação, assim como o grau de inserção no ambiente completam as outras seis dimensões do nosso modelo de gestão do conhecimento, que também são afetadas pelas ações e direcionamentos da alta administração. (TERRA, 2005, p. 116)

Esta dimensão tem papel determinante para o bom desempenho das demais que são guiadas pelos atos e caminhos estabelecidos pela alta administração.

4.2 Cultura e Valores Organizacionais

A cultura organizacional pode ser entendida como todo o conjunto de valores, crenças e normas que guiam a forma de agir das pessoas dentro de uma empresa. Dias (2003) conceitua da seguinte maneira:

A cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular). (DIAS, 2003, p. 41)

Este aspecto é extremamente importante para o desenvolvimento de qualquer organização, pois retrata o modo de agir e pensar das pessoas que fazem parte desta. E com o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem, de renovação e de aceitação do novo, a organização consegue adaptar-se mais facilmente ao meio e manter-se competitiva.

Tabela 4.2: Cultura Organizacional

2ª DIMENSÃO	MÉDIA
Missão e Valores	4,1
Confiança	4,4
Autenticidade	3,4
Valorização de ideias	3,9
Tolerância	3,6
Estimulo à experimentação	3,8
Pensamento Sistêmico	3,5
Reuniões informais	2,7
MÉDIA GERAL	3,7

Fonte: Pesquisa de Campo

Quando perguntados, na quarta questão, se a missão e os valores da escola são promovidos por atos simbólicos e ações, encontrou-se uma média de 4,1, resultado que representa concordo.

Quanto a este aspecto cultural, pode ser observada na instituição a influência dos valores e crenças herdados pelos seus fundadores, figuras fundamentais no direcionamento da cultura estabelecida dentro da escola que, mesmo após várias gerações, podem ser observados até hoje. Acerca da influência do fundador na cultura das organizações Dias (2003) observa:

Este é quem toma a iniciativa e os demais que atuam sob sua direção adquirem por influência as crenças do fundador, surgindo a cultura organizacional, que se difundirá com maior ou menor sucesso à medida que cresça a organização. (DIAS, 2003, p. 59)

Os valores que podem ser observados na escola são: ética, moral cristã, solidariedade, respeito ao semelhante, respeito à diversidade de crenças e à pluralidade cultural. Como também a tradição de excelência, tanto na organização administrativa, quanto no aperfeiçoamento das práticas pedagógicas. Práticas que estão centradas na valorização do professor, agente multiplicador de idéias, e na satisfação plena de alunos e familiares, razão e objeto da existência da instituição.

A escola tem como *slogan* a seguinte frase: Educar é ir além. Segundo Dias (2003, p.102) “um *slogan* reproduz, de modo geral, um valor predominante na organização”. Pode-se observar dentro da instituição a presença de diversos quadros, que contém imagens e mensagens que refletem os valores e a missão da escola, neles podem ser notados sempre aspectos relacionados à educação plena do aluno visando envolvimento da escola com a família.

Na quinta questão a média obtida foi de 4,4, que representa concordo, portanto, os colaboradores que trabalham na escola possuem um alto grau de confiança com a instituição e sentem orgulho de trabalhar nesta. Pode-se dizer, destarte, que a escola possui um clima organizacional muito bom.

O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização. (DIAS, 2003, p. 77)

Este fato é reflexo do dia-dia dentro da organização, um clima leve, de tranquilidade e amizade entre os integrantes dos diversos níveis dentro da escola. Um aspecto ligado a valorização do funcionário que deve ser levado em consideração, é o fato de a escola ter a política de fornecer bolsas integrais para os filhos de funcionários e professores. É observado na IE quadro com informações sobre os aniversariantes do mês.

A instituição fornece brindes aos funcionários e professores em datas comemorativas como, por exemplo: dia das mães, dias dos pais, dia da mulher e dia do professor. Reflete que a organização sempre busca meios de expor para seus funcionários como estes são importantes para a escola. Como também possui o hábito de fornecer diariamente dois lanches por dia, um de manhã e um à tarde, que acontecem na hora do intervalo, e é um momento onde todos podem relaxar, descansar, conversar e alimentar-se.

Outro aspecto importante observado são os ritos de integração, que segundo DIAS (2003, p. 95) “podem ser utilizados para fortalecer e reavivar os sentimentos comuns que unem os membros, aumentando sua dedicação à organização”. Como exemplo pode-se citar a realização da festa de confraternização realizada pela escola todo final de ano, na qual a instituição contrata banda, *Buffet* e faz sorteios de prêmios para os funcionários. Observa-se, também, festividades realizadas pelos próprios funcionários, como churrascos realizados nas dependências da escola - geralmente no ginásio poliesportivo – promovendo a integração e descontração dos mesmos, confirmando o clima de amizade que é favorável para o bom relacionamento dentro do ambiente de trabalho.

Os funcionários também têm o costume de realizar no início do ano - quando os alunos estão de férias e a escola a todo vapor devido ao período de matrículas - cafés da manhã especiais, que acontecem geralmente nas sextas-feiras do mês de janeiro. Os próprios funcionários se organizam, juntam uma certa quantia em dinheiro e realizam geralmente um lanche diferente do fornecido pela escola - que geralmente tem suco, café, pães, fruta e bolachas - e compram por exemplo galinha, macaxeira, cuscuz, bolos, refrigerantes, cachorro quente, etc.

Na sexta questão, a média encontrada foi de 3,4, significando que os respondentes concordam parcialmente que as pessoas da instituição são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.

Este aspecto está diretamente relacionado à questão anterior que fala do sentimento de orgulho e confiança para com a instituição, evidenciando que quando as pessoas possuem este tipo de sentimento tornam-se mais propensas a mostrarem o que sabem e assim gerar um processo de inovação. Como é demonstrado por Terra (2005):

À medida que as empresas conseguem criar um alto grau de identificação dos funcionários com elas, expresso em um sentimento de orgulho, isto estimula a inovação, pois aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir

riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo. Inúmeras pesquisas têm mostrado que as pessoas tendem a compartilhar mais seu conhecimento quando elas mantêm uma relação de confiança com a organização. (TERRA, 2005, p. 126)

Na sétima questão 3,9 foi a média encontrada, o que corresponde ao concordo parcialmente, demonstrando que a instituição tem um nível bom quanto à valorização de idéias sugeridas pelos seus colaboradores. A diretoria se mostra aberta a novas idéias e novos projetos, quando apresentados de forma viável para a organização, são aceitos abertamente.

Como já foi mencionado, os eventos e projetos realizados pela organização são idealizados pelos professores, reconhecendo as boas ideias apresentadas.

Na oitava questão 3,6 foi a média encontrada demonstrando que as pessoas concordam parcialmente quando perguntadas se há grande tolerância para piadas e humor no ambiente de trabalho. Esse fato pode ser observado nos horários dos lanches, no qual os professores, coordenadores e diretores brincam, conversam, riem e relaxam.

Na nona questão, a média foi de 3,8, o que significa concordo parcialmente, demonstrando o incentivo a experimentação evidenciando o erro como forma de tentativa ao acerto, fato este muito importante, pois estimula o aprendizado dos indivíduos.

Na décima questão, onde foi afirmado que as pessoas estão preocupadas com toda a escola e não apenas com sua área de trabalho, encontrou-se 3,5 de média o que significa concordo parcialmente. Pode ser considerado um bom resultado, demonstrando que as pessoas têm uma visão sistêmica da escola, estando preocupadas com o desenvolvimento da organização como um todo e não apenas com seu campo de trabalho.

Na décima primeira questão, 2,7, o que significa discordo, deixando claro que a instituição não costuma fazer reuniões informais, fora do local de trabalho, para a troca de idéias, fazendo uso apenas de reuniões nos locais de trabalho.

A média de todas as questões desta dimensão foi de 3,7, resultado significa concordo parcialmente, o que se pode considerar que a organização possui uma cultura organizacional

muito boa, onde seus valores e crenças estão arraigados ao comportamento dos indivíduos, e onde se encontra um ambiente de aprendizado, de clima leve, um sentimento de confiança e orgulho por parte dos professores.

4.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional serve basicamente para a disposição das diversas atividades realizadas pela organização através do estabelecimento de uma hierarquia e divisão de departamentos e setores. Conforme afirma Chiavenato (2004a):

As organizações formam conjuntos de pessoas e atividades integradas para alcançar um específico objetivo ou propósito. Para funcionar, elas precisam de um aparato vertical – a hierarquia – e de um aparato horizontal – as divisões ou departamentos. (CHIAVENATO, 2004a, p. 350)

Contudo a forma do desenho da estrutura organizacional não deve ser algo estático, ele pode e deve sofrer alterações como forma de desenvolver criatividade e inovação, a fim de a empresa adaptar-se as demandas do meio.

Tabela 4.3: Estrutura Organizacional

3ª DIMENSÃO	MÉDIA
Equipes multidisciplinares	3,3
Equipes temporárias	2,8
Processo decisório	3,0
MÉDIA GERAL	3,1

Fonte: Pesquisa de Campo

Na décima segunda questão a média foi de 3,3, resultado que corresponde ao concordo parcialmente. Com isso, observa-se que os respondentes afirmam que há, dentro da escola, o

uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal, tradicional e hierárquica dentro da instituição de ensino.

Este aspecto pode ser observado dentro da escola através das coordenações de área (professores líderes) e das coordenações, que formam equipes com o objetivo de realizar alguma atividade ou projeto, estes grupos são formais e tem certa autonomia para decidir como realizar as atividades, sem a necessidade de constante autorização da direção.

A décima terceira obteve 2,8 de média, o que demonstra discordo. Demonstrando que a instituição não costuma fazer uso de equipes temporárias dedicadas a criação de novos projetos, podemos observar, portanto, que a organização tem apenas equipes pré-determinadas e formais.

No entanto, é interessante para as organizações fazer uso de equipes não formais, buscando mudar a estrutura formal e hierárquica da organização, com o objetivo de responder as necessidades do meio e gerar inovação e melhoria dos serviços dentro da organização. Como observa Chiavenato (2004a):

Muitas organizações mudam suas estruturas, utilizando redes internas de equipes, para incrementar criatividade e inovação no sentido de realizar seus ciclos operacionais, melhorar a qualidade no atendimento ao cliente e incrementar a produtividade. O administrador precisa saber implementar mudanças e promover cooperação e colaboração entre as pessoas para flexibilizar e agilizar sua organização, gerar produtos e serviços inovadores e garantir o desempenho futuro. (CHIAVENATO, 2004a, p. 350)

Quando perguntados se as decisões podem ser tomadas nos níveis mais baixos, na décima quarta questão, a média obtida foi 3,0, correspondendo ao concordo parcialmente, isso significa que na organização o processo decisório é de certa forma ágil não havendo muita burocracia para a tomada de decisões mais simples e que envolvem problemas ligados diretamente ao relacionamento aluno-professor.

Dentro da organização, pode ser observado os coordenadores e professores têm certa autonomia para tomar determinadas decisões, principalmente no que diz respeito a aspectos do universo dentro das salas de aula e problemas de comportamento dos alunos.

Numa análise geral, a média encontrada para esta dimensão foi de 3,1, significa concordo parcialmente, demonstrando que a instituição possui uma estrutura organizacional que visa favorecer o uso de equipe formais e multidisciplinares que se sobrepõem a estrutura formal, ou seja, possuem certa autonomia na realização de projetos pré-estabelecidos. Pode ser observado, também, que o processo decisório não é extremamente burocrático, e os professores e coordenadores têm autonomia para tomar determinadas decisões. No entanto, a organização não costuma fazer uso de equipes temporárias para a criação de novos projetos.

4.4 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional.

Tabela 4.4: Administração de Recursos Humanos

4ª DIMENSÃO	MÉDIA
Processo de seleção	3,9
Incentivo	3,4
Estímulo ao aprendizado	3,3
Demissões	4,3
Aferição de Salários	2,8
MÉDIA GERAL	3,5

Fonte: Pesquisa de Campo

A décima quinta questão, afirma que o processo de seleção é bastante rigoroso, obteve-se a média de 3,9 correspondendo ao concordo parcialmente, exprime que, ao ver dos respondentes, o processo de seleção de professores na escola é rigoroso.

Esse resultado demonstra que a IE faz o seu processo de seleção de maneira cuidadosa, afinal, a contratação de um professor é a aquisição mais valiosa para a escola. Segundo Sveiby (*apud* Terra, 2005, p. 162) o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica.

Dentro da organização o processo de seleção de professores se dá em três etapas, da seguinte maneira:

- a) Análise curricular do profissional: feita pela direção e coordenação pedagógica;
- b) Entrevista: realizada coordenação pedagógica, com o objetivo de avaliar o comportamento do candidato, observando se seus ideais são compatíveis com os da escola;
- c) Aula Prática: que é avaliada pela coordenação pedagógica.

Segundo Terra (2005) as empresas bem sucedidas e altamente reconhecidas pelo seu sucesso têm processos de seleção de pessoal extremamente rigorosos e possuem o envolvimento da alta administração nas questões relativas a esse assunto.

Na décima sexta questão foi encontrada a média de 3,4, concordo parcialmente, inferindo-se que existe o incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Simonsen (*apud* Terra, 2005, p. 167) afirma que o desenvolvimento tecnológico obriga um novo aprendizado por definição bastante incerto, o que leva ao imperativo da educação continuada. As pessoas devem estar em constante aprendizado, pois ninguém sabe de tudo, e as coisas mudam rapidamente.

As organizações devem buscar investir em seus funcionários, incentivando o constante aprendizado, como também oferecendo cursos de aperfeiçoamento. Dentro da instituição

estudada é realizada todos os anos, no início do aluno letivo, palestras de reciclagem que visam o debate com os professores sobre novas práticas pedagógicas.

A escola visa o desenvolvimento de seus funcionários, no sentido em que as pessoas que ocupam os cargos de coordenação são ou eram professores da instituição, a empresa promove professores que se destacam, ou seja, os profissionais têm oportunidades de crescimento dentro da instituição.

Quando perguntados se a instituição estimula o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da escola, a média obtida foi de 3,3, concordo parcialmente. Demonstrando que a organização preocupa-se com o aprendizado de seus professores.

A décima oitava questão, a média encontrada foi de 4,3, o que significa que as pessoas concordam que há um baixo número de pessoas que se demitem ou são demitidos na escola em comparação a outras instituições do mesmo setor. Isso mostra que a escola é um bom local para se trabalhar, pois o grau de rotatividade de funcionários é extremamente baixo, o que dá um sentimento de segurança e estabilidade para seus funcionários.

Este aspecto significa também quem a instituição estudada retém seus talentos. Pode-se observar dentro da organização pessoas com muitos anos de trabalho realizado.

A décima nona questão obteve a média de 2,8, que corresponde ao discordo, o que significa que a instituição dificilmente associa a evolução dos salários à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

Pode ser observado na instituição estudada, que a política de salários é feita de duas maneiras: ao cargo ocupado e a determinação do sindicato da classe. Portanto não está relacionado à aquisição de competências e sim a fatores externos.

Quanto a este fato Terra (2005, p. 180) acrescenta que “a realidade na maioria das empresas é que o apego ao cargo e às “caixinhas” do organograma ainda é o principal ponto de referência para avaliação da contribuição, posição e remuneração das pessoas”.

Pode-se observar, destarte, que esse sistema de recompensa e remuneração através das competências que uma pessoa possui está distante de virar realidade em todas as empresas, pois, como Terra (2005) afirma

...exige um grau de sofisticação bem maior por parte das equipes de RH e dos próprios gestores da organização. Este é um processo de mudança que ainda deve levar algum tempo, pois estamos falando de deslocar o cargo de seu elemento central no sistema de gestão. (TERRA, 2005, p. 180)

Em uma análise geral quanto à dimensão da administração de recursos humanos, encontrou-se a média de 3,5, correspondendo ao concordo parcialmente. Resultado este que demonstra que a instituição estudada está em um bom nível quanto a esta dimensão, no que se refere a gestão do conhecimento.

A instituição estudada possui um processo de seleção relativamente rigoroso, incentiva o treinamento e a reciclagem de pessoal, estimula o aprendizado através do contato com outras pessoas e mantém um baixo grau de demissões, o que demonstra ser uma boa organização para se trabalhar.

4.5 Sistemas de Informação

A informação é um ativo valiosíssimo no processo administrativo das organizações. No entanto, é necessário um conjunto de características importantes para que esse instrumento de trabalho atenda realmente as necessidades dos gestores, como: agilidade, disponibilidade e confiabilidade.

Os sistemas de informação surgiram para facilitar a vida das organizações, tornando as informações mais acessíveis e acelerando os processos dentro das instituições.

Tabela 4.5: Sistemas de Informação

5ª DIMENSÃO	MÉDIA
Comunicação	4,3
Sistema informacional	4,2
Organização das informações	4,0
Compartilhamento de informações	3,6
MÉDIA GERAL	4,0

Fonte: Pesquisa de Campo

A vigésima questão obteve a média de 4,3, o que significa concordo, portanto, a comunicação dentro da escola pode ser considerada fácil, não havendo burocracia para com quem quer que seja.

O processo de comunicação dentro das organizações pode ser entendido como o fluxo de informações que estas trocam dentro de seus ambientes de trabalho, isso pode ocorrer de maneira formal ou informal, como ressalta Chiavenato (2004a):

A comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. Algumas comunicações fluem na estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal. Moderadamente, com a tecnologia do computador, os fluxos de comunicação estão se intensificando em todos os sentidos. (CHIAVENATO, 2004a, p.431)

O processo de comunicação dentro da organização estudada se dá de maneira fácil e acessível. No aspecto formal têm-se os comunicados e avisos que partem da diretoria para com os demais funcionários. Já no aspecto informal, podem ser observadas facilmente pessoas conversando, indo de encontro uma das outras, dos mais diversos setores, com o intuito de obter informação que auxiliaram e enriqueceram o trabalho efetuado.

O contato com a diretoria é feito de maneira extremamente acessível, não havendo nenhuma burocracia com relação a este fato, as pessoas tem total liberdade de ir conversar com o diretor em sua sala, para esclarecer dúvidas, fazer queixas e o que desejar.

Segundo Chiavenato (2004a, p. 436) “as reuniões constituem um importante meio de comunicação organizacional” e servem para obter informações relevantes, consultar as pessoas acerca de determinada atividade que a administração pretende realizar, decidir junto com os envolvidos diversos assuntos relacionados com a empresa, buscar soluções para os diversos problemas do qual as organizações deparam-se, como também escutar idéias e sugestões das pessoas, buscando processos e atividades inovadoras.

Pode ser observado na organização que a diretoria faz constantemente uso dessa ferramenta importantíssima de comunicação dentro da escola, existindo reuniões pré-estabelecidas bem como as que surgem de acordo com as necessidades.

Na vigésima primeira questão foi encontrada a média de 4,2, resultado que significa concordo, demonstrando que as pessoas estão satisfeitas com o sistema de informações adotado pela instituição e o consideram fácil de aprender e usar.

A aproximadamente três anos, a alta administração buscou melhorias em seus sistemas informacionais e fez investimento significativo em um sistemas de informações totalmente novo, atualizado e adaptado aos processos da escola. Devido ao pouco tempo de uso desse sistema, é comum observar que ele ainda sofre adaptações, buscando atender totalmente a necessidade da alta administração e dos demais empregados. No entanto, observamos que devido à média encontrada nesta questão, o nível de aceitação do sistema está dentro das expectativas esperadas pela diretoria.

Este aspecto de tornar os sistemas de informação de fácil de aprender e de usar é extremamente importante para a realização dos processos dentro da organização, devido ao fato de as organizações estarem extremamente sobrecarregadas com enormes volumes de

informações que possuem e que precisam processar todos os dias. Acerca da usabilidade dos sistemas, Terra (2005) explana:

O conceito de usabilidade se torna, particularmente, importante no contexto de portais na medida em que o conteúdo disponível *on-line* aumenta exponencialmente, e o tempo disponível para a navegação dos usuários, na melhor das hipóteses, permanece constante. Usabilidade pode ser vista como a medida da qualidade das experiências dos usuários no momento em que interagem com algum produto ou sistema, influenciando a satisfação de usuários e consumidores (de informação, produtos e serviços). Daí sua enorme importância. (TERRA, 2005, p. 203-204)

A vigésima segunda questão obteve a média de 4,0, concordo, o que significa que as pessoas consideram que as informações da escola estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.

Este aspecto relacionado à classificação das informações é extremamente importante, pois, com os funcionários entendendo as classificações adotadas pela instituição, facilita o processo de trabalho, agilizando e melhorando.

Na vigésima terceira questão a média obtida foi de 3,6, concordo parcialmente, o que significa que as informações são compartilhadas com todos da escola de maneira. Isso significa que as pessoas compartilham o elemento facilitador para a geração de conhecimento, a informação.

Numa análise geral desta dimensão foi encontrada a média de 4,0, concordo, resultado muito bom no que se refere aos sistemas de informação. Isso demonstra os investimentos que a empresa fez em termos de aplicação de novos sistemas aos seus processos de trabalho têm trazido um retorno positivo.

No entanto, estes dados esclarecem apenas que a organização estudada tem excelentes processos de compartilhamento de informações e não nos mostra se essas informações são transformadas em conhecimento pelos usuários. Para ser uma organização de conhecimento

as organizações precisam estimular o aprendizado e não apenas a troca simples e pura de informações. Como demonstra Terra (2005):

É mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível. A tecnologia de informática deve ser vista como apenas mais um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento. Outros fatores seriam tão ou mais importantes: sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensa vigentes nas empresas e integração da Gestão do Conhecimento aos principais processos da empresa (por exemplo, escrever um relatório de visitas a clientes ou resumo do andamento dos projetos). (TERRA, 2005, p. 206-207)

Portanto, empresas que visem implementar a gestão tendo como base o conhecimento deve preocupar-se mais com os processos de entendimento e aprendizado por parte dos funcionários, do que apenas a troca de informações.

4.6 Mensuração dos Resultados

Mensurar significa realizar a medição. Assim, nesta parte busca-se medir para avaliar os resultados, comparando-os com os pré-estabelecidos nos objetivos gerais da instituição, com o propósito de verificar se a empresa está trilhando o caminho certo. Segundo Chiavenato (2004a) a mensuração “deve ser expressa de maneira que facilite uma comparação entre o desempenho e o objetivo padrão previamente estabelecido.”

Sabe-se que o administrador possui quatro funções básicas dentro de qualquer instituição: planejar, organizar, dirigir e controlar. A mensuração dos resultados, portanto, é um componente que faz parte da função controle.

Tabela 4.6: Mensuração dos Resultados

6ª DIMENSÃO	MÉDIA
Medição de resultados	3,7
Divulgação de resultados	3,9
Divulgação para aprendizado	3,6
MÉDIA GERAL	3,7

Fonte: Pesquisa de Campo

Quando perguntados se existe na instituição uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas, como financeiras, operacionais, estratégicas e na aquisição de conhecimento, a média encontrada foi de 3,7, exprimindo que os respondentes concordam parcialmente com esta afirmação.

A instituição estudada busca medir seus resultados. Uma maneira de avaliação que observa-se dentro de instituições educacionais é o teste, que serve como forma de medir o desempenho de alunos e professores, pois numa interpretação grosseira, se o aluno obtém um bom resultado, significa que conseguiu assimilar conteúdo e, portanto, aprendeu. E como consequência deste bom resultado o professor alcançou seu objetivo, o inverso também deve ser considerado.

Na vigésima quinta questão 3,9 foi a média encontrada, o que demonstra a concordância parcial dos respondentes. Os resultados da escola são divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais, concordo parcialmente, sendo um bom resultado.

As notas obtidas pelos alunos são divulgadas e analisadas, se a organização não conseguiu atingir seu objetivo, o aprendizado, promove reuniões com professores e pais, buscando encontrar uma melhor forma para ele ser alcançado.

A média de 3,6 foi a encontrada na vigésima sexta questão, resultado correspondente a concordo parcialmente, evidencia que o aprendizado e desenvolvimento de competências está

relativamente ligada à apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da escola.

A média geral para esta dimensão foi de 3,7, resultado que demonstra o concordo parcialmente. O que é um bom resultado em termos de mensuração de resultados, demonstrando, portanto, que a organização procura medir e avaliar os resultados obtidos, visando buscar melhorias em diversos sentidos.

4.7 Aprendizado com o Meio Ambiente

Meio ambiente é entendido em administração como tudo que envolve externamente a organização. Para Chiavenato (2004a) as organizações são sistemas abertos, ou seja, estão sempre interagindo com o meio ambiente e estão sempre afetando e sendo afetadas por ele. Fatores que afetam indiretamente as empresas são econômicos, tecnológicos, sociais, legais, políticos, culturais demográficos e ecológicos. Já os fatores que afetam diretamente as instituições têm-se os fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras.

Tabela 4.7: Aprendizado com o Meio Ambiente

7ª DIMENSÃO	MÉDIA
Aprendizado com Clientes	4,0
Habilidade com parcerias	3,8
Alianças	3,9
MÉDIA GERAL	3,9

Fonte: Pesquisa de Campo

Na vigésima sétima questão a média obtida foi de 4,0, resultado demonstra que os respondentes concordam escola aprende muito com alunos e pais de alunos (que representam os clientes para a instituição).

Para Chiavenato (2004a) o cliente:

“é o segmento do ambiente de tarefa que é composto dos fatores relacionados com aqueles que compram bens e serviços proporcionados pela organização. Servir os clientes e, sobretudo, encantá-los tornou-se hoje a mais importante tarefa da organização.” (CHIAVENATO, 2004a, p.76)

Não se tem dúvidas que na IE, os alunos e seus pais, são a razão da existência da mesma, afinal, o que seria de uma escola sem alunos? Destarte, este resultado é extremamente positivo, demonstrando que a organização aprende com seus clientes, buscando sempre melhorias nos seus processos, visando satisfazê-los fornecendo sempre melhores serviços.

Quando questionados se a escola tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas, a média encontrada foi de 3,8, significa que os respondentes concordam parcialmente com esta questão.

As parcerias são estratégias utilizadas pelas organizações a fim de obter retornos significativos para ambas. A instituição estudada tem parcerias com editoras e com uma escola de idiomas. As parcerias com as editoras são proveitosas no sentido de as editoras terem seus livros adotados pela escola e em troca fornece cortesias para os filhos dos professores e funcionários que trabalham na instituição. A parceria com a escola de idiomas é proveitosa no sentido de que em troca de incentivar a ida seus alunos para a mesma, estes ganham descontos especiais caso quieram aprender outra língua.

3,9 foi a média encontrada na vigésima nona questão, evidenciando que os respondentes concordam parcialmente quando perguntados se as alianças feitas pela instituição, está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes.

Como já observados na questão anterior, a instituição mantém parcerias com outras empresas, editoras e cursinho de idiomas, estas parcerias podem ser consideradas como sendo estratégicas e de aprendizado importantes, pois visam retornos significativos tanto para a empresa, como para seus clientes e colaboradores.

Numa análise geral para esta dimensão, encontrou-se a média de 3,9, que corresponde ao concordo parcialmente. Revelando que a instituição está numa boa situação, ao ver dos respondentes, quanto ao seu aprendizado com o meio, esta demonstra aprender com seus clientes (alunos e pais de alunos), tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas, e estas alianças estão geralmente relacionadas a decisões estratégicas e visam o aprendizado.

Capítulo 5

Considerações Finais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se desempenhou a partir de seu objetivo geral de avaliar a Gestão do Conhecimento, a partir das sete dimensões proposta por Terra (2005), em uma Instituição de Ensino situada no Município de Campina Grande - PB. Apesar de a instituição não ter formalmente uma gestão baseada no conhecimento obteve resultados significativos no tocante à Gestão do Conhecimento.

Quanto aos fatores estratégicos e o papel da alta administração a instituição pesquisada encontra-se em um bom nível, pois, os respondentes mostraram-se positivos quanto ao conhecimento de quais são as competências essenciais da escola, afirmando também que a alta administração consegue comunicar sua estratégia e estabelecer certas metas desafiadoras. Embora o resultado tenha sido positivo, ele não foi excelente, o que significa a escola ainda precisa de melhorias nestes aspectos para criar um ambiente onde gestão do conhecimento aconteça.

Apesar de a empresa estabelecer reuniões, com o intuito de discutir sobre aspectos relevantes e esclarecer mais a sua estratégia. Não são observados outros meios formais para a divulgação desta, nem meios disponíveis onde professores possam dar sugestões de melhorias às práticas pedagógicas. A instituição deve buscar explorar mais a capacidade dos professores no que se refere ao estabelecimento de metas a serem cumpridas e alcançadas.

No tocante aos aspectos da cultura organizacional, esta dimensão teve um resultado muito positivo, dentro da instituição as pessoas convivem em um ambiente no qual seus valores e crenças estão arraigados ao comportamento dos indivíduos e encontra-se também um ambiente de aprendizado, de clima leve e sentimento de confiança e orgulho por parte dos professores.

Foram mostrados que a instituição teve a figura de seus fundadores como de fundamental importância para a implementação dos valores apoiados pela escola, bem como que esta tem uma cultura de valorização do seu funcionário e demonstra isso através de brindes, lanches, festividades e apoio ao tocante de dar bolsa aos filhos de funcionários e professores.

O ponto que obteve o pior resultado para esta dimensão, foi ao que se refere às reuniões informais, fora do local de trabalho com o intuito de trocar idéias. A organização, destarte, poderia buscar utilizar desta técnica com o intuito de criar um ambiente propício para a inovação, pois quando as pessoas estão mais relaxadas, tendem a criar mais.

A terceira dimensão refere-se à estrutura organizacional, encontrou-se também um bom resultado, demonstrando que a instituição possui uma estrutura organizacional que visa favorecer o uso de equipe formais e multidisciplinares sobrepondo a estrutura formal, ou seja, possuem certa autonomia na realização de projetos pré-estabelecidos. Pode ser observado, também, que o processo decisório não é extremamente burocrático, e os professores e coordenadores têm autonomia para tomar determinadas decisões.

Apesar do bom resultado encontrado nesta dimensão, pode ser observado que obteve o pior resultado de todas. A organização deve buscar, portanto, melhorar sua estrutura a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações, aumentando a autonomia das equipes multidisciplinares e fazer uso de equipes temporárias para a criação de novos projetos quando julgarem necessário.

Quanto às práticas de recursos humanos, a instituição obteve também um bom resultado quanto a esta dimensão. A instituição estudada possui um processo de seleção relativamente rigoroso, incentiva o treinamento e a reciclagem de pessoal, estimula o aprendizado através do contato com outras pessoas e mantém um baixo grau de demissões, evidenciando uma boa organização para se trabalhar.

O aspecto que obteve o melhor resultado nesta dimensão foi o relacionado ao baixo índice de demissões e o que obteve o pior resultado foi o ligado a evolução dos salários. Na instituição o processo de aferição de salários está diretamente vinculado ao cargo e não a aquisição de competências e mensurado em fatores externos: imposição do sindicato. Para obter um melhor resultado e tornar-se uma organização voltada para o conhecimento em seus aspectos administrativos internos, a instituição deve aumentar o seu rigor na hora da seleção de professores, bem como obter uma maior participação da alta administração nesse aspecto. Incentivar e tornar parcerias com órgãos que fazem cursos profissionalizantes, a fim de melhorar o grau de instrução de seus funcionários. E buscar além de uma política salarial que obedecem ao cargo ocupado e ao sindicato, voltadas para as competências e atividades realizadas pelos professores dentro da escola.

A quinta dimensão que se refere aos sistemas de informação obteve o melhor resultado de todas as outras. Demonstrando que a organização estudada tem excelentes processos de compartilhamento de informações e não nos mostra se essas informações são transformadas em conhecimento pelos usuários. Para ser uma organização de conhecimento as organizações precisam estimular o aprendizado e não apenas a troca simples e pura de informações.

No entanto, a organização precisa melhorar o compartilhamento das informações, buscando meios mais formais e mais eficientes para a obtenção de informações completas e claras, não cabendo espaço para duplo sentido. Informações mais claras é um bom caminho para o seu entendimento e o seu consequente aprendizado.

A mensuração dos resultados, sexta dimensão da gestão do conhecimento, também obteve um bom resultado, exprimindo que a organização procura medir e avaliar os resultados obtidos, visando buscar melhorias em diversos sentidos. Uma forma de avaliação utilizada pela escola são testes ou exames, no entanto, esta deve buscar meios capazes de avaliar melhor o desempenho de seus professores, como por exemplo, a aplicação de questionários

com os próprios alunos acerca do comportamento do professor em sala de aula, se este tem domínio nesse ambiente, se consegue passar seus conhecimentos e possui boas práticas de ensino.

Na sétima e última dimensão da gestão do conhecimento, temos o aprendizado com o meio ambiente, que demonstrou também um bom resultado. Na opinião dos respondentes, quanto ao aprendizado com o meio, a instituição demonstra aprender com seus clientes (alunos e pais de alunos), tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas e suas alianças estão geralmente relacionadas a decisões estratégicas e visam o aprendizado.

Destarte, com a análise dos dados, chegou-se a conclusão que a instituição encontra-se num bom caminho no tocante da gestão do conhecimento, no caso de querer implementar esse tipo de gestão em suas práticas. Bastando melhorar em algumas aspectos, mas já possui uma boa cultura de aprendizado.

Esse trabalho consegue responder ao problema de pesquisa e consegue visualizar como ocorre as dimensões da Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino, pois a escola obteve bons resultados em todas as dimensões, e encontra-se em um bom caminho se surgir o interesse por implementar a GC a seu modo de gestão. Este fato seria extremamente interessante, pois como a instituição já possui aspectos que a enquadram em uma organização de conhecimento, tornaria a empresa à frente de outra do mesmo setor, e traria retornos significativos para a empresa.

São propostos para a organização que esta busque criar ambientes propícios ao aprendizado, divulgando mais sua estratégia, utilizando as qualidades de sua cultura organizacional na implementação de práticas de GC, buscar implementar estratégias para a determinação dos salários com base nas competências dos funcionários, criar meios mais formalizados para a troca de informações, no sentido de estas chegarem claras e objetivas aos

seus destinatários, criar meios de avaliação mais eficientes dos seus professores e funcionários e buscar levar o aprendizado que ela demonstra com o meio para dentro de suas práticas.

Com a concretização desta pesquisa são sugeridos que seja objeto para a realização de trabalhos futuros para um estudo mais aprofundado com relação à gestão do conhecimento na Instituição de Ensino da rede privada da Campina Grande - PB. Propõe-se que seja realizado um estudo abrangendo todos os outros membros da instituição, funcionários, alunos e pais de alunos. Como, também, a realização de novos projetos a cerca desde tema em outras instituições de ensino e em outras empresas com outros fins.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliane Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2003.

FIALHO, F.; MACEDO, Marcelo; SANTOS, Neri; MITIDIARI, Tibério. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

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

_____. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

NOGUEIRA, Valmir Cesar. **Gestão do Conhecimento**: um estudo exploratório sobre as conseqüências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção dos funcionários de TI. 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELEME, Acyr. **Proposta de Gestão do Conhecimento orientada por Condições Organizacionais de Contorno**. 2003. 193f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de (Org.). **Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional.** 1ª ed. (2008), 1ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2009.

Apêndice



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Caro Professor (a),

A gestão do conhecimento é um tema emergente que tem como principal preocupação a busca da melhoria de desempenho das organizações através de condições organizacionais favoráveis, processos de identificação, extração, partilha e criação de conhecimento, assim como através das ferramentas e tecnologias de informação e comunicação. De forma geral, acredita-se que uma boa prática de gestão do conhecimento influencia direta e indiretamente o bom desempenho organizacional. Diante disso, surgiu o interesse de analisar como uma organização que trabalha diretamente com conhecimento trata desse com relação a seus aspectos administrativos internos.

Mediante o objetivo de concluir o curso de Administração e de avaliar as sete dimensões da Gestão do Conhecimento (propostas por José Claudio Cyrineu Terra - um estudioso renomado do tema), que são adotadas nesta Instituição de Ensino, peço por gentileza que responda ao seguinte questionário.

Atenciosamente,

Aluna: **Paula Pantoja Loureiro Marinho**; Tel. (83) 8869.3155

Profa. Orientadora: **Suzanne Érica Correia**

Em relação às afirmativas abaixo, assinale seu nível de concordância ou discordância de acordo com a legenda abaixo:

- (1) CONCORDO TOTALMENTE ;
- (2) CONCORDO;
- (3) CONCORDO PARCIALMENTE;
- (4) DISCORDO;
- (5) DISCORDO TOTALMENTE.

DIMENSÃO 1: ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO

Afirmação	Nível
Existe alto nível de consenso sobre quais são as maiores qualidades da escola.	
A macroestratégia da escola é comunicada amplamente para todo.	
A diretoria estabelece frequentemente metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	

DIMENSÃO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

Afirmação	Nível
A missão e os valores da escola são promovidos por atos simbólicos e ações.	
Há um elevado sentimento de confiança entre escola e funcionário; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a escola.	
As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	
Novas ideias são valorizadas.	
Há grande tolerância para piadas e humor.	
Estimula-se a experimentação. Há liberdade de tentar e falhar.	
As pessoas estão preocupadas com toda a escola e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	
Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para troca de idéias.	

DIMENSÃO 3: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Afirmação	Nível
Há o uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal, tradicional e hierárquica.	
Há o uso de equipes temporárias dedicadas a criação de novos projetos.	
As decisões podem ser tomadas nos níveis mais baixos. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	

DIMENSÃO 4: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Afirmação	Nível
O processo de seleção é bastante rigoroso.	
Há incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.	
Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da escola.	
Há um baixo número de pessoas que se demitem ou são demitidos na escola em comparação a outras.	
A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	

DIMENSÃO 5: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Afirmação	Nível
A comunicação dentro da escola é fácil, não há burocracia para com quem quer que seja.	
O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).	
As informações da escola estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.	
As informações são compartilhadas com todos da escola.	

DIMENSÃO 6: MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Afirmação	Nível
Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)	
Os resultados da escola são divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais.	
O aprendizado e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da escola.	

DIMENSÃO 7: APRENDIZADO COM O AMBIENTE

Afirmação	Nível
A escola aprende muito com alunos e pais de alunos.	
A escola tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	
A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes.	

