

**Emmerson Ricieri Brito**

**A UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DO CORPO DOCENTE NA MELHORIA  
DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

**Pedro Leopoldo**  
**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**  
**2010**

**Emmerson Ricieri Brito**

**A UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DO CORPO DOCENTE NA MELHORIA  
DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da inovação e competitividade.

Orientador: Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos.

**Pedro Leopoldo**  
**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**  
**2010**

Dedico este trabalho à minha esposa  
Rossana, à minha filha Isabela e meu filho  
Nicolas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a seus trabalhadores por todo o apoio e ajuda recebidos.

Agradeço à minha esposa Rossana, à minha filha Isabela e a meu filho Nicolas por toda a compreensão e incentivo para que eu pudesse chegar até esse ponto.

Agradeço aos meus pais, João Luiz e Laura Alice, pelas primeiras sementes plantadas.

Agradeço à minha orientadora Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos pela paciência e pelos valiosos ensinamentos.

Agradeço a todos os professores e colegas que tive o prazer de conviver e de aprender preciosas lições.

658.4038 BRITO, Emmerson Ricieri  
B862u A utilização do conhecimento do corpo docente  
2010 na melhoria da gestão das instituições de ensino  
superior privadas. - Pedro Leopoldo: Fipel, 2010.  
95p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo de  
Vasconcelos

I. Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento  
Corpo Docente. 3. Instituições de Ensino Superior.  
4. Gestão da Inovação e Competitividade.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB-1590

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo principal avaliar se o conhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior (IES) privada é utilizado para a melhoria das suas práticas de gestão, visando propor novas formas de uso deste conhecimento. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva aplicada. O processo de coleta e análise dos dados foi o qualitativo, realizado através de entrevistas com professores e gestores de IES. As principais conclusões deste trabalho foram que o modelo organizacional das instituições de ensino representadas pelos entrevistados não propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento. Foi percebido também que a experiência de mercado é utilizada apenas dentro da sala de aula. Além disso, a troca de conhecimento entre o corpo docente é incipiente e quase inexistente entre os professores e os funcionários. Não foi identificada a preocupação por parte das instituições de ensino com a retenção do conhecimento do corpo docente e com o estímulo à participação dos professores com sugestões para melhoria. Baseado nos resultados analisados pode-se concluir que as IES's não utilizam o conhecimento do corpo docente na melhoria das práticas relacionadas ao seu modelo de gestão. Com este trabalho foi possível apresentar algumas sugestões de como as IES's poderiam utilizar o conhecimento do corpo docente com o objetivo de melhoria das suas práticas de gestão.

---

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Gestão do conhecimento do corpo docente, Instituições de ensino superior

## ABSTRACT

This work aimed to evaluate whether knowledge of the faculty of higher education institutions (HEI) is used to improve their management practices, to propose new ways to use this conhecimento. Para achieve the proposed objective was carried out descriptive applied. The process of collecting and analyzing the qualitative data was conducted through interviews with teachers and administrators of HEIs. The main conclusions were that the organizational model of educational institutions represented by respondents does not provide a suitable environment for the dissemination of knowledge. The market experience is used only inside the classroom. The exchange of knowledge among the faculty are weak and almost nonexistent among teachers and staff. There was a concern identified by the educational institutions with the knowledge retention of faculty and to stimulate the participation of teachers with suggestions for improvement. Based on the analyzed results can be concluded that the HEI's do not use the knowledge of faculty in improving practices related to its management model. This work could offer some suggestions for how the HEI's could use knowledge of the faculty with the goal of improving their management practices.

---

**Keywords:** Knowledge management, knowledge management faculty, higher education institutions

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os modelos da estrutura e da dinâmica da IES privada .....	16
Figura 2 – Organograma de entidade mantenedora privada .....	17
Figura 3 – Organograma de centro acadêmico mantido (universidade) .....	18
Figura 4 – Espiral do conhecimento.....	22
Figura 5 – Espiral da criação do conhecimento organizacional .....	23
Figura 6 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento .....	30
Figura 7 – O ciclo da evolução do conhecimento.....	33
Figura 8 – Modelo conceitual sobre gestão de conhecimento na empresa. ....	36
Figura 9 – O ciclo de conhecimento organizacional.....	39
Figura 10 – Construção das categorias de análise .....	46
QUADRO 1 – Relação das IES's.....	44
QUADRO 2 – Distribuição dos entrevistados.....	44
QUADRO 3 – Objetivos, métodos e fontes de coleta de dados.....	47
QUADRO 4 – Roteiro de entrevista dos Gestores e Coordenadores.....	48
QUADRO 5 – Roteiro de entrevista dos professores .....	49
QUADRO 6 – Identificação dos Entrevistados.....	51
QUADRO 7 – Consolidado Gestor 01.....	65
QUADRO 8 – Consolidado Gestor 02.....	67
QUADRO 9 – Consolidado Gestor 03.....	69
QUADRO 10 – Consolidado Coordenador 01.....	70
QUADRO 11 - Consolidado Coordenador 02.....	71
QUADRO 12 - Consolidado Professor 01 .....	73
QUADRO 13 – Consolidado Professor 02 .....	74
QUADRO 14 – Consolidado Professor 03 .....	76
QUADRO 15 – Consolidado Professor 04 .....	77



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
	1.1 Definição do problema.....	11
	1.2 Objetivos.....	11
	1.3 Justificativa.....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
	2.1 Breve contextualização da gestão do ensino superior privado... 14	
	2.2 Aspectos conceituais da gestão do conhecimento .....	19
	2.3 Modelos de gestão do conhecimento .....	29
	2.3.1 Modelo de Probst, Raub e Romhardt.....	30
	2.3.2 O ciclo de evolução do conhecimento de Wiig.....	32
	2.3.3 Modelo de planos e dimensões de Terra.....	34
	2.3.4 O ciclo de conhecimento organizacional de Choo .....	37
	2.3.5 Contribuições do referencial teórico.....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
	3.1 Caracterização da pesquisa .....	42
	3.2 Unidade de análise e observação .....	43
	3.3 Coleta de dados.....	45
	3.4 Análise e tratamento dos dados .....	50
	3.5 Realização das entrevistas.....	50
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
	4.1 A contribuição do modelo organizacional .....	52
	4.2 O conhecimento do corpo docente .....	56
	4.3 Troca de conhecimento entre o corpo docente.....	58
	4.4 Retenção do conhecimento do corpo docente.....	60
	4.5 O corpo docente e as sugestões para melhoria.....	62
	4.6 Apresentação de um entendimento geral .....	64
	4.7 Discussão dos relatos .....	79
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>81</b>
	Referências .....	89
	ANEXOS .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

A proposta central deste trabalho é a utilização do conhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior (IES) privadas na promoção das melhorias das suas práticas de gestão. Entende-se como práticas de gestão as atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização de acordo com suas regras de funcionamento. A sustentação teórica será dada pelos pressupostos da gestão do conhecimento.

Inicialmente, vale ressaltar a importância dada, nos dias atuais, ao conhecimento e, conseqüentemente, à sua gestão. Segundo Fialho, Macedo, Santos e Mitidieri (2006), a informação e o conhecimento são as vantagens competitivas dos tempos atuais. O conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção. As empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou se utilizam de uma forma mais eficaz o seu conhecimento. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento é tratado como “tesouro oculto” existente nas mentes dos funcionários. Na visão de Senge (2006), as organizações e comunidades que desenvolvem a capacidade superior de aprendizagem são capazes de se transformar mais rápida e profundamente. Essa capacidade superior é desenvolvida por meio do entendimento e transformação dos modelos mentais presentes nos indivíduos e nas organizações.

Para uma melhor compreensão, faz-se necessário um detalhamento preliminar do que venha a ser conhecimento. Segundo Choo (2006), o conhecimento deve ser entendido como um fenômeno que é mediano, que localiza-se no tempo e no espaço, que está em constante desenvolvimento e que é orientado para um objetivo. Já para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento, na sua essência, pode ser classificado em explícito e tácito. O conhecimento explícito é reconhecido com maior facilidade, pois é representado por meio de símbolos, números, sinais e palavras e é facilmente comunicado e compartilhado. Já o conhecimento tácito se encontra em níveis mais sutis. A dimensão técnica do conhecimento tácito são, principalmente, as habilidades desenvolvidas a partir

das experiências individuais e coletivas vividas pelo indivíduo. A dimensão cognitiva deste conhecimento consiste nos modelos mentais, crenças e intuições. Segundo os autores, a criação do conhecimento acontece na transformação do conhecimento tácito em explícito e novamente em tácito. Promover essa dinâmica é um dos grandes desafios da gestão do conhecimento nas organizações.

A importância da gestão do conhecimento para as organizações pode ser confirmada por diversos autores. Garvin (2002) apresenta o conceito de organizações que aprendem. Estas organizações são aquelas que conseguiram equacionar três questões primordiais. A primeira trata da questão de dar significado, que é ter uma definição clara e de fácil entendimento do que é uma organização que aprende. A segunda diz respeito à gestão ou como a organização aplica esse entendimento de forma prática. A terceira é a utilização de ferramentas de mensuração. Portanto, as organizações que aprendem são aquelas que desenvolveram a capacidade de criar, adquirir e transformar conhecimentos, sendo capaz de transformar seu comportamento e com isso criar novos conhecimentos e idéias. Para Terra (2000), a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolver competências específicas e a capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

As IES's são reconhecidas como sendo o ambiente de produção e disseminação do conhecimento ao longo da história da sociedade. Além dessa vocação histórica, esse compromisso pode ser constatado na lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB). Portanto, a educação superior tem, por finalidade, dentre outras:

- estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, da criação

e difusão da cultura desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

- promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração.

Observa-se que o conhecimento e sua gestão estão diretamente relacionados com a razão de ser dessas instituições.

### **1.1 Definição do problema**

Este trabalho se propõe a estudar como o conhecimento do corpo docente é utilizado na melhoria das práticas de gestão das instituições as quais estão vinculados. A pergunta orientadora da pesquisa, portanto, é: **como as instituições de ensino superior utilizam o conhecimento do seu corpo docente na melhoria da suas práticas de gestão?**

### **1.2 Objetivos**

Objetivo Principal

Avaliar como o conhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior (IES) privada é utilizado para a melhoria das suas práticas de gestão, visando propor novas formas de uso deste conhecimento.

## Objetivos Específicos

- avaliar se o modelo organizacional das IES's propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento;
- identificar quais os principais conhecimentos que as IES's buscam na formação do seu corpo docente;
- avaliar se as instituições de ensino superior estimulam a troca de conhecimento entre o seu corpo docente;
- avaliar se existem práticas de retenção do conhecimento do corpo docente nas instituições de ensino superior pesquisadas;
- avaliar se o corpo docente é estimulado a participar com sugestões para melhoria dessas instituições.

### 1.3 Justificativa

Os elementos motivadores deste trabalho são a complexidade dos modelos organizacionais das instituições de ensino superior, o potencial criativo existente nestas instituições, o interesse pessoal do autor no estudo da gestão do conhecimento e, acima de tudo, a possibilidade de confrontar a experiência profissional adquirida pelo autor no meio empresarial e nas avaliações de modelos de gestão do Prêmio Mineiro da Qualidade com a gestão das instituições de ensino superior privadas.

O modelo organizacional das instituições de ensino superior é composto por uma entidade mantenedora e por uma entidade mantida. A entidade mantenedora tem personalidade jurídica e é responsável por prover a infra-estrutura da instituição. A entidade mantida é responsável pela prestação do serviço educacional. Alguns dos modelos da gestão do conhecimento ressaltam a importância da visão sistêmica e integrada da gestão nas organizações. Este modelo organizacional será objeto de estudo associado a um dos objetivos específicos deste trabalho.

Segundo o censo do ensino superior realizado pelo Ministério da Educação em 2007, as IES's empregam 334.688 professores e, desse total, 88% são especialistas, mestres ou doutores.

Os funcionários de organizações com níveis de escolaridade muito menor que aqueles encontrados nas instituições de ensino superior participam do dia-a-dia das organizações por meio de programas estruturados ou informalmente com sugestões para melhoria. Estes programas contribuem com pequenos ajustes nas práticas e processos da organização, melhorias nos resultados operacionais e financeiros, redução de custos e introdução de novos produtos e serviços.

A título de ilustração, a empresa Carterpillar, reconhecida pela revista Época em sua publicação "As 100 melhores empresas para trabalhar 2009-2010", recebeu de seus funcionários, em 2008, 46 mil sugestões de melhoria. Uma média de 10 sugestões por pessoa. Desse total 36 mil sugestões foram implementadas. A força de trabalho desta empresa é composta por 4.631 funcionários, sendo que 24 % concluíram a graduação ou a pós-graduação. A diferença encontrada entre o nível de escolaridade existente nas instituições de ensino comparada com outras instituições foi caracterizada como um alto potencial criativo existente nas IES's. Este é outro pilar de análise deste trabalho.

A identificação com o tema e a possibilidade de desenvolver um estudo sobre a gestão do conhecimento em uma das principais fontes da criação e disseminação do conhecimento da sociedade são também elementos motivadores deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo está dividido em quatro partes. Na primeira parte é apresentada uma breve contextualização da gestão do ensino superior privado no Brasil. Em seguida são apresentados os principais conceitos para o melhor entendimento da gestão do conhecimento e sua aplicação nas organizações. A última parte do referencial teórico apresenta as contribuições das partes anteriores para a realização deste trabalho.

### **2.1 Breve contextualização da gestão do ensino superior privado**

A história do ensino superior no Brasil tem seu início em 1820 com a criação das primeiras escolas régias superiores: a de Direito em Olinda e em São Paulo, a de Medicina em Salvador e a de Engenharia no Rio de Janeiro. A Universidade de Manaus foi a primeira universidade criada em 1909 no país. Sua história foi curta, durando até 1926 com o esgotamento da exploração da borracha. Posteriormente a faculdade de direito, remanescente da universidade de Manaus, foi incorporada, em 1962, a Universidade Federal de Amazonas. Em 1911, foi criada a Universidade de São Paulo, primeira iniciativa privada de ensino no país. Porém essa iniciativa durou até 1917, pois com a criação da Faculdade de Medicina de São Paulo pelo governo ocorreu um esvaziamento dos seus cursos. Outras iniciativas aconteceram porém seu sucesso. Passados mais de cem anos existiam no Brasil duas Universidades: a do Rio de Janeiro, fundada em 1920 e a de Minas Gerais, fundada em 1927. Entre 1930 e 1945, no governo Vargas, foram criadas mais três universidades e dezenas de faculdades espalhadas pelo Brasil. Em 1940 são fundadas as faculdades católicas no Rio de Janeiro, que foram reconhecidas, como Universidade, pelo Estado, em 1946. A atualmente conhecida como Pontifícia Universidade Católica foi a primeira Universidade privada do País. Nas décadas seguintes, por meio de várias intervenções do Estado, o ensino superior apresentou grandes saltos quantitativos, segundo Lopes (2000).

Atualmente, as instituições privadas de ensino superior são responsáveis por mais de setenta por cento do total de matrículas do ensino superior no Brasil, segundo Silva (2006).

O ensino superior no Brasil é um dos setores com o maior nível de regulamentação do Estado. A principal legislação que tem este objetivo é a nova LDB, que entrou em vigor por meio do decreto número 3.860, de 29 de julho de 2001. Os critérios fundamentais da LDB e de todas as outras normas são:

- qual a finalidade da educação superior;
- quais as categorias administrativas das IES;
- os tipos de IES;
- os níveis de curso e os programas oferecidos;
- as modalidades de ensino;
- a natureza das atividades.

Por meio dos dispositivos legais, as instituições de ensino superior são constituídas de duas entidades distintas, porém, complementares: a entidade mantenedora e a entidade mantida. A dinâmica da relação entre estas duas entidades é apresentada na FIG. 1.



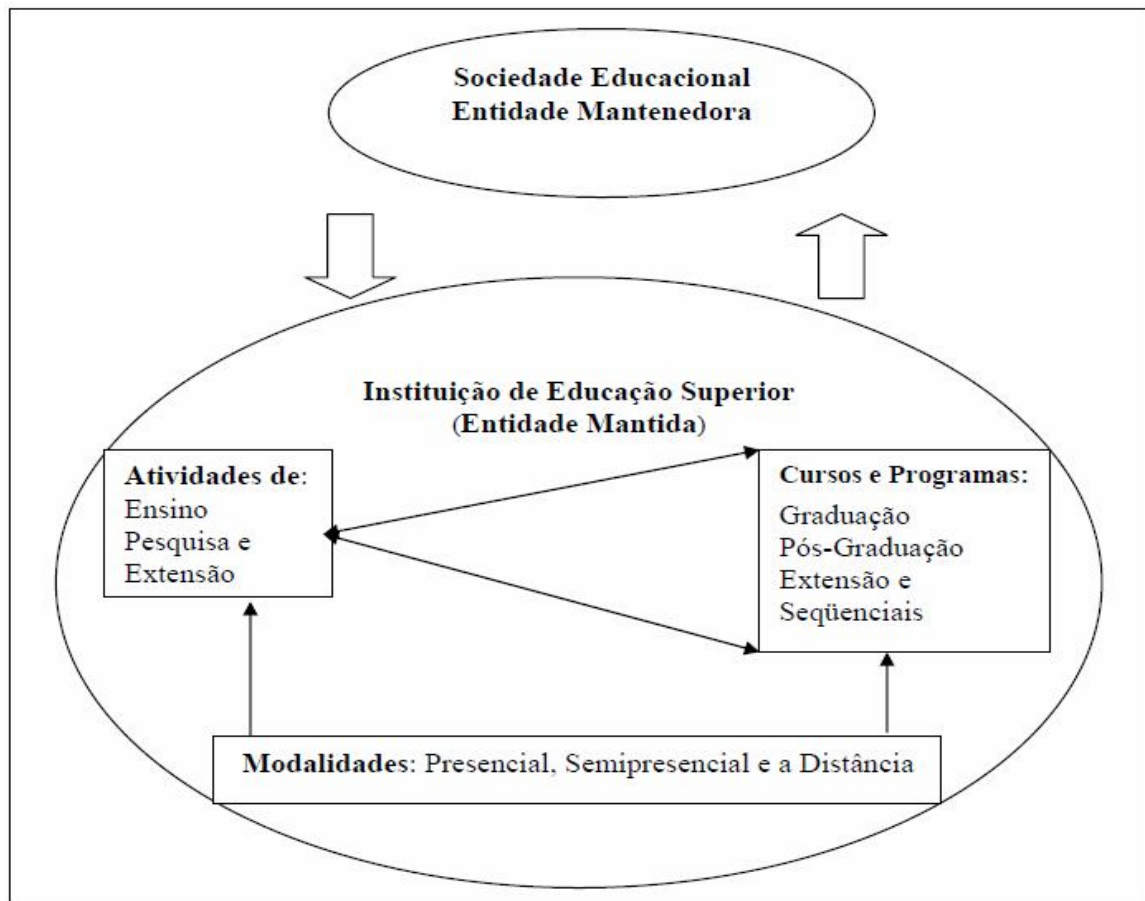


Figura 1 – Os modelos da estrutura e da dinâmica da IES privada

Fonte: Adaptado de Silva (2006)

Nas FIG. 2 e FIG. 3 são apresentados os organogramas gerais da entidade mantenedora e de uma entidade mantida de uma universidade.

A entidade mantenedora tem personalidade jurídica. Suas principais atribuições são o relacionamento com o MEC, as atribuições de natureza administrativa, financeira e de prover toda infra-estrutura necessária. A entidade mantida ou centro acadêmico é responsável pela prestação dos serviços educacionais. Conforme Silva (2006), esse tipo de modelo gera um alto nível de complexidade organizacional em função da infinidade de ações possíveis.

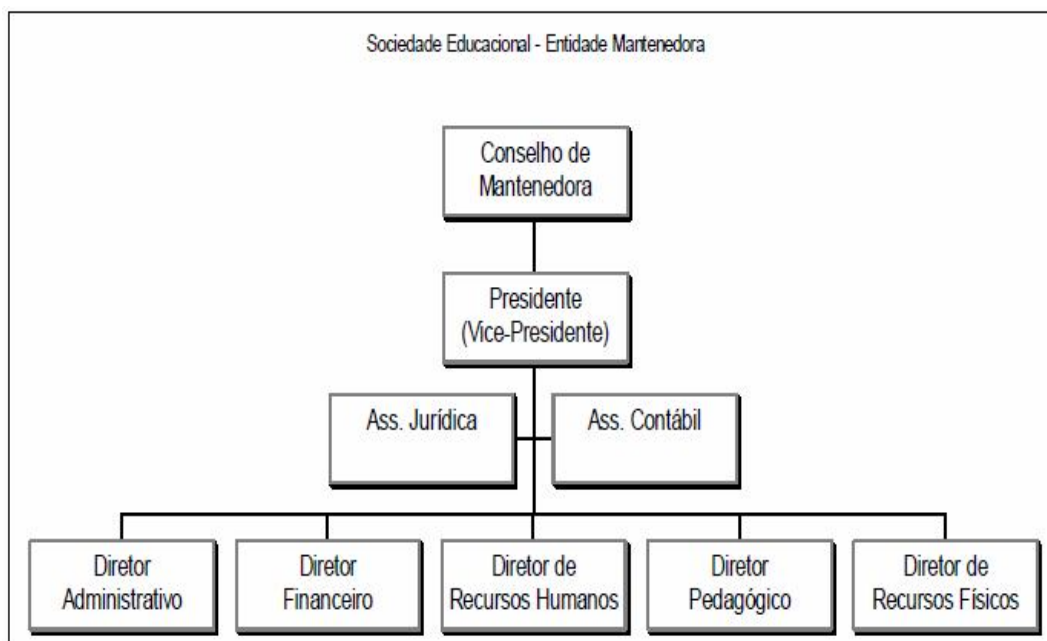


Figura 2 – Organograma de entidade mantenedora privada

Fonte: Adaptado de Silva (2006)

Na entidade mantenedora, as funções são exercidas por profissionais de mercado com formação ou experiências em cada uma das áreas. Nas entidades mantidas, as funções exemplificadas no organograma apresentado na FIG. 3 são exercidas por professores que acumulam atribuições administrativas e de docência.

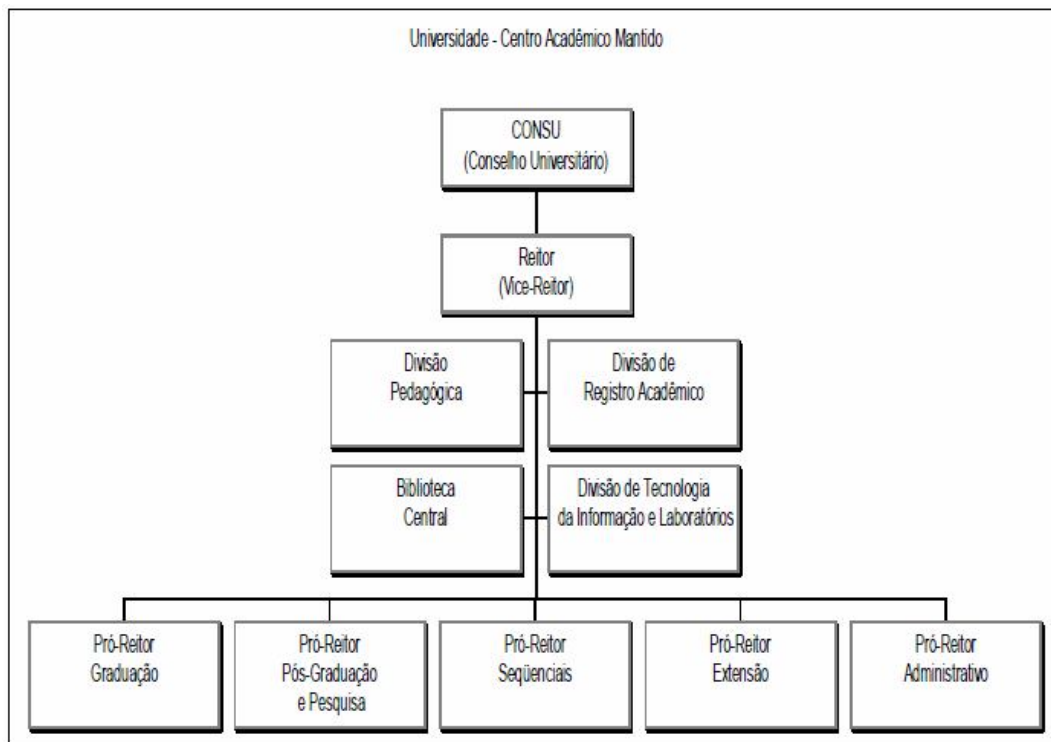


Figura 3 – Organograma de centro acadêmico mantido (universidade)

Fonte: Adaptado de Silva (2006)

Segundo Silva (2006), a forma como estão estruturadas as instituições de ensino superior e a constituição do seu quadro funcional apresentam características de organizações classificadas por Mintzberg como burocracias profissionalizadas. Dentre as diversas características desse tipo de organização destacam-se duas que vão ao encontro do objeto de estudo deste trabalho, a saber:

- trabalho no núcleo operacional: caracterizado pelo controle das atividades pelos próprios funcionários, atuação independente e acontecendo de forma isolada e a existência de uma proximidade maior dos clientes da instituição. O professor em sala de aula é um bom exemplo dessa caracterização. Trabalha sozinho e, em parte separado dos seus pares e superiores e detêm uma grande liberdade dentro da sala de aula;
- estrutura administrativa: estrutura vista pelos profissionais do núcleo de operações com sendo altamente democrática. Os

profissionais não somente controlam o seu próprio trabalho como também buscam o controle coletivo das decisões administrativas. Na hierarquia profissional, o poder de controle e influência é exercido por meio do conhecimento e das habilidades individuais. Na hierarquia não-profissional o poder está no exercício em praticar a administração.

Apesar da existência de características tão peculiares e apresentar um alto nível de regulamentação pelo estado, as práticas de gestão das instituições de ensino superior privadas estão cada vez mais próximas das demais organizações. Observa-se práticas que em um passado recente eram utilizadas apenas nos outros segmentos da economia e que, atualmente, estão sendo aplicadas no mercado do ensino superior. Dentre estas práticas podem-se destacar as instituições abrindo o seu capital social e o crescente movimento de fusões e aquisições. Nos dois últimos anos, houve um crescimento de 115% no número de fusões e aquisições no segmento do ensino superior, segundo dados publicados na revista Fato Relevante de agosto de 2009. As características apresentadas anteriormente destacam o nível de complexidade da gestão das organizações deste segmento.

## **2.2 Aspectos conceituais da gestão do conhecimento**

Os pontos que serão abordados nesta parte do referencial teórico são as contribuições dos autores relativas à criação do conhecimento na perspectiva oriental e ocidental, os conceitos de conhecimento, a abordagem realizada por Garvin (2002) e Senge (2006) sobre as organizações que aprendem e, por fim, as quatro perspectivas da gestão do conhecimento apresentadas por Wiig (2002).

A criação do conhecimento pode ser abordada basicamente por dois caminhos: criação por meio da transformação de dado em informações e, posteriormente, em conhecimento; e a transformação do conhecimento tácito em explícito e novamente em tácito. O primeiro representa uma abordagem mais racional e prática e refere-se à criação do conhecimento advinda da apresentação

hierarquizada de dado, informação e conhecimento. Estes conceitos são apresentados por Davenport e Prusak (2003) como sendo, dado o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a um evento. Segundo os autores, as contribuições do dado para a gestão da organização têm pouca relevância ou propósito. A informação são os dados que fazem a diferença. Essa traz consigo a expectativa de modificar a visão de quem a recebe. Os dados se transformam em informação quando recebem o tratamento de alguém que lhe confere significado. Esta transformação pode ocorrer por meio da contextualização, categorização, cálculo, correção ou condensação. A contextualização diz respeito à compreensão e a finalidade dos dados coletados. A categorização refere-se às unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados. O cálculo é o tratamento recebido por meio da matemática ou estatística. A correção é a eliminação dos erros existentes nos dados. E a condensação é o agrupamento dos dados de forma mais concisa. Quanto ao conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 6) conceituam como:

[...] 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 atribuído não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Assim como a informação, o conhecimento é criado por meio da transformação da informação pelos seres humanos. Este processo de criação pode ocorrer por meio da comparação, conseqüências, conexões e conversação. A comparação é o processo pelo qual a informação recebida é confrontada com uma informação anterior. A conseqüência são as implicações que a informação recebida traz para as decisões ou ações. A conexão são as relações criadas entre o novo conhecimento e os já existentes. E a conversação é a contribuição das outras pessoas em relação à informação recebida. Ainda segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6), “O conhecimento existente dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas”.

O segundo caminho busca na dialética seu ponto de partida, principalmente por duas características destacadas por Nonaka e Takeuchi (2008). A primeira é a ênfase na mudança, pressuposto defendido na Grécia antiga por Heráclito de Éfeso. A segunda é a ênfase nos opostos. Não considerando apenas a perspectiva do confronto, mas principalmente o da interação e transformação existente nos opostos. O conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 21)

[...] é criado dinamicamente, sintetizando o que aparenta serem opostos e contradições. É criado através de uma espiral que passa através de dois conceitos aparentemente opostos, como tácito e explícito, caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente), eu e outro, mente e corpo, parte e todo, dedução e indução, criatividade e controle, inferior e superior, burocracia e força de trabalho, e assim por diante.

O conhecimento explícito é de fácil transmissão entre os indivíduos. É encontrado expresso por palavras, números, sons, etc. O conhecimento tácito é representado pelas ações e experiências pessoais. É representado pelos valores, idéias e crenças individuais. O conhecimento tácito apresenta duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica. É representada pelas habilidades que os indivíduos desenvolvem na execução de determinadas atividades. A dimensão cognitiva consiste nas crenças, percepções, idéias, valores, emoções e modelos mentais construídos nas experiências vividas por cada indivíduo e as influências sofridas pelas relações com os outros indivíduos. Apesar de aparentemente opostos, esses dois componentes formam o conhecimento.

Portanto, o conhecimento não é nem explícito e nem tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. A criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), ocorre por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Esta conversão pode acontecer por socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização é o processo de transferência do conhecimento tácito em tácito. Ocorre a partir do compartilhamento de experiências ou práticas entre os indivíduos. Este processo pode ocorrer por meio da experimentação assistida ou pela observação e

repetição. A externalização é o processo de formalização do conhecimento tácito em explícito. Este tipo de conversão de conhecimento normalmente acontece por meio de diálogos ou reflexões coletivas. A combinação é a criação do conhecimento por meio da interação entre conceitos explícitos, gerando um novo conhecimento explícito. A manipulação de um conhecimento explícito por meio de outro, seja realizando a união, a separação ou a própria combinação, pode gerar um novo conhecimento. A internalização é a transformação de um conhecimento explícito em tácito. Este processo ocorre a partir do momento em que o indivíduo internaliza os conhecimentos existentes e estes passam a fazer parte das suas práticas individuais. A apresentação dos quatro conceitos de forma individual tem o objetivo meramente didático. O processo de criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), ocorre de forma dinâmica passando na forma de uma espiral pelos quatro processos. A FIG.4 demonstra esta dinâmica.



Figura 4 – Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o processo de criação do conhecimento que ocorre no nível dos indivíduos acontece também no nível das organizações. Os conhecimentos adquiridos pelos indivíduos são a base para a criação do conhecimento organizacional. O conhecimento tácito criado e acumulado pelos indivíduos deve ser amplificado pela organização por meio dos quatro modos de

conversão do conhecimento. A organização deve procurar sedimentar este conhecimento nos níveis mais altos da dimensão ontológica. A criação do conhecimento organizacional é um processo espiral. Acontece na interação das dimensões epistemológica e ontológica da criação do conhecimento. Na dimensão epistemológica é apresentada a amplitude de interações existentes entre o conhecimento explícito e tácito. Já na dimensão ontológica representa as entidades criadoras do conhecimento que são o indivíduo, os grupos, as organizações e as interorganizações. A FIG.5 ilustra a espiral da criação do conhecimento nas organizações.

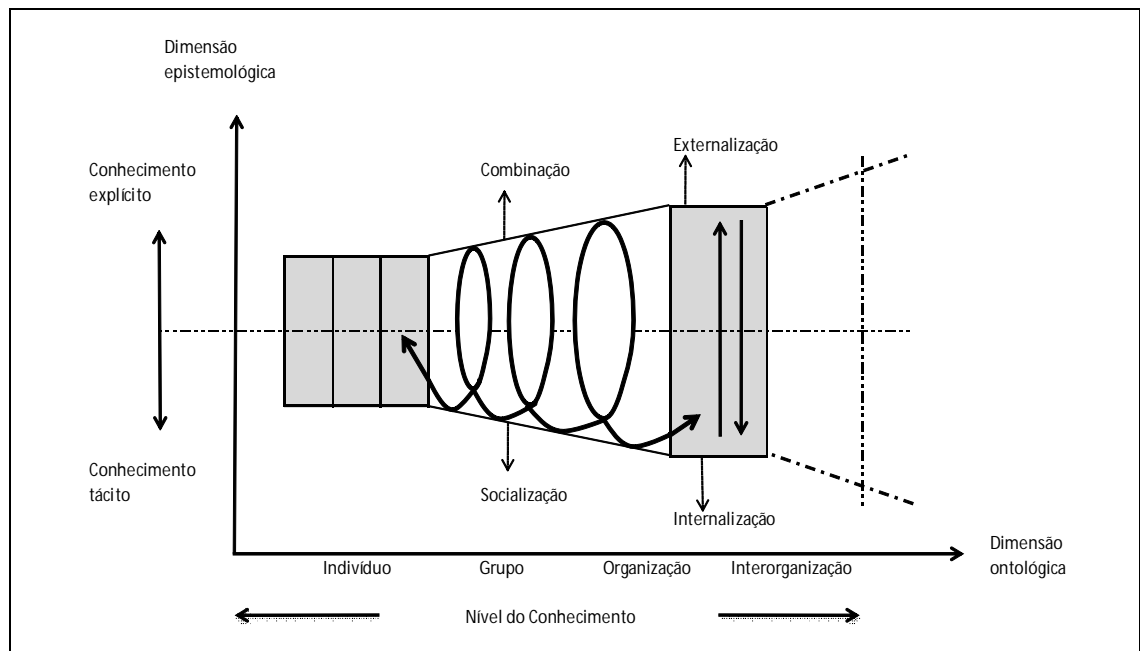


Figura 5 – Espiral da criação do conhecimento organizacional

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Nonaka e Takeuchi (2008) ressaltam o conhecimento com sendo um processo humano e dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade. O conhecimento tem algumas características relevantes que enriquece seu conceito. O conhecimento refere-se a ações, tem sempre um propósito, uma finalidade. São específicos e relacionais por dependerem da situação. Diz respeito a um significado. O conhecimento é essencialmente relacionado com a



ação humana. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29) utilizam alguns componentes presentes na definição de Nonaka e Takeuchi e de Davenport e definem conhecimento como sendo

[...] o 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.

Procurando romper com os conceitos apresentados anteriormente de conhecimento organizacional, identificado como objeto ou algo a ser conquistado, Choo (2006) apresenta uma abordagem do conhecimento como um processo contínuo de construção social e ação coletiva. O autor acrescenta ainda que o conhecimento combina sentir, conhecer e fazer em ciclos contínuos de interpretação, inovação e ação. Na sustentação de sua definição o autor utiliza a teoria da atividade, que teve seus fundamentos apresentados pelo psicólogo russo Vygotsky. Utilizando do conceito apresentado por Choo (2006, p. 352)

[...] a teoria da atividade examina a natureza das atividades práticas em termos de suas origens sociais e da estrutura dos sistemas de atividade nos quais as pessoas colaboram, e explora a relação entre pensamento, comportamento, ações individuais e práticas coletivas.

Outro conceito utilizado pelo autor é o de sistema de atividade, que consiste em um sistema composto por indivíduos, seus colegas e colaboradores na comunidade de trabalho, as ferramentas conceituais e práticas e os objetos partilhados num todo unificado e partilhado. Aplicando estes dois princípios o autor identifica cinco propriedades do conhecimento organizacional que são o conceito de atividade, a natureza dos sistemas de atividades, a participação ativa, a importância da história e a prevalência da incoerência e do dilema. Portanto, segundo Choo (2006, p. 355), o conhecimento é um fenômeno que

[...] (a) manifesta-se em sistemas de linguagem, tecnologia, colaboração e controle (ou seja, é mediano); (b) localiza-se no tempo e no espaço e é específico a determinados contextos (ou seja, é situado); (c) é construído e desenvolve-se constantemente (ou, seja, é temporário); e (d) tem um propósito e é orientado para objetivos (ou seja, é pragmático).

A proposição do autor necessita de aprofundamento, pois trata o conhecimento a partir de uma perspectiva diferenciada das demais abordagens apresentadas anteriormente. Os tópicos apresentados pelo mesmo são detalhados a seguir:

- o conhecimento organizacional é mediado: o conhecimento é resultado das interações entre os indivíduos, pelas rotinas e pelos objetivos das atividades. As relações desses três elementos são mediadas por regras formais e informais, pelos papéis, relacionamentos e tecnologias;
- o conhecimento organizacional é situado: o conhecimento se localiza no tempo e no espaço e interage com os elementos físicos e sociais do ambiente onde a atividade é executada. Existe um processo de ação e reação na observação desta característica. O ambiente influencia as escolhas realizadas pelos indivíduos assim como essas escolhas modificam o ambiente gerando novas possibilidades de interação;
- o conhecimento organizacional é provisório: Nossos conhecimentos são constantemente testados. Por meio das interações o conhecimento é construído, experimentado e reestruturado. Este processo de teste do conhecimento traz consigo níveis de tensão diferenciados. A busca da eliminação dessas tensões é fonte rica de geração de novos conhecimentos;
- o conhecimento organizacional é pragmático: o conhecimento produz uma ação orientada para os objetivos da atividade. O papel da tecnologia nesse aspecto pode tanto contribuir para o enriquecimento das atividades desenvolvidas

pelos pessoas quanto para o distanciamento dos objetivos das atividades realizadas.

Outro conceito presente na literatura é o das organizações que aprendem. Este trabalho procurou apresentar a abordagem de dois autores, David Garvin e Peter Senge. Segundo Senge (2006), as organizações que aprendem são viáveis, principalmente porque aprender faz parte da natureza humana e porque o ser humano gosta de aprender. Outro pressuposto do autor é o conceito de disciplina. Segundo Senge (2006, p. 44), “disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências”. Para a construção de uma organização que aprende é necessária a aplicação de cinco disciplinas, a saber:

- pensamento sistêmico: têm como proposição principal a análise mais ampla das relações existentes nos fatos, situações, acontecimentos. É a construção de um quadro de relações de causa e efeito que transcende o problema ou a situação estudada, pois só através de uma análise mais ampla é possível atuar de forma definitiva nos fatores que estão efetivamente gerando a situação;
- domínio pessoal: diz respeito ao nível de proficiência adquirido, pelos indivíduos, por meio dos investimentos realizados em aprendizado ao longo da vida. A capacidade de uma organização de aprender não será maior do que a soma das capacidades de cada um dos indivíduos que nela trabalham. O desafio das organizações é criar o ambiente favorável para o desenvolvimento dos seus funcionários;
- modelos mentais: são pressupostos profundos e arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. A falta de um entendimento da sua existência pode trazer grandes dificuldades para o processo de aprendizagem ou de transformações necessárias para a organização;

- construção de uma visão compartilhada: é a construção, pela organização, de uma imagem de futuro entendida e aceita por todos os seus empregados. Esta imagem de futuro deve ser capaz de mobilizar as pessoas para a sua construção. É a forma pela qual as pessoas se sentem parte de um projeto maior que transcende suas atividades diárias;
- aprendizagem em equipe: têm origem no diálogo e principalmente na capacidade dos membros dessa equipe em deixarem de lado idéias preconcebidas e participarem de um pensar coletivo. As equipes são as unidades de aprendizagem fundamental nas organizações. Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização também não a terá.

Procurando apresentar uma proposta de aplicação prática, Garvin (2002, p. 12) caracteriza uma organização que aprende como sendo: hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e insights. Segundo o autor, para a construção de uma organização que aprende, é necessário tratar três temas críticos. O primeiro diz respeito ao significado. As organizações precisam definir de forma clara o que significa para ela uma organização que aprende. O segundo tema é a gestão. Refere-se à existência de diretrizes claras sobre os aspectos práticos das organizações. O terceiro ponto é a existência de ferramentas de mensuração com o objetivo de avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado organizacional. A partir do tratamento adequado dos pontos críticos apresentados anteriormente, o autor define as organizações que aprendem como sendo aquelas que apresentam habilidades em cinco atividades principais, a saber:

- solução de problemas por métodos sistemáticos: está baseada na aplicação dos métodos e filosofias difundidas nos movimentos da qualidade. Considera a utilização de métodos científicos para o diagnóstico de problemas, insiste na utilização de dados em detrimento de pressupostos e procura utilizar

ferramentas estatísticas simples para organizar os dados e extrair conclusões;

- experimentação de novas abordagens: considera a busca constante e o teste de novos conhecimentos. A experimentação tem por objetivo o aproveitamento de oportunidades e a ampliação de horizontes, e não apenas a solução das dificuldades atuais. Estas experimentações podem ser utilizadas na forma de projetos contínuos e projeto de demonstração de diferentes espécies;
- aprendendo com as próprias experiências: nesta atividade, as organizações analisam seus sucessos e seus fracassos com o objetivo de aprender com ambos. O resultado desta análise deve ser registrado e disponibilizado aos funcionários envolvidos ou que precisam ter acesso a estas informações;
- aprendendo com as melhores práticas alheias: consiste na aplicação do *benchmarking* que tem por objetivo a investigação e o aprendizado que promove a identificação, análise e implementação das melhores práticas de outras organizações;
- transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda a organização: os conhecimentos adquiridos nas atividades anteriores devem ser disseminados com rapidez e eficiência por toda a organização. O impacto das novas ideias é muito maior quando compartilhado por todos e não ficando restrito a poucos.

Apesar das propostas de Senge (2006) e Garvin (2002) das organizações que aprendem serem construídas em princípios distintos, elas se complementam e contribuem para um entendimento mais profundo do que venha a ser este conceito.

Os conceitos apresentados até o momento estão presente nas organizações por meio da sua gestão. Antes da apresentação dos modelos utilizados para a gestão do conhecimento nas organizações vale ressaltar as quatro perspectivas apresentadas por Wiig (2002). São elas: a gestão do conhecimento como

tecnologia, como uma disciplina, como uma prática de gestão e como uma maneira de manter e melhorar a competitividade. Como tecnologia, a gestão do conhecimento pode ser apresentada como um conjunto de métodos práticos, as melhores práticas, sistemas e processos voltados para dentro da organização. Como uma disciplina, a gestão do conhecimento é tratada à luz da teoria, pois, procura fornecer as bases necessárias para a realização de pesquisas, programas educativos e de formação. Esta perspectiva apresenta em sua construção preceitos multidisciplinares vindos da psicologia, da filosofia, das teorias de gestão e aprendizagem e das ciências sociais. A gestão do conhecimento como prática de gestão consiste no desenvolvimento ou na criação de novas formas de realizar suas ações dentro da organização com o objetivo de atingir as metas estabelecidas. A perspectiva da gestão do conhecimento como uma maneira de manter e melhorar a competitividade das organizações traz como sustentação a constatação da importância do capital intelectual na sociedade globalizada. Esta perspectiva foca as estratégias, políticas e a alocação de recursos na construção do capital intelectual.

### **2.3 Modelos de gestão do conhecimento**

São várias as abordagens da gestão do conhecimento encontradas na literatura. Foram escolhidas algumas com o objetivo de identificar a mais adequada para o desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente, será abordado o modelo de Probst, Raub e Romhanrdt (2002) apoiado nos processos da gestão do conhecimento. Em seguida será apresentado o ciclo de evolução do conhecimento de Wiig (2002) que apresenta um modelo mais compacto. Posteriormente é apresentado o modelo de sete dimensões de Terra (2008) que é uma visão mais sistêmica da gestão do conhecimento. E, por último, será apresentado o ciclo do conhecimento organizacional de Choo (2006) que traz uma proposta diferenciada dos demais autores, sem deixar de utilizar conceitos importantes dos seus antecessores.

### 2.3.1 Modelo de Probst, Raub e Romhardt

Como resultado de suas pesquisas, os autores identificam seis processos classificados como essenciais à gestão do conhecimento. A apresentação individualizada de cada um dos processos tem um motivo meramente didático, pois, conforme ressalta os autores, não se deve atuar em um processo sem considerar seus impactos e influências sobre os demais.

Os processos são: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, além da utilização e retenção do mesmo. Além dos processos identificados e com o objetivo de apresentar um sistema de gestão do conhecimento, os autores acrescentaram dois elementos construtivos práticos da gestão do conhecimento que são o objetivo e a avaliação. O sistema de gestão do conhecimento com seus processos essenciais e os elementos construtivos é apresentado na FIG.6. A descrição dos elementos, segundo os autores, é apresentada a seguir.

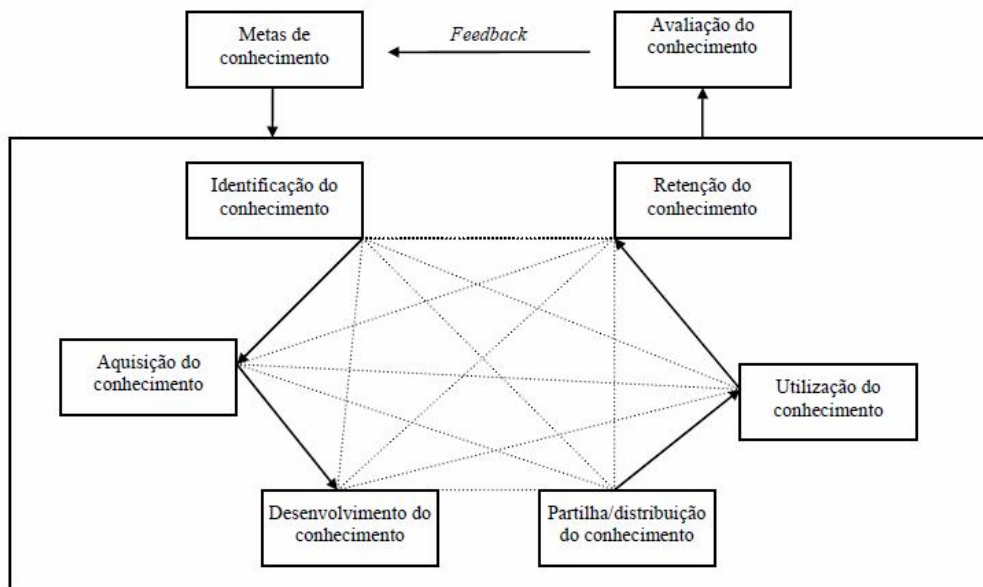


Figura 6 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002)

- identificação do conhecimento: significa analisar e descrever as habilidades, informações e dados internos e externos, isto é, o ambiente da organização;
- aquisição do conhecimento: as organizações importam parte do conhecimento de que necessitam. A relação com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros tem um potencial considerável de conhecimento que é, na maioria das vezes, pouco explorada pelas organizações. A contratação de funcionários ou a aquisição de empresa também são fontes de aquisição de conhecimento;
- desenvolvimento do conhecimento: O foco deste processo está na geração de novas habilidades, produtos, ideias e processos mais eficientes. Não está relacionado simplesmente à área de pesquisa e desenvolvimento, mas, a todas às áreas da organização. Este processo complementa o processo de aquisição do conhecimento;
- compartilhamento e distribuição do conhecimento: é a capacidade da organização em transformar informações ou experiências isoladas em algo acessível a todos na organização. O grande desafio não é disponibilizar tudo, mas possibilitar que as pessoas tenham acesso às informações de que precisam;
- utilização do conhecimento: um dos principais objetivos da gestão do conhecimento é garantir que os conhecimentos identificados, adquiridos e distribuídos sejam utilizados de forma a gerar benefícios para a organização;
- retenção do conhecimento: este processo procura assegurar que as informações, documentos e experiências adquiridas pela organização permaneçam nela. Quando não se tem um processo de retenção do conhecimento corre-se o risco de perder a memória da organização em um processo de reestruturação;



- metas de conhecimento: são os vetores direcionadores da gestão do conhecimento. É por meio delas que são definidas as habilidades que devem ser desenvolvidas e em quais níveis da organização. As metas estratégicas definem os conhecimentos essenciais e as habilidades necessárias para a organização no futuro;
- avaliação do conhecimento: este processo nasce da definição dos objetivos, pois, é por meio deles que são determinadas as maneiras pelas quais serão avaliados. O monitoramento é essencial para a manutenção da gestão do conhecimento a longo prazo.

O modelo sugerido pelos autores apresenta uma abordagem integrada para a gestão do conhecimento. Os elementos construtivos que compõem o modelo colocam o conhecimento em seu ponto central. As atividades presentes em cada um dos elementos estão diretamente relacionadas ao conhecimento. O objetivo principal do modelo é transformar problemas administrativos existentes em problemas de conhecimento, permitindo um tratamento do mesmo como uma variável básica. Os autores também destacam o alinhamento das atividades relacionadas ao conhecimento à administração estratégica. O tratamento do conhecimento como uma variável básica e o alinhamento estratégico visam a proteger vantagens competitivas de longo prazo, desenvolvendo competências organizacionais.

### **2.3.2 O ciclo de evolução do conhecimento de Wiig**

Segundo Kuhlen (2004), Wiig apresenta uma versão mais compacta, se comparada com a proposição de Probst et al. Wiig (2002) procurou reduzir as estruturas complexas do conhecimento em cinco estágios, sendo denominado como “Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional”, representado na FIG. 7.

Os cinco estágios do ciclo de evolução do conhecimento são apresentados a seguir de maneira mais detalhada:

- criação do conhecimento: o conhecimento é desenvolvido por meio da aprendizagem, inovação, criatividade e da utilização de conhecimentos do ambiente externo à organização;
- captura e armazenagem do conhecimento: o conhecimento é adquirido, armazenado, e preparado para ser utilizado nas atividades da organização;
- organização e transformação do conhecimento: o conhecimento é organizado e transformado para a forma explícita tornando-o disponível para uso;
- distribuição do conhecimento: o conhecimento é distribuído para os pontos que o mesmo será utilizado por meio da educação, programas de treinamento, sistemas automatizados de conhecimento, redes de especialistas, etc.;
- aplicação do conhecimento: o conhecimento é aplicado ou exerce influência nos processos de trabalho, sua aplicação torna-se a base para a aprendizagem e inovação.

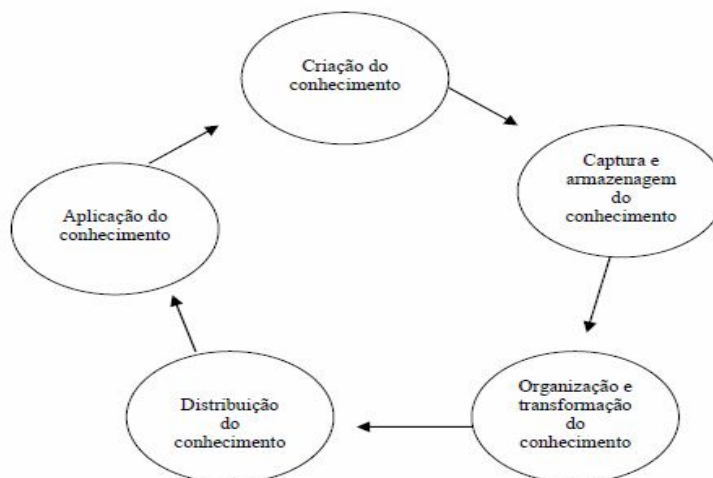


Figura 7 – O ciclo da evolução do conhecimento

Fonte: Adaptado de Wiig (2002)

No ciclo de evolução do conhecimento é possível identificar praticamente todos os elementos construtivos do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) excetuando os elementos: metas de conhecimento e avaliação do conhecimento. O autor destaca que o estágio de aplicação do conhecimento é a base para a inovação e da aprendizagem organizacional.

Os planos e dimensões de Terra e o ciclo de conhecimento organizacional de Choo apresentam uma abordagem diferenciada em relação aos modelos anteriores. O primeiro trata o conhecimento dentro de uma perspectiva dos processos gerenciais e o segundo tem sua construção a partir da utilização de conceitos de diversas áreas do conhecimento, destacando-se a utilização dos conceitos desenvolvidos na psicologia.

### **2.3.3 Modelo de planos e dimensões de Terra**

O modelo de Terra (2000) tem como um dos objetivos o alinhamento das práticas gerenciais com os modos de conversão do conhecimento inicialmente proposto por Nonaka e Takeuchi. Segundo o autor, a gestão do conhecimento significa alinhar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas aos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos objetivando a geração de resultado para a empresa e seus funcionários. A proposta do autor é tratar as sete dimensões do seu modelo nos níveis estratégico, tático e operacional, considerando as influências do ambiente interno e externo da organização. A FIG.8 apresenta os vários planos e dimensões da prática gerencial relacionadas à gestão do conhecimento de Terra. Para um melhor entendimento do modelo estão detalhadas a seguir as sete dimensões:

- visão e estratégias – Alta Administração: nesta dimensão são definidos quais os campos do conhecimento para os quais os

funcionários da organização devem canalizar seus esforços, além da definição clara das estratégias e a definição de metas desafiadoras que irão motivar todos na busca do seu objetivo;

- cultura organizacional: diz respeito ao ambiente que a alta direção quer criar dentro da organização. Para a consolidação da gestão do conhecimento é necessário o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e para a busca por resultados a longo prazo;
- estrutura organizacional: a estrutura organizacional é o componente prático na implementação de uma cultura voltada para o conhecimento. Ela deve possibilitar a superação dos limites existentes nas organizações, colaborando para a geração de novos conhecimentos. O trabalho organizado por meio de grupos multidisciplinares e com alto grau de autonomia são iniciativas que colaboram para a construção desta estrutura;
- políticas de recursos humanos: as práticas de recursos humanos devem ser orientadas para a aquisição de conhecimentos internos e externos, assim como a geração, difusão e retenção destes. Dentre as várias iniciativas o autor ressalta a melhoria da capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que agregam valor à organização; estimular os comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individuais e coletivos de aprendizado; e adotar esquemas de remuneração associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e aos resultados da organização;
- sistema de informação: as utilizações dos recursos disponíveis atualmente devem estar alinhadas com o processo de aprendizado organizacional. O conteúdo das informações que alimentam os sistemas é gerado pelas pessoas que necessitam de um ambiente de confiança, transparência e colaboração;

- mensuração de resultados: a mensuração dos resultados deve contemplar as diversas perspectivas e mais particularmente as dimensões do capital intelectual. Tão importante como medir é comunicar para todos os que utilizaram desses resultados como norteadores das suas ações diárias;
- aprendendo com o ambiente: esta dimensão procura contemplar as necessidades que as organizações têm de aprender com o ambiente no qual estão inseridas. Este aprendizado pode ser conseguido por meio de alianças, com o estreitamento do relacionamento com os clientes, com processos de benchmark e o estabelecimento de parcerias.

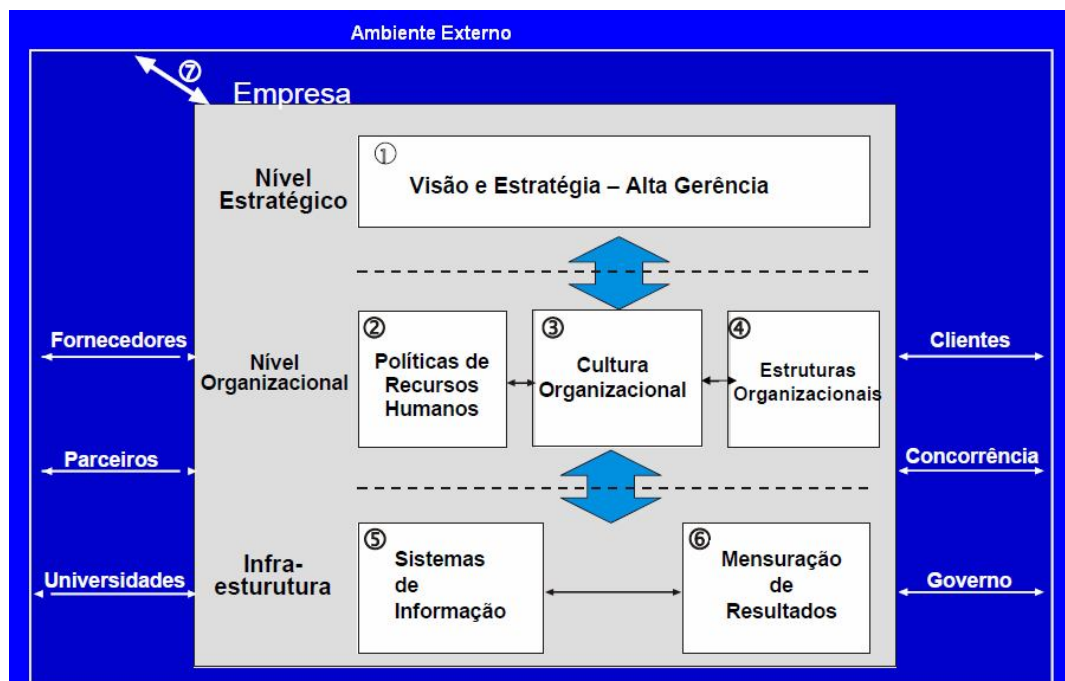


Figura 8 – Modelo conceitual sobre gestão de conhecimento na empresa.

Fonte: Adaptado de Terra (2008)

O modelo apresentado por Terra (2008) procura incorporar em alguns dos processos gerenciais das organizações os conceitos da gestão do conhecimento. Por esta razão é possível identificar a maioria dos elementos dos dois modelos apresentados anteriormente.

### 2.3.4 O ciclo de conhecimento organizacional de Choo

O autor acredita que os modelos de gestão do conhecimento, anteriormente apresentados, são caracterizados por uma descrição estática. Para realizar uma leitura dinâmica é preciso considerar as interações entre a cultura organizacional, a teoria adotada e a teoria em uso. Esta dinâmica acontece em três arenas: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. Cada um desses conceitos será abordado a seguir:

Criação de significado: O modelo de criação de significado desenvolvido por Karl Weick e utilizado por Choo (2006) considera as organizações como sistemas com lacunas em suas conexões. Estas lacunas possibilitam que as pessoas façam suas próprias análises do ambiente e tirem conclusões individuais da realidade externa. A organização precisa manter um fluxo de informação constante para transformar esse entendimento individualizado em um entendimento coletivo. Os fatos presentes são comparados com as experiências passadas com o objetivo de criar significado. Segundo definição de Karl Weick apresentada em Choo (2006, p. 32)

(...) O objetivo das organizações, vistas como sistemas de criação de significado, é criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torná-lo mais previsível. Um fato perceptível é aquele que lembra algo que já aconteceu antes.

Construção do conhecimento: O autor utiliza os conceitos de Nonaka e Takeuchi referente ao conhecimento tácito e explícito e suas interações para a criação do mesmo. Partindo desse ponto, o autor considera que a construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos.

Tomada de decisões: após a organização ter criado significado e construído o conhecimento com o objetivo de agir, ela precisa escolher entre todas as possibilidades, uma que levará adiante. Considerando um mundo ideal, essa escolha seria realizada após a análise de todas as alternativas por meio de informações confiáveis que considerassem seus impactos, resultados e conseqüências. O dia-a-dia das organizações não possibilita esse nível de refinamento demandado para uma escolha racional. A tomada de decisão está muito mais para a racionalidade limitada do que para as escolhas racionais, que segundo definição de Hebert Simon apresentada por Choo (2006, p. 41) é:

(...) a capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é muito pequena, comparada com o tamanho dos problemas cuja solução requer um comportamento objetivamente racional no mundo real – ou mesmo uma aproximação razoável a essa racionalidade objetiva.

A criação de significado procura dar identidade e valor às atividades da organização por meio da produção de uma estrutura de significados e propósitos comuns. É na criação de significado que são identificadas as oportunidades e os problemas que necessitam de uma decisão por parte da organização. Quando os problemas são complexos pode surgir a necessidade de novos conhecimentos. Os novos conhecimentos possibilitam uma ampliação da capacidade da organização e gera inovações. A ampliação da capacidade e das inovações aumenta o leque de opções para a tomada de decisões. Segundo o autor, a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões são as principais atividades das organizações do conhecimento.

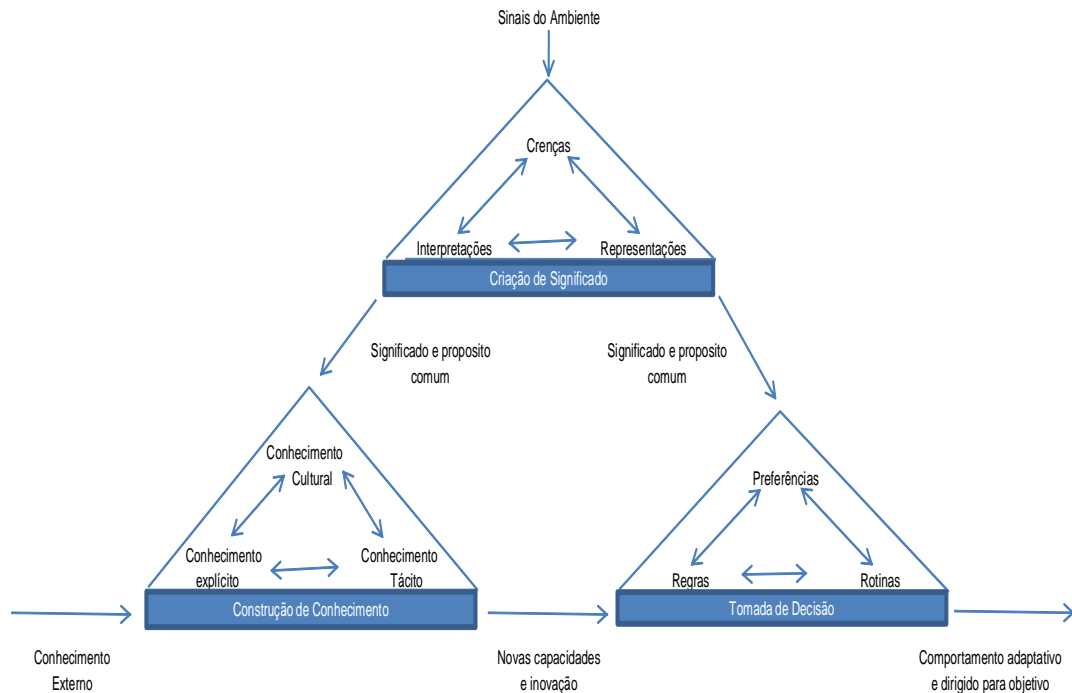


Figura 9 – O ciclo de conhecimento organizacional

Fonte: Adaptado de Choo (2006)

Após a apresentação dos conceitos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões e suas interações faz-se necessário o detalhamento das relações de interdependência existente dentro de cada uma destas etapas. A FIG. 9 procura demonstrar a dinâmica do modelo que o autor nomeou como sendo o ciclo de conhecimento organizacional.

A criação de significado é resultado das interações dinâmicas e constantes existentes entre: crenças, representações e significados. As crenças atuam na forma como as pessoas consideram significativo determinado fato ou situação e aquilo que deve ser considerado relevante. A partir dessa leitura as pessoas fazem representações dos fatos e situações observadas e consideradas relevantes por meio da separação de dados e aspectos do ambiente. As interpretações de uma criação de significado bem sucedida são armazenadas e, por sua vez, reforçam ou modificam as crenças.



A construção do conhecimento é provocada pelas lacunas de conhecimento existentes dentro da organização. As organizações possuem três tipos de conhecimento: conhecimento tácito, presente nos indivíduos e grupos; conhecimento explícito, exemplificados por meio dos procedimentos, normas e rotinas existentes dentro das organizações; e o conhecimento cultural, expresso nos pressupostos, crenças e normas utilizadas pela organização para atribuir valor e significado a novos conhecimentos. A construção do conhecimento ocorre por meio da interação dinâmica e contínua do conhecimento tácito e explícito dentro do contexto criado pelo conhecimento cultural da organização. A tomada de decisões resulta da interação dinâmica de três elementos: preferências, rotinas e regras. Os indivíduos, grupos e organizações têm preferências que orientam suas escolhas. As preferências podem ser traduzidas nas rotinas utilizadas pelas organizações em todos os seus níveis. As escolhas são influenciadas também pelas regras que norteiam os comportamentos considerados adequados. Quando as rotinas e regras não são suficientes para a solução de uma nova situação são modificadas as regras de decisão sob as influências das referências da organização.

### **2.3.5 Contribuições do referencial teórico**

O pensamento sistêmico de Senge e o modelo de sete dimensões de Terra serão utilizados para avaliar se o modelo organizacional das IESs propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento.

Alguns dos elementos apresentados nos modelos de Probst *et al*, Wiig e Choo serão os norteadores para a construção dos instrumentos de coleta de informação que procurarão responder aos objetivos específicos deste trabalho e, conseqüentemente, a seu objetivo principal. Os elementos escolhidos para nortear este trabalho são:

- modelo de Probst, Raub e Romhardt: Identificação, Utilização, partilha/distribuição e retenção do conhecimento;
- o ciclo de evolução do conhecimento de Wiig: aplicação, captura e armazenagem do conhecimento;
- o ciclo de conhecimento organizacional de Choo: criação de significado

O detalhamento das relações entre os objetivos específicos e os elementos dos modelos apresentados no referencial teórico serão demonstrados no capítulo de metodologia deste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem por objetivo a apresentação dos princípios metodológicos utilizados na condução deste trabalho. A escolha sobre qual caminho trilhar baseou-se no estudo e identificação do instrumento mais adequado para a realização desta pesquisa. O primeiro pressuposto a ser atendido, do ponto de vista metodológico, são os quatro requisitos que caracterizam um trabalho científico apresentados por Eco (2000). O estudo deve se referir a um objeto reconhecível e definido; deve dizer algo novo sobre o objeto de pesquisa; deve permitir que outras pessoas possam verificar ou continuar os estudos; e deve trazer uma contribuição para a comunidade. Este trabalho procurou respeitar esses quatro requisitos em seu desenvolvimento.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Segundo Collis e Hussey (2005), os diversos tipos de pesquisa podem ser classificados considerando-se o objetivo, o processo, a lógica e seu resultado. Quanto ao gênero, este trabalho é do tipo descritivo, uma vez que, nos dizeres dos autores, a pesquisa descritiva caracteriza-se por descrever o comportamento dos fenômenos. O estudo proposto procurou, ainda identificar, avaliar e responder questões relacionadas a um problema definido. O processo de coleta e análise dos dados é o qualitativo. A escolha deste método se justifica pelo fato dele ser mais subjetivo e procura trabalhar as observações para o entendimento das atividades sociais e humanas. Como este trabalho não tem por objetivo a solução de um problema específico, sua classificação quanto à lógica foi uma pesquisa aplicada. A pesquisa foi ainda dedutiva, pois consistiu no desenvolvimento de uma estrutura conceitual e teórica que, posteriormente foram observadas de forma empírica.

### **3.2 Unidade de análise e observação**

A unidade de análise foram as instituições de ensino superior privadas e a unidade de observação foram os gestores, coordenadores e professores das IES's. Essas unidades de observação foram separadas em dois grupos. A opção por trabalhar com esses dois grupos foi feita em função da necessidade do tratamento diferenciado exigidos pelos objetivos específicos deste trabalho.

O primeiro grupo foi formado pelos gestores e coordenadores de curso das IES's que oferecem os cursos de administração de empresas na cidade de Belo Horizonte e região metropolitana. O segundo grupo foi formado por professores de IES's que ministram disciplinas relacionadas à gestão e que atuam profissionalmente em outras organizações do mercado.

Na definição da unidade de análise foram considerados os critérios:

- Localização: instituições localizadas em Belo Horizonte e região metropolitana;
- Constituição: instituições privadas e que oferecem o curso de administração;
- Desempenho acadêmico: classificação igual ou maior que a faixa 2 (dois) no Índice Geral de Cursos (IGC) 2008 triênio 2006, 2007 e 2008. O IGC é um indicador de qualidade de instituições de educação superior que considera a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação. No que se refere à graduação, é utilizado o CPC (conceito preliminar de curso) e para a pós-graduação é utilizada a nota Capes. O resultado final da instituição terá valores entre 0 e 500 e classificados nas faixas que vão de 1 a 5, sendo a faixa cinco a representação da pontuação máxima.

Aplicando os critérios apresentados anteriormente foi obtido um total de dezenove instituições de ensino superior. A relação destas instituições é apresentada no

QUADRO 1. O objetivo desta pesquisa foi procurar entrevistar representantes de pelo menos 20% destas instituições.

QUADRO 1 – Relação das IES's

IES	Sigla	Nº de cursos que fizeram Enade nos últimos três anos*	Nº de cursos com CPC nos últimos três anos	Contínuo	Faixas
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	PUC Minas	75	62	299	4
Centro Universitário de Belo Horizonte	Uni-BH	25	20	264	3
Centro Universitário Una	UNA	25	11	241	3
Centro Universitário Newton Paiva	NEWTON PAIVA	22	15	270	3
Universidade Fumec	FUMEC	21	16	257	3
Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte	FPAS	17	2	244	3
Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix	IMIHI	12	8	208	3
Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte	FESBH	10	7	242	3
Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - Fead-Mg	FEAD - MG	5	1	206	3
Faculdade Brasileira de Ciências Exatas, Humanas e Sociais - Fabrai	FABRAI	4	2	260	3
Faculdade de Estudos Superiores de Minas Gerais	FEAD	4	4	227	3
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Belo Horizonte	FACISABH	4	2	200	3
Faculdade Promove de Minas Gerais	PROMOVE	3	3	236	3
Faculdade Novos Horizontes	Novos Horizontes	3	2	210	3
Faculdade de Administração Milton Campos	FAMC	2	2	357	4
Faculdade IBMEC	Ibmec	2	2	348	4
Faculdade de Administração e Informática	FAI	2	2	301	4
Faculdade Minas Gerais	FAMIG	1	1	212	3
Faculdade Internacional de Ciências Empresariais	FICE	1	1	198	3

Fonte: Ministério da Educação. INEP, 2009.

Os integrantes do segundo grupo não foram necessariamente pertencentes às mesmas instituições de ensino superior constantes do primeiro grupo, pois não se pretende realizar nenhum tipo de confrontação de informações coletadas nos dois grupos.

A escolha dos entrevistados seguiu o critério de acessibilidade. Foram entrevistados no total de três gestores, dois coordenadores de curso e quatro professores. Esse grupo representou um total de quatorze instituições, pois um dos coordenadores e todos os professores atuam em mais de uma instituição, conforme demonstrado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – Distribuição dos entrevistados

Função	Quant. de Entrevistados	Quant. de Instituições
Gestores	03	03
Coordenadores de Curso	02	03
Professores	04	08

Fonte: próprio autor, 2009.

Os gestores não realizavam atividade de docência. Tanto os coordenadores quanto os professores atuam profissionalmente em outras organizações nos diversos segmentos da administração. Desse mesmo grupo, nenhum mantinha dedicação exclusiva com as instituições em que desenvolvem atividade de docência. Todos os professores e coordenadores atuam em instituições de ensino superior privada.

### 3.3 Coleta de dados

Cada objetivo desta pesquisa teve uma abordagem de investigação específica. Por se tratar de uma pesquisa essencialmente qualitativa, o instrumento de investigação foi a entrevista.

Segundo Collis e Hussey (2005), a entrevista é um método de coleta de dados. Por meio de perguntas procura-se descobrir o que fazem, pensam ou sentem os entrevistados. A entrevista foi orientada por um roteiro de perguntas com o objetivo de propiciar, posteriormente, a comparação das respostas.

No estudo das diversas abordagens dos autores apresentados no referencial teórico foi possível identificar os elementos necessários para a orientação na construção dos instrumentos de coleta de informações deste trabalho.

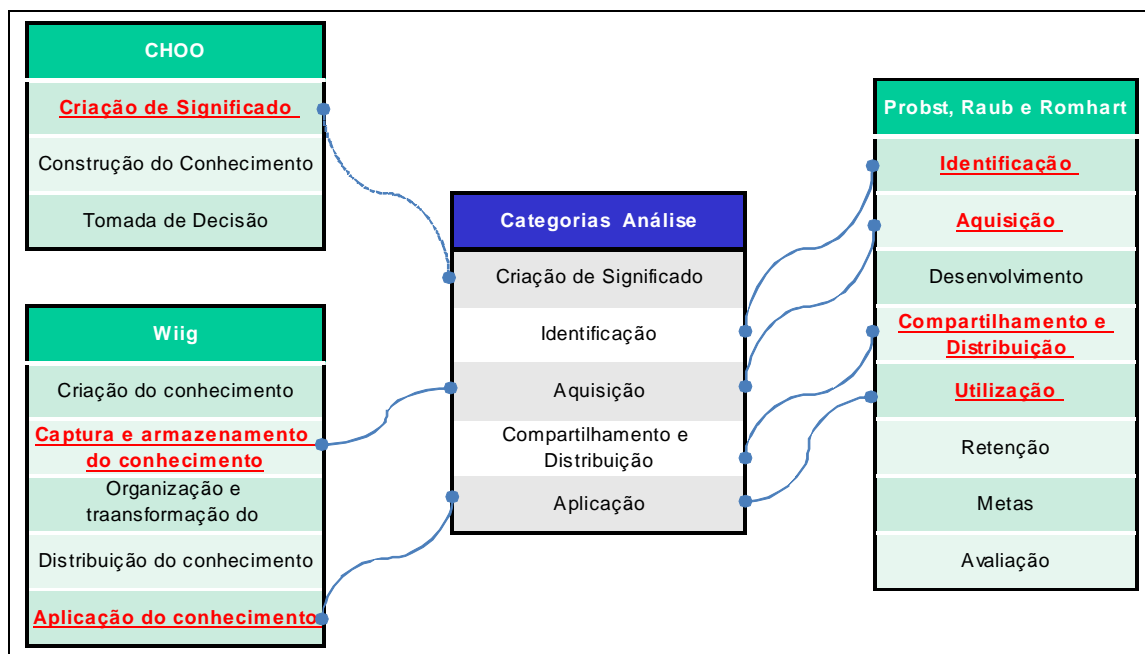


Figura 10 – Construção das categorias de análise

Fonte: próprio autor, 2009.

Com o objetivo de enriquecer a análise não será utilizado um único autor ou modelo como marco teórico e sim os elementos abordados de forma diferenciada por cada autor nos modelos apresentados no referencial teórico. Essa interação foi apresentada na FIG.10. A escolha de um ou outro elemento dentro dos modelos foi realizada considerando a sua aplicabilidade a qualquer tipo de organização.

No QUADRO 3, é demonstrada a relação dos objetivos específicos com o instrumento de coleta de dados e o público a ser pesquisado. O objetivo específico “Avaliar se o modelo organizacional das IESs propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento” será abordado nos dois grupos pesquisados.

QUADRO 3 – Objetivos, métodos e fontes de coleta de dados

Objetivos	Método de Investigação	Fonte de Dados
Identificar quais os principais conhecimentos que as instituições de ensino superior buscam na formação do seu corpo docente	Entrevista	Gestores e Coordenadores
Avaliar se o corpo docente é estimulado a participar com sugestões para melhoria nas instituições de ensino superior	Entrevista	Gestores e Coordenadores
Avaliar se existem práticas de retenção do conhecimento do corpo docente nas instituições de ensino superior	Entrevista	Professores de instituições de ensino superior
Avaliar se as instituições de ensino superior estimulam a troca de conhecimento entre o seu corpo docente	Entrevista	Professores de instituições de ensino superior
Avaliar se o modelo organizacional das IESs propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento	Entrevista	Gestores e Coordenadores e Professores

Fonte: próprio autor, 2009.

A definição das perguntas utilizadas nos roteiros das entrevistas foi orientada pelos elementos presentes em cada uma das categorias de análise construídas a partir dos modelos apresentados no referencial teórico.

Para procurar responder, principalmente, aos objetivos específicos que são identificar os principais conhecimentos que as instituições de ensino superior buscam na formação do seu corpo docente, avaliar se o corpo docente é estimulado a participar com sugestões para melhoria nas instituições de ensino



superior e avaliar se o modelo organizacional das IESs propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento, será utilizado o roteiro de entrevistas apresentado no QUADRO 4.

QUADRO 4 – Roteiro de entrevista dos Gestores e Coordenadores

Marco Teórico	Questões Estruturais
Identificação	<p>O conhecimento do corpo docente é utilizado em quais atividades dentro da instituição de ensino?</p> <p>Se não é, em quais atividades poderia ser utilizado?</p>
Aquisição	<p>As instituições de ensino consideram a experiência profissional relevante para a formação do corpo docente?</p> <p>Como essa experiência é utilizada?</p> <p>As instituições de ensino se utilizam de alguma estratégia para promover o desenvolvimento do conhecimento do seu corpo docente?</p> <p>- quais?</p> <p>- como isso ocorre?</p>
Distribuição e compartilhamento	<p>As instituições estimulam o compartilhamento do conhecimento entre a sua força de trabalho?</p> <p>Se sim, como?</p> <p>As instituições de ensino utilizam práticas de retenção do conhecimento do seu corpo docente?</p> <p>Quais?</p> <p>Como isso ocorre?</p>
Criação de Significado	<p>Existe a preocupação com a melhoria do modelo de gestão da organização por meio da utilização do conhecimento do corpo docente?</p> <p>Se sim, como é utilizado?</p> <p>Se não, por que não é utilizado?</p> <p>O modelo organizacional propicia a troca de conhecimento em todos os níveis da organização.</p> <p>Qual é a extensão dessa troca?</p> <p>Quais são os níveis envolvidos?</p>

Fonte: próprio autor, 2009.

Para procurar responder aos objetivos específicos: avaliar se as instituições de ensino superior estimulam a troca de conhecimento entre o seu corpo docente e avaliar se existem práticas de retenção do conhecimento do corpo docente nas instituições de ensino superior será utilizado o roteiro de entrevistas apresentado no QUADRO 5.

QUADRO 5 – Roteiro de entrevista dos professores

Marco Teórico	Questões Estruturais
Identificação	<p>A instituição de ensino que você trabalha sabe do conhecimento e experiência profissional que você tem?</p> <p>Se sim, como esse conhecimento é utilizado?</p> <p>Se não, como esse conhecimento poderia contribuir para a melhoria das suas práticas de gestão?</p>
Aquisição	<p>Existe a troca de conhecimento entre os professores?</p> <p>Se sim, como isso acontece?</p> <p>Se não, por que não acontece?</p>
Aplicação	<p>Quais as contribuições que vocês poderiam dar para a melhoria das instituições em que trabalham?</p> <p>Existe alguma prática que estimule ou sustente a manutenção do conhecimento do corpo docente dentro das instituições de ensino às quais está vinculado?</p> <p>Quais?</p>
Distribuição e compartilhamento	<p>Vocês são estimulados a compartilhar conhecimento com outras áreas da instituição?</p>
Criação de Significado	<p>E O modelo organizacional das IES's propicia a troca de conhecimento em todos os níveis da organização.</p> <p>Qual é a extensão dessa troca?</p> <p>Quais são os níveis envolvidos?</p>

Fonte: próprio autor, 2009.

A análise das respostas obtidas na aplicação do roteiro de entrevista possibilitou solucionar o problema desta pesquisa retratado em seu objetivo principal que é avaliar como o conhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior é utilizado para a melhoria das suas práticas de gestão, visando propor novas formas de uso deste conhecimento.

### **3.4 Análise e tratamento dos dados**

Na análise e tratamento dos dados desta pesquisa foi utilizado o agrupamento das respostas em cada um dos objetivos específicos, além disso foi realizada também a construção de quadro para cada um dos entrevistados utilizando o agrupamento dos comentários em categorias. A palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Deslandes (1997, pg. 70).

As categorias utilizadas surgiram do agrupamento de conteúdos similares apresentados pelos entrevistados. São eles: estrutura organizacional, utilização do conhecimento pela instituição, disponibilidade do professor em cooperar, principais dificuldades e práticas apresentadas.

### **3.5 Realização das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas tomando-se alguns cuidados. Primeiramente de seguir o roteiro da entrevista de maneira informal, de conduzir a entrevista em uma atmosfera relaxada, de fazer as perguntas nos mesmos termos como foram elaboradas no roteiro e de repetir as questões que não ficaram claras ou foram mal entendidas.

As entrevistas foram pré-testadas com o objetivo de verificar a consistência do instrumento de coleta de dados, o entendimento das questões por parte do entrevistado e realizar pequenos ajustes no roteiro.

O tempo total de gravação foi de 10 horas, 6 minutos e 17 segundos. As entrevistas foram escutadas repetidas vezes com o objetivo de se transcrever as partes do diálogo mais relevantes. Com o objetivo de preservar a identidade dos entrevistados foi definida uma nomenclatura para a associação da afirmativa ao seu autor. Essa mesma identificação foi utilizada na gravação das entrevistas em arquivos magnéticos. No QUADRO 6 estão apresentados as nomenclaturas utilizadas.

QUADRO 6 – Identificação dos Entrevistados

Sigla	Entrevistado
G1E01	Gestor 01
G1E02	Gestor 02
G1E03	Gestor 03
G1E04	Coordenador 01
G1E05	Coordenador 02
G2E06	Professor 01
G2E07	Professor 02
G2E08	Professor 03
G2E09	Professor 04

Fonte: próprio autor, 2009.

A construção da sigla foi realizada com o objetivo de identificar os dois grupos de entrevistados, G1 e G2 e por meio da letra E e de uma sequência numérica, cada um dos entrevistados. Essa nomenclatura foi utilizada na identificação das situações transcritas ao longo do capítulo de análise dos dados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Este capítulo foi dividido em cada um dos objetivos específicos, no objetivo principal e na construção dos quadros retratando a visão de cada um dos entrevistados. A análise foi realizada considerando-se o conteúdo das entrevistas, bem como todo o referencial teórico apresentado anteriormente. O modelo teórico utilizado contempla as seguintes partes: criação de significado, identificação, aquisição, compartilhamento e distribuição e aplicação. As etapas foram extraídas dos modelos de Choo (2006), Wiig (2002) e Probst, Raub e Romhart (2002) apresentados no referencial teórico.

### **4.1 A contribuição do modelo organizacional**

A pergunta utilizada para a obtenção dos relatos apresentados a seguir foi se o modelo organizacional das IES's propicia a troca de conhecimento em todos os níveis da organização e, em caso afirmativo, qual seria a extensão dessa troca e os níveis envolvidos.

Para o melhor entendimento se o modelo organizacional das IES's propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento foi necessária a análise dos relatos a partir de alguns agrupamentos.

O primeiro agrupamento possível foi relacionado aos tipos de instituições. Observa-se que, segundo as afirmativas do Gestor 02, as instituições públicas apresentam uma série de práticas que podem contribuir para a disseminação do conhecimento.

(...) o conhecimento do corpo docente tem muito mais chance de ser aproveitado no dia a dia da gestão das instituições públicas do que na esfera privada. Isso porque na esfera pública existem diversos

colegiados, congregações, além de uma série de mecanismos que o professor tem voz. Os professores são ouvidos. (G1E02)

Ressalta-se que este trabalho não tem por objetivo realizar nenhuma avaliação sobre a eficácia dessas práticas, e sim destacar a sua existência e o potencial para a contribuição na disseminação do conhecimento.

Nas instituições privadas foram apresentados dois pontos que merecem destaque. O primeiro aparece na comparação entre as instituições públicas e privadas, onde a primeira apresenta algumas práticas que possibilitam a disseminação do conhecimento, que não são observadas na segunda. Conforme destacado pelo Gestor 02, na esfera privada existe uma centralização muito forte em cima dos donos. O segundo ponto aparece quando a instituição privada é de capital aberto. Observa-se uma tendência à centralização das decisões da matriz, contribuindo para o distanciamento entre a gestão e o corpo docente. Conforme relato do Professor 02.

(...) a partir do momento que a instituição se tornou uma S.A. houve uma centralização de muitas coisas na matriz, a partir daí houve um distanciamento. (G2E07)

A partir das afirmativas dos entrevistados, observa-se que a disseminação do conhecimento fica dificultada pela inexistência de práticas que contribuam para esse propósito ou pela centralização da gestão das instituições privadas, pois esses aspectos não contribuem de forma positiva para o seu acontecimento.

O segundo grupo de resposta destaca a importância da forma de atuação do gestor da instituição. Sua atuação pode contribuir positivamente ou não para a disseminação do conhecimento. O Gestor 02 destaca que o aproveitamento de uma determinada expertise do corpo docente vai depender muito de quem está no comando. O Coordenador 02 também destaca o mesmo ponto, quando afirma que a estrutura organizacional não influencia na utilização do conhecimento do corpo docente e sim a maneira de pensar dos que dirigem a instituição. A dependência da forma de agir dos dirigentes sinaliza a não existência de práticas

consolidadas que garantam a disseminação do conhecimento de forma independente dos seus gestores. Vale destacar que o gestor 03 não considera relevante a criação de práticas com esse objetivo.

O Gestor 01 apresentou outro ponto que dificultaria a utilização do conhecimento do corpo docente. Para que houvesse a participação dos professores nas instituições, seria necessário que os mesmos tivessem acesso às informações estratégicas. Existe a preocupação, por parte da instituição, com o tratamento das informações estratégicas quando os professores trabalham em mais de um ambiente escolar.

(...) quando o indivíduo é militante em duas ou até três outras instituições a gente se reserva do direito mesmo e na preservação de informações estratégicas. (G1E01)

A preocupação com as informações estratégicas não existe para o Gestor 03, porém na instituição que ele representa também não foram apresentadas práticas que contribuam para a disseminação do conhecimento. Este fator reforça outro ponto que será apresentado de forma mais detalhada posteriormente, que é a identificação do professor com a instituição. A organização precisa manter um fluxo de informação constante para transformar o entendimento individualizado em um entendimento coletivo. A não existência de uma relação de confiança mútua impossibilita essa construção e, conseqüentemente, a criação de significado.

Conforme o relato dos professores, o coordenador de curso exerce um papel fundamental na ligação entre a instituição e o corpo docente. Porém sobra muito pouco tempo para o exercício dessa função. O Professor 02 afirma que os coordenadores são muito atarefados e possuem atividades na mesma quantidade que os professores. O Professor 03 destaca outra característica presente nas instituições, a existência de somente um coordenador para todos os cursos, quando antes existiam três coordenadores. E essa situação está atrelada à

contratação de professores na quantidade de horas destinadas apenas às aulas, conforme destaca o Coordenador 02.

(...) a forma de estruturação do trabalho do corpo docente contribui para o seu distanciamento do dia a dia da instituição de ensino. Enquanto a instituição contratar o professor apenas a quantidade de horas destinada as aulas, fica muito difícil haver o comprometimento com o dia a dia da instituição. (G1E05)

As características apresentadas acima comprometem a ligação do corpo docente com outras atividades da instituição que não sejam as relacionadas às atividades acadêmicas.

Observa-se uma discordância de opinião entre os grupos de entrevistados quando se trata da disponibilidade do professor em participar do dia a dia da organização. Para o primeiro grupo não existe o interesse do professor em participar dos assuntos da instituição. Para o Gestor 01, o professor tem outros interesses e não quer se inserir no operacional da instituição e para o Coordenador 02 existem professores que, se não forem remunerados, não participam das reuniões. Já na visão do Professor 03, os professores poderiam contribuir mais, porém não são aproveitados. Cabe sempre ao gestor ter a sensibilidade de identificá-los e procurar aproveitar o potencial de cada um.

Não seria possível esgotar todos os aspectos relacionados à influência do modelo organizacional das instituições de ensino na disseminação do conhecimento. Mesmo porque seria necessária a apresentação de outra sustentação teórica e um aprofundamento muito maior. A proposta de trazer este aspecto foi demonstrar sua importância na construção do ambiente propício para que possa haver a utilização do conhecimento do corpo docente na melhoria das práticas de gestão das instituições de ensino.

A partir dos pontos destacados nas entrevistas, observa-se a ausência da construção de uma visão compartilhada que, segundo Senge (2006), é a construção, pela organização, de uma imagem de futuro entendida e aceita por



todos os seus empregados. Esta imagem de futuro deve ser capaz de mobilizar as pessoas para a sua construção, sendo a forma pela qual as pessoas se sentem parte de um projeto maior que transcende suas atividades diárias. Além desse aspecto geral e de uma forma resumida, é possível destacar os pontos abaixo quando se trata do modelo organizacional, conforme segue:

- Existe um distanciamento entre a gestão e o corpo docente. Não foram observadas práticas que contribuíssem para a diminuição desse distanciamento.
- A utilização do conhecimento do corpo docente depende principalmente da importância dada pelo gestor ao tema.
- A forma de contratação dos professores e a necessidade de trabalhar em mais de uma instituição contribui para uma falta de confiança no trato das informações estratégicas.
- Os coordenadores não fazem a ligação entre os gestores e os professores. Atuam, exclusivamente, como resolvidores dos problemas rotineiros.
- Com base nos relatos dos entrevistados há uma diferença de percepção entre a instituição e os professores com relação à disponibilidade de envolvimento dos professores nos assuntos relacionados à instituição.

#### **4.2O conhecimento do corpo docente**

Esta parte do capítulo tem por objetivo identificar quais os conhecimentos que as instituições de ensino valorizam na formação do seu corpo docente. Observa-se que as respostas obtidas nas entrevistas foram agrupadas em duas partes. Essa separação se deve principalmente ao objetivo que a instituição busca atingir no momento atual.

A primeira parte das respostas destaca a necessidade dos professores em ter o conhecimento prático. O Gestor 01 destaca que, se os professores não conseguirem fazer uma mediação entre a teoria e a prática, as IES's estariam fadadas a criar teóricos absolutos. O mesmo gestor ainda completa sua afirmativa dizendo que se não houver esse equilíbrio, os profissionais seriam formados desconhecendo a operacionalidade do saber fazer. Sabem como funciona, mas não sabem como fazer. Esta opinião é reforçada pelo Coordenador 01 que destaca que, principalmente na área de administração, se ele não tiver a experiência de mercado para trazer para os alunos, o professor fica muito teórico. O Gestor 03 resume de forma objetiva que a instituição quer que ele tenha experiência de mercado. O contexto em que as afirmativas foram realizadas foi a necessidade imposta pelo mercado. Os alunos demandam das instituições professores que procuram equilibrar o conhecimento teórico com aplicação prática do mesmo.

A segunda parte demonstra a influência do MEC, por meio dos seus mecanismos de avaliação, na orientação das instituições na busca dos profissionais para a formação do seu corpo docente. O Gestor 03 ilustra isto quando afirma que o MEC, na hora de fazer uma avaliação de um curso, quer que os docentes tenham uma experiência profissional de cinco anos. O Professor 01, quando afirma que existe mais interesse na formação acadêmica do que a experiência profissional, ressalta a necessidade das instituições em ter as cotas necessárias de mestres e doutores na formação do seu corpo docente.

Observa-se a preocupação das instituições de ensino em formar seu corpo docente com professores que, além da experiência acadêmica, tenham também experiência de mercado. Esse conhecimento, porém, é utilizado apenas na sala de aula. As instituições não aproveitam esse conhecimento nas demais atividades da organização. Tais como, no treinamento dos funcionários, na elaboração de análises e estudos, no planejamento estratégico, no diagnóstico do desempenho dos setores internos e na formação dos gestores. É possível identificar a etapa de aquisição do conhecimento do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) e de captura e armazenagem do conhecimento de Wiig (2002), porém sendo pouco explorado pelas instituições de ensino. A instituição contrata profissionais com os

conhecimentos necessários para a instituição, porém os utiliza apenas dentro da sala de aula, não aproveitando esse conhecimento de forma ampla dentro da instituição.

Dos aspectos relacionados ao tipo de conhecimento que as instituições de ensino buscam na formação do seu corpo docente vale ressaltar:

- As instituições buscam um equilíbrio entre o conhecimento acadêmico e de mercado.
- O conhecimento considerado relevante para a contratação dos professores não é utilizado em outras atividades da instituição.

#### **4.3 Troca de conhecimento entre o corpo docente**

O propósito dessa parte do capítulo de análise foi identificar como as instituições de ensino aplicam a etapa de compartilhamento e distribuição do conhecimento e comparar os achados com o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002). Essa etapa diz respeito à capacidade da organização em transformar informações ou experiências isoladas em algo acessível a todos na organização. O grande desafio não é disponibilizar tudo, mas possibilitar que as pessoas tenham acesso às informações de que precisam.

Observa-se a existência de iniciativas de algumas instituições na criação de espaço para a troca de experiência entre seu corpo docente. No relato do Professor 02 é possível ratificar o comentário acima.

(...) nas reuniões anuais existia um espaço para a apresentação, pelos professores, das experiências utilizadas no ano anterior e que deram certo. Os professores que eram melhores avaliados sempre eram

chamados para apresentar o que tinham realizado para obter o bom desempenho. (G2E07)

O coordenador 01 também apresenta em sua entrevista a prática de troca de conhecimento entre os professores nas reuniões anuais realizada em outra instituição.

Essa realidade não se faz presente em todas as instituições. Os entrevistados trazem outro ponto a ser considerado na análise. O Coordenador 02 diz que não existe troca de conhecimento entre os professores, porque cada um se julga *expert* naquele assunto. E completa seu comentário dizendo que:

(...) é uma característica das escolas superiores e da área médica que eles têm a consciência que eles detêm o conhecimento, a autoridade que ele tem emana do conhecimento que ele tem, e é ele que executa a missão da instituição. (G1E02)

Para o Gestor 03 não existe a troca de conhecimento entre os professores, porque a aula é muito pessoal. Observam-se, principalmente, dois pontos nos comentários acima. O primeiro é a sensação de poder que o conhecimento propicia. Esse primeiro aspecto pode ser observado nas instituições onde existe uma relação de insegurança ou onde o professor nunca sabe quantas aulas/horas terá no próximo período. O segundo é a sensação do saber pleno, não existindo espaço para novas trocas ou novos conhecimentos. Essa sensação é até contraditória quando comparado com a afirmativa do Gestor 02 que diz que o educador tem que compartilhar o conhecimento.

O aspecto mais destacado pelos entrevistados foi que a maioria das trocas entre os professores existe na informalidade, pela amizade ou afinidade e principalmente pela iniciativa dos professores sem que haja um estímulo das instituições de ensino. O Gestor 03 afirma que a troca de conhecimento existe dentro da sala dos professores, informalmente. O Professor 01 ressalta que essa troca é uma iniciativa dos professores. O Professor 02 afirma que a troca de conhecimento entre os professores deveria ser mais estimulada pelas instituições.

E o professor 03 destaca que não existe a participação da instituição estimulando a troca de conhecimento entre os docentes.

Não foi observada nenhuma prática que estimule a troca de conhecimento entre os professores e os demais funcionários das instituições de ensino representadas neste estudo. Vários fatores foram apresentados como justificativa pela falta dessas práticas, apesar do reconhecimento das melhorias que poderiam vir se as mesmas existissem.

Dessa parte do capítulo de análise vale destacar alguns pontos que serviram para a construção das conclusões desse trabalho, conforme segue:

- Não foi possível observar os pontos que caracterizam a etapa de distribuição e compartilhamento do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002).
- Existem características relacionadas à vaidade e ao poder entre os professores que impossibilitam a troca de conhecimento.
- A maioria das trocas existentes acontece na informalidade e sem a participação da instituição.
- A troca de conhecimento entre os professores não é estimulada pelas instituições.
- Não foi possível identificar práticas nas instituições, de troca de conhecimento entre os professores e os demais funcionários das IES's.

#### **4.4 Retenção do conhecimento do corpo docente**

O processo de retenção do conhecimento, conforme apresentado no modelo Probst, Raub e Romhardt (2002), procura assegurar que as informações,

documentos e experiências adquiridas pela organização permaneçam nela. Quando não se tem um processo de retenção do conhecimento, corre-se o risco de perder a memória da organização em um processo de reestruturação. Wiig (2002) expande o conceito de retenção do conhecimento introduzindo em seu ciclo a etapa de captura e armazenagem do conhecimento. O conhecimento é adquirido, armazenado, e preparado para ser utilizado nas atividades da organização. Esses aspectos foram abordados na pergunta número cinco do questionário dos gestores e coordenadores de curso e na pergunta quatro do questionário dos professores.

Não foi observada nas entrevistas a aplicação do conceito de retenção do conhecimento apresentado pelos autores em seus modelos. O que foi possível observar foi apenas fragmentos dos modelos conceituais. Esses fragmentos serão apresentados nas afirmativas a seguir.

O Coordenador 01 relatou a prática de registro das experiências apresentadas pelos professores nas reuniões anuais em atas. Os registros ficam disponíveis para consulta, porém até o momento não houve nenhuma solicitação para consulta. Observa-se, na afirmativa acima, a importância da aplicação completa do conceito apresentado por Wiig (2002) na etapa de captura e armazenagem do conhecimento que diz que o conhecimento é adquirido, armazenado, e preparado para ser utilizado nas atividades da organização. No relato do coordenador a instituição armazena a informação, porém não existe a preparação da informação registrada para sua utilização posterior.

O professor 03 relata outra prática que poderia ter como objetivo a retenção do conhecimento. Conforme apresentado na afirmativa a seguir:

(...) indiretamente, sim. Foi criado um banco de questões. O professor é obrigado a apresentar a prova para uma banca e posteriormente é registrado no banco de questão. Agora não sei como a instituição utiliza essas informações. (G2E08)

Não foi possível identificar na entrevista realizada o real objetivo da prática apresentada. Considerando que o objetivo seria a retenção do conhecimento e o

conceito da etapa de captura de armazenagem do conhecimento de Wiig (2002), ainda assim ficaria faltando a preparação dessa informação para utilização futura pelos professores.

Dessa parte do capítulo de análise vale destacar:

- Não foi possível identificar práticas que garantam a retenção do conhecimento do corpo docente nas instituições de ensino;

#### **4.50 corpo docente e as sugestões para melhoria**

Existem inúmeras práticas adotadas pelas organizações com o objetivo de estimular a participação dos seus funcionários com sugestões visando à melhoria dos seus processos, produtos e serviços. Em todos os modelos apresentados no referencial teórico é possível identificar conceitos que reforçam a afirmativa acima. Esta etapa da análise dos dados tem por objetivo procurar identificar a existência dessas práticas nas instituições de ensino.

Foi possível observar a utilização do conhecimento do corpo docente na melhoria das atividades da instituição na afirmativa de dois gestores. O gestor 02 afirma que já levou vários professores para prestar consultoria no campo do marketing, na gestão financeira e em outras áreas da instituição. O gestor 01, de uma forma indireta, também apresenta uma prática que estimula a participação do corpo docente, quando afirma que:

(...) estimular que o professor dê pelo menos dois cursos de extensão, é a forma que a instituição encontrou de trazer as inovações, as mudanças, às transformações daquela disciplina para a instituição.  
(G1E01)

Já o gestor 03 afirma não ter nenhuma prática que estimule a apresentação de sugestões dos professores e justifica essa não existência pela falta de disponibilidade de tempo dos professores. O gestor 02 apresenta em sua afirmativa abaixo, como fator dificultador da utilização das sugestões dos professores, a forma de contratação destes:

(...) existe a figura do professor taxista. O professor que é obrigado a pegar dez aulas em um lugar, quinze em outra. Quando você tem um regime de vinte horas, de trinta horas ou de dedicação exclusiva é evidente que o seu vínculo com aquele local de trabalho é mais profundo. (G1E03)

A partir do momento que existe a criação de um vínculo maior entre a instituição e o seu corpo docente, será possível criar condições para que os professores participem com sugestões para melhoria da instituição.

Nas afirmativas do Coordenador 02 é possível identificar que existe o desejo dos professores em participar da vida da instituição, quando ele afirma que:

(...) a instituição deveria se preocupar mais em buscar o conhecimento dos professores. Eles estão dispostos a participar de certa forma. Agora precisam ser valorizados. A instituição não percebe que ela pode ser beneficiada com as competências existentes no seu corpo docente. (G1E05)

A falta de um movimento da instituição no sentido de inserir o professor no seu dia a dia também é citada pelo Professor 01, quando ele afirma que nunca foi demandado e que nunca houve essa abertura. E ainda completa dizendo que não observa o interesse da instituição em mobilizar o professor para esse propósito.

Outro aspecto apresentado pelo Professor 02 é que como o modelo organizacional tem características centralizadoras e existe pouco envolvimento do



professor nos assuntos institucionais, existe uma dificuldade para apresentar sugestões, conforme é possível observar na afirmativa a seguir.

(...) o modelo de gestão centralizador não propiciava a participação dos professores com seu conhecimento nas áreas da administração da instituição. Quando envolve os assuntos institucionais, a participação é muito pequena. Inclusive nós tínhamos dificuldade de viabilizar sugestões dos próprios alunos, pois não eram consideradas pela instituição. (G2E07)

Dessa parte do capítulo de análise vale destacar que:

- Não foi possível observar práticas que estimulem a participação dos professores com sugestões para melhoria;
  - A componente falta de tempo e o pouco envolvimento são fatores que dificultam essa participação;
  - Existe o desejo dos professores em participar do dia a dia da instituição;
- Não existe um movimento por parte da instituição para garantir a participação dos professores;
- O modelo organizacional contribui para o distanciamento do professor no dia a dia da instituição;
  - As instituições não conseguem identificar de forma clara quais seriam os benefícios da utilização do conhecimento do corpo docente.

#### **4.6 Apresentação de um entendimento geral**

Esta parte do capítulo de análise dos dados tem por objetivo apresentar pontos considerados relevantes e que não se enquadraram de forma direta nas partes anteriores. Inevitavelmente alguns pontos já abordados anteriormente serão resgatados aqui, porém com uma abordagem diferenciada.

Nesta análise foram agrupados alguns dos principais comentários de cada um dos entrevistados em um único parágrafo e quadro. Esta opção de apresentação tem por objetivo construir um entendimento geral da percepção do entrevistado diante da proposta dessa pesquisa. Para organizar o agrupamento dos comentários foram criados cinco aspectos. A escolha desses aspectos foi realizada por meio da identificação de conteúdos afins, nos comentários dos entrevistados.

Para o Gestor 01 existe um caminho muito grande a ser percorrido para que seja possível o aproveitamento do conhecimento do corpo docente dentro das instituições de ensino, além de haver fatores como o reconhecimento tanto da instituição quanto pelo professor sobre qual o melhor tipo de vínculo contratual existe entre as partes, a superação das barreiras relacionadas à construção de uma relação de confiança mútua e a construção de um modelo que possa nortear todas as ações da instituição para a utilização do potencial existente no seu quadro de funcionários.

QUADRO 7 – Consolidado Gestor 01

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	<p>“... casa de ferreiro, espeto de pau”</p> <p>“... ele não se incorpora à estrutura operacional da instituição”</p> <p>“... eles correm em paralelo e não se inserem”</p> <p>“... essa é a grande dificuldade, nós não temos de forma efetiva o número de profissionais em dedicação exclusiva”</p>

<p>Utilização do Conhecimento pela instituição</p>	<p>"... esporádico, pontual, mas não inserindo na estrutura operacional da instituição"</p>
<p>Disponibilidade do professor em Cooperar</p>	<p>"... disponibilidade de atuação, de buscar atender no limite das possibilidades dele"</p> <p>"... é sempre muito aquém da demanda e da necessidade"</p>
<p>Principais dificuldades</p>	<p>"... não se abrem informações estratégicas para os indivíduos que estão em duas, três ou mais instituições"</p> <p>"... eu não tenho como avaliar o grau de fidelização dele com a instituição"</p>
<p>Práticas Apresentadas</p>	<p>"... nós procuramos capacitar nossos colaboradores e quando isso ocorre, utilizamos nosso corpo docente"</p> <p>"... estimular que o professor dê pelo menos dois cursos de extensão, é a forma que a instituição encontrou de trazer as inovações, as mudanças, as transformações daquela disciplina para a instituição."</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme é possível observar no QUADRO 8, o Gestor 02 relata a obrigação que os educadores teriam em compartilhar o conhecimento. Esse aspecto deveria ser um facilitador para implementação de qualquer dos modelos de gestão do conhecimento existentes atualmente, porém não foi possível evidenciar essa facilidade nas instituições aqui representadas. Observa-se que as dificuldades existentes superam em muito qualquer proposta mais idealista.

QUADRO 8 – Consolidado Gestor 02

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	<p>“... na esfera privada existe uma centralização muito forte em cima dos donos.”</p> <p>“... há uma certa instabilidade, uma certa insegurança, porque você não sabe se o chefe que irá entrar amanhã vai manter tudo que você tem hoje.”</p> <p>“... Quando você tem um regime de vinte horas, de trinta horas ou de dedicação exclusiva é evidente que o seu vínculo com aquele local de trabalho é mais profundo.”</p>
Utilização do Conhecimento pela instituição	<p>“... o conhecimento do corpo docente tem muito mais chance de ser aproveitado no dia a dia da gestão das instituições públicas do que na esfera privada. Isso porque na esfera pública existem diversos colegiados, congregações, há uma série de mecanismos que o professor tem voz, os professores são ouvidos.”</p> <p>“... o aproveitamento de uma determinada expertise do corpo docente vai depender muito de quem está no comando.”</p>

Disponibilidade do professor em Cooperar	“... o educador tem que compartilhar o conhecimento.”
Principais dificuldades	<p>“... na instituição privada o professor é muito mais refém do perfil das chefias temporárias que vão estar sobre ele do que em uma esfera pública...”</p> <p>“... existe a figura do professor taxista. O professor que é obrigado a pegar dez aulas em um lugar, quinze em outra.”</p>
Práticas Apresentadas	<p>“... permanente incentivo à pesquisa...”</p> <p>“... a pesquisa caminha sempre ao lado da extensão. A política da pesquisa esta alinhada com a política da extensão.”</p> <p>“... já levamos vários professores para prestar consultoria seja no campo do marketing, na gestão financeira e em outras áreas.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Para o Gestor 03 o pouco tempo dos professores é a principal justificativa para a falta de práticas da instituição relacionadas à gestão do conhecimento. Observa-se que o propósito dessa pesquisa para o gestor não tem relevância, estando muito bem definida para instituição, qual é o papel de cada elemento dentro do modelo organizacional. Na instituição que o entrevistado representa não foi

possível identificar nenhuma prática de gestão relacionada à gestão do conhecimento.

QUADRO 9 – Consolidado Gestor 03

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	"... se eu quero um profissional do mercado, ele não tem disponibilidade de tempo."
Utilização do Conhecimento pela instituição	: "... o conhecimento do professor é utilizado esporadicamente."
Disponibilidade do professor em Cooperar	"... não tem interesse. Não tem disponibilidade de tempo."
Principais dificuldades	"... eu tenho dúvida se o corpo docente quer efetivamente participar da gestão da instituição."  "... não é possível a troca de experiência, a aula é muito pessoal."
Práticas Apresentadas	Não foi identificada na entrevista nenhuma prática na instituição representada pelo entrevistado.

Fonte: Dados da pesquisa

No QUADRO 10, observa-se por meio do comentário relacionado às principais dificuldades que existem, um tratamento bem definido pela instituição dos aspectos acadêmicos em relação aos aspectos relacionados à administração da instituição. Essa separação contribui de forma decisiva para a participação do corpo docente na esfera administrativa da instituição.

QUADRO 10 – Consolidado Coordenador 01

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	Não foi apresentado nenhum aspecto relevante.
Utilização do Conhecimento pela instituição	"... existe a atuação do professor na esfera acadêmica."
Disponibilidade do professor em Cooperar	"... existe uma troca muito grande entre a coordenação e os professores. Muitas vezes, por meio de mensagens eletrônicas."
Principais dificuldades	"... não existe uma preocupação da instituição em criar um canal de comunicação ou interação do corpo docente com a gestão da instituição."
Práticas Apresentadas	"quando o professor fala que aquilo deu certo, que aquilo foi bom, ele explica como é que ele fez. Essas experiências apresentadas na sala de aula são registradas em ata."

Fonte: Dados da pesquisa

No QUADRO 11, o Coordenador 02 destaca algumas questões relevantes para a construção de um entendimento da utilização da gestão do conhecimento dentro das instituições de ensino. O primeiro é que na instituição, estando em um ambiente isento de ameaças, não existe a necessidade de procurar alternativas na sua forma de atuar, gerando uma acomodação na forma de execução dos seus processos. A partir do momento em que o ambiente muda, é exigido da instituição um movimento novo, e foi nesse processo de mudança que a instituição enxergou a possibilidade de utilizar o conhecimento existente no seu corpo docente para a aplicação de um modelo de planejamento estratégico.

QUADRO 11 - Consolidado Coordenador 02

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	<p>“... a estrutura não influencia na utilização do conhecimento do corpo docente e sim na maneira de pensar dos que dirigem a instituição...”</p>
Utilização do Conhecimento pela instituição	<p>“... o conhecimento do corpo docente não é utilizado pela instituição.”</p>
Disponibilidade do professor em Cooperar	<p>“... em um primeiro momento, os professores, não perceberam que a instituição esta se abrindo para a contribuição deles. Eles também, de uma certa forma, se acomodaram...”</p> <p>“... tem professor que se não pagar não participar das reuniões...”</p>



<p><b>Principais dificuldades</b></p>	<p>“... por que não era utilizado. Porque o ambiente não estimulava a instituição a utilizar esse conhecimento...”</p> <p>“... algumas instituições consideram o professor como um eventual e não como um funcionário da instituição. E os professores por sua vez não tinham um olhar, um comprometimento com a instituição...”</p> <p>“... a forma de estruturação do trabalho do corpo docente contribui para o seu distanciamento do dia a dia da instituição de ensino. Enquanto a instituição contratar do professor apenas a quantidade de horas destinada às aulas, fica muito difícil haver o comprometimento com o dia a dia da instituição...”</p> <p>“... não existe troca de conhecimento entre os professores porque cada um se julga expert naquele assunto...”</p>
<p><b>Práticas Apresentadas</b></p>	<p>“... foi um despertar da instituição para a contribuição que a administração pode dar e deve dar...” (trabalho desenvolvido recentemente de planejamento estratégico utilizando o corpo docente)</p>

Fonte: Dados da pesquisa

No QUADRO 12, observa-se o olhar crítico do aluno que compara os ensinamentos recebidos dentro da sala de aula com a forma de agir da instituição. Qual será o tipo de avaliação que este aluno faz do conhecimento teórico quando ele conclui que aquilo que está sendo apresentado na sala de aula não é utilizado pela instituição de ensino a que ele pertence. Nas instituições que o entrevistado

representa não foi possível identificar nenhuma prática de gestão relacionada a gestão do conhecimento.

QUADRO 12 - Consolidado Professor 01

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	<p>“... a gente ensina para os alunos ferramentas que eles mesmos acabam afirmando que a instituição não utiliza.”</p>
Utilização do Conhecimento pela instituição	<p>“... o conhecimento dos professores não é compartilhado com os demais funcionários da instituição.”</p>
Disponibilidade do professor em Cooperar	<p>“... existe muita coisa boa aqui dentro que poderia ser utilizado e não é , talvez, pela falta desse canal de comunicação.”</p> <p>“... é rico estimular a troca de conhecimento, mas, infelizmente, não é feito.”</p>
Principais dificuldades	<p>“... a instituição não tem conhecimento do meu potencial profissional...”</p> <p>“... eu vejo muito diferente o grupo de funcionários e o grupo de professores. Não existe nenhum evento realizado pela instituição para estimular o encontro dos dois grupos...”</p> <p>“... eu me vejo muito relacionado aos temas acadêmicos e muito pouco aos assuntos da instituição. Talvez seja por isso que não me considero como funcionário e sim como professor...”</p> <p>“... existe uma falha nesse canal de comunicação. Não existe uma comunicação interna dos assuntos da instituição...”</p>

Práticas Apresentadas	Não foi identificada na entrevista nenhuma prática na instituição representada pelo entrevistado.
-----------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa

No QUADRO 13 é apresentada uma característica de uma instituição que serve como ponte entre o universo acadêmico e o da gestão da organização. Pelo fato do responsável pela área de recursos humanos da instituição ser também professor nessa mesma instituição, foi possível estabelecer uma relação de troca. Como o próprio entrevistado afirma, o conhecimento dos colegas era revelado, muitas vezes, na informalidade. Esse profissional sabedor desse conhecimento fazia uso da troca de experiência entre os colegas com o objetivo de melhorar a sua área e, conseqüentemente, a instituição. Essa afirmativa reforça a tese de que se a instituição soubesse dos benefícios que poderia ter na utilização do conhecimento do corpo docente teríamos um cenário muito diferente do apresentado nesse trabalho.

QUADRO 13 – Consolidado Professor 02

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	<p>“... nessa instituição tinha uma característica diferente, porque um dos professores da área de recursos humanos era também o gestor de recursos humanos da instituição. Isso possibilitava uma troca entre os demais professores e ele...”</p> <p>“... o modelo de gestão centralizador não propiciava a participação dos professores com seu conhecimento nas áreas da administração da instituição...”</p>

<p>Utilização do Conhecimento pela instituição</p>	<p>“... não existe nenhuma prática de troca de conhecimento entre os funcionários e os professores...”</p> <p>“... a instituição utilizava o conhecimento da formação do professor apenas para cumprir as exigências do MEC...”</p>
<p>Disponibilidade do professor em Cooperar</p>	<p>“... o professor se sente mais ligado à instituição que ele da mais quantidade de aulas...”</p>
<p>Principais dificuldades</p>	<p>“... às vezes a gente descobria em um papo informal que o professor era especialista em um determinado assunto. As competências dos professores não eram muito divulgadas...”</p> <p>“... a troca de conhecimento dentro da instituição não é estimulada porque os professores são funcionários de várias instituições, inclusive os coordenadores são coordenadores de um curso aqui e dão aula em outra instituição...”</p>
<p>Práticas Apresentadas</p>	<p>“... nas reuniões anuais existia um espaço para a apresentação, pelos professores, das experiências utilizadas no ano anterior e que deram certo. Os professores que eram melhor avaliados sempre eram chamados para apresentar o que tinham realizado para obter o bom desempenho...”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

No QUADRO 14, o entrevistado apresenta uma dúvida que foi possível ser respondida quando foram entrevistados os coordenadores de curso, quando o entrevistado faz a comparação com a empresa onde trabalha e afirma que lá os

gerentes sabem dos objetivos da organização e não sabe se o mesmo acontece nas instituições de ensino com a figura do coordenador. Considerando os dados da pesquisa, os coordenadores não tem conhecimento dos objetivos da organização. Conforme foi observado, nas entrevistas com os coordenadores, seu papel se resume às atividades acadêmicas e em alguns casos não sobrando tempo nem para o exercício dessa função de forma plena, seja pelo excesso de cursos sobre sua responsabilidade ou pela necessidade de ministrar aulas para complementar sua renda.

QUADRO 14 – Consolidado Professor 03

Aspecto	Comentário do Entrevistado
Estrutura organizacional	<p>“... a faculdade é administrada com dois nichos: o nicho negócio não chega ao professor, a administração é fechada. A parte acadêmica é compartilhada...”</p>
Utilização do Conhecimento pela instituição	<p>“... a organização não demanda a participação do professor nos assuntos relacionados à organização...”</p>
Disponibilidade do professor em Cooperar	<p>“... existem profissionais capacitados que poderiam ser utilizados em treinamentos e se sentiriam mais valorizados...”</p> <p>“... ela é pequena. Minha relação com a instituição fica muito presa a ir dar aula e ir embora. Não existe uma identificação com a instituição...”</p>

<p>Principais dificuldades</p>	<p>“... o envolvimento é muito pequeno, nós recebemos apenas algumas informações...”</p> <p>“... na empresa onde eu trabalho os gerentes sabem os objetivos estratégicos da empresa. Eu não sei se o coordenador do curso tem essa visão...”</p> <p>“... professores exclusivos são poucos, a maioria dos professores trabalha em outras faculdades ou estão no mercado. Até onde esse tipo de informação pode estar rodando com tanta facilidade...”</p>
<p>Práticas Apresentadas</p>	<p>“... a instituição mantém um banco de dados atualizado com todas as informações referente à formação dos professores. Eu não sei se a gestão utiliza essa informação...”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

O QUADRO 15 apresenta uma outra realidade das instituições de ensino. Pelo conjunto dos comentários do Professor 04 é possível concluir que enquanto algumas instituições já superaram algumas etapas, outras ainda estão muito distantes do momento em que é possível falar sobre melhoria de práticas ou gestão do conhecimento. Seus problemas principais estão em um nível muito básico do ponto de vista da gestão.

QUADRO 15 – Consolidado Professor 04

Aspecto	Comentário do Entrevistado
<p>Estrutura organizacional</p>	<p>Não foi identificado nenhum ponto relacionado à estrutura organizacional que merecesse destaque na entrevista.</p>

<p>Utilização do Conhecimento pela instituição</p>	<p>“eu não vejo essa preocupação com a instituição, lá eu sou e me considero um prestador de serviço, que entrego o serviço, vira as costas e vou embora...”</p>
<p>Disponibilidade do professor em Cooperar</p>	<p>“como as instituições estão tratando os professores, eu não que eles estão errados não...” (justificando a atitude dos professores perante as instituições).</p>
<p>Principais dificuldades</p>	<p>“a instituição está perdendo o respeito pelo professor...”</p> <p>“os profissionais, alguns não estou falando de todos, dão aula como se fosse um bico para depois do serviço...”</p> <p>“falta uma comunicação transparente e aberta, como forma de melhorar a nossa participação”</p> <p>“você não tem segurança, você não sabe se vai chegar e dar aula ou se vai receber um email” (comentário que destaca a forma de desligamento de professores)</p>
<p>Práticas Apresentadas</p>	<p>Não foi identificada na entrevista nenhuma prática na instituição representada pelo entrevistado.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

#### **4.7 Discussão dos relatos**

Com a construção da percepção dos entrevistados, dentro de uma mesma estrutura, foi possível a realização de observações agrupadas para cada um dos aspectos apresentados, assim como a confrontação com as teorias apresentadas neste trabalho.

A estrutura organizacional é determinante para a construção de um ambiente favorável à gestão do conhecimento. Uma das cinco disciplinas de Senge (2006) é a construção de uma visão compartilhada. Essa visão pode ser entendida como sendo a construção de uma imagem de futuro entendida e aceita por todos. Realizando um paralelo entre as afirmativas dos entrevistados e a disciplina de Senge (2006) é possível observar que qualquer tentativa de construção de uma visão compartilhada seria quase impossível. A experimentação de novas abordagens apresentada por Garvin (2002) considera a busca constante e o teste de novos conhecimentos. Qual não seria o resultado da aplicação dessa abordagem em um ambiente formado por doutores, mestre e especialistas nas diversas áreas da administração. Ao confrontar a definição apresentada por Terra (2000) de cultura organizacional com o cenário construído a partir das entrevistas, observa-se a necessidade da construção de um pensamento diferenciado e a criação de um modelo mental novo com vistas à potencialização de todo conhecimento existente dentro das instituições de ensino.

Considerando a etapa de aplicação do conhecimento do modelo de Wiig (2002) e a utilização do conhecimento do modelo de Probst, Raub e Romhart (2002) é possível afirmar que a implementação da utilização do conhecimento do corpo docente dentro da instituição, quando acontece, é de forma muito incipiente. Enquanto existem iniciativas sendo realizadas em algumas instituições, em outras simplesmente não existe. Vale ressaltar que a partir do momento que a instituição se atreve a fazer uso desse conhecimento se surpreende com o resultado. Essa afirmativa pode ser sustentada por meio da observação feita pelo coordenador 02 em relação à utilização dos professores no processo de planejamento estratégico



na instituição, quando ele afirma que foi um despertar da instituição para a contribuição que a administração pode dar para a instituição.

A disponibilidade do professor em cooperar com a instituição está diretamente ligada ao tipo de relação existente entre as partes. Choo (2006) afirma que a criação de significado procura dar identidade e valor às atividades da organização por meio da produção de uma estrutura de significados e propósitos comuns. Existe todo um caminho a percorrer para que seja possível construir as condições para que a cooperação aconteça.

As dificuldades apresentadas são justamente as oportunidades a serem trabalhadas, pelas instituições, que querem desenvolver sua gestão a partir do conhecimento do seu corpo docente. Aspectos como comunicação, acesso à informação, equilíbrio no tempo destinado às atividades dentre outros, são tratados na maioria dos modelos de gestão do conhecimento apresentados.

As práticas identificadas nas entrevistas podem ser classificadas como primeiras iniciativas em busca de algo maior e melhor. Foram apresentadas iniciativas interessantes, mas sem continuidade. Outras com propósitos desconhecidos pelos próprios executores, e algumas ainda sendo implementadas.

A partir da apresentação das afirmativas e observações separadas em cada um dos objetivos específicos propostos neste trabalho e a construção de uma visão consolidada de cada um dos entrevistados, além da análise a partir dos aspectos como estrutura organizacional, utilização do conhecimento pela instituição, a disponibilidade do professor em cooperar, as principais dificuldades e as práticas apresentadas, foram destacados os elementos necessários para a realização das conclusões finais deste trabalho.

## 5 CONCLUSÕES

Esta dissertação teve com objetivo principal avaliar como o conhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior (IES) é utilizado para a melhoria das suas práticas de gestão, visando a propor novas formas de uso deste conhecimento. Para atingir este objetivo foi necessário avaliar se o modelo organizacional das IES's propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento, identificar quais os principais conhecimentos que as IES's buscam na formação do seu corpo docente, avaliar se as instituições de ensino superior estimulam a troca de conhecimento entre o seu corpo docente, avaliar se existem práticas de retenção do conhecimento do corpo docente nas instituições de ensino superior pesquisadas e avaliar se o corpo docente é estimulado a participar com sugestões para melhoria dessas instituições.

As principais conclusões deste trabalho foram que o modelo organizacional das instituições de ensino representadas pelos entrevistados não propicia um ambiente adequado para a disseminação do conhecimento. Observa-se nessas instituições um distanciamento entre a gestão da instituição e o corpo docente. Esse distanciamento pode ser diminuído dependendo muito da forma de atuação dos gestores das instituições.

Outro aspecto que contribui de forma negativa é a maneira atual de contratação dos professores. Na maioria das vezes, o professor tem que trabalhar em mais de uma instituição, contribuindo assim para esse distanciamento da instituição de ensino de duas formas: primeiramente, com a falta de confiança por parte das instituições no trato das informações confidenciais e, posteriormente, com a falta de tempo do professor para participar de outras atividades da instituição. Os coordenadores de curso poderiam realizar um papel fundamental na solução desse distanciamento, porém considerando os relatos apresentados, as atividades atuais realizadas pelos coordenadores não possibilitam que eles absorvam mais funções.

Apesar dos entrevistados não pertecerem às mesmas instituições, foi possível observar, por meio dos relatos, a existência de uma diferença de percepção existente entre os grupos compostos por gestores e professores. Nas instituições pesquisadas, os gestores acreditam que os professores não estariam disponíveis para participar do dia a dia das instituições. Por outro lado, os professores gostariam de ter mais espaço e estariam disponíveis para participar das instituições a que estão vinculados. O modelo mental presente nas instituições impossibilita uma percepção diferenciada da realidade. A partir do momento que os padrões atuais sejam quebrados os resultados poderiam ser potencializados. Exemplo disto foi o relato do coordenador 02 que afirma que, por meio de um processo de mudança externo, a instituição enxergou a possibilidade de utilizar o conhecimento existente no seu corpo docente para a aplicação de um modelo de planejamento estratégico.

As instituições de ensino consideram importante que seu corpo docente tenham, além do conhecimento acadêmico, a experiência de mercado. A experiência de mercado é considerada como o diferencial para os alunos e conseqüentemente para a instituição de ensino. A pesquisa mostra que essa experiência é utilizada apenas dentro da sala de aula. As instituições não se apropriam desse conhecimento para a melhoria de suas práticas de gestão. Em alguns casos, as instituições não têm nem o conhecimento de todas as potencialidades existentes no corpo docente formado por ela. Este resultado frustra as expectativas do autor da dissertação porque a diferença encontrada entre o nível de escolaridade existente nas instituições de ensino comparada com a maioria das outras empresas é muito grande e esse alto potencial criativo existente nas IES's não é utilizado de forma plena.

Com base nas entrevistas, foi possível observar que as IES's privadas pesquisadas não apresentam iniciativas que contribuem para a troca de conhecimento entre os professores. As poucas iniciativas observadas nas entrevistas são de autoria dos próprios professores. São estimuladas muito mais por aspectos de cunho pessoal, tais como a afinidade e amizade que de qualquer

outro aspecto. Os professores asseguram que seria muito importante para a sua formação que essa troca fosse estimulada pelas instituições. Por outro lado, existe a percepção por parte dos gestores e coordenadores que estimular essa troca talvez não seja tarefa tão fácil. Para eles, existem aspectos relacionados à vaidade, ao poder e individualidade da aula que impossibilitariam que essa troca ocorra mesmo que a instituição estimule.

Com base no relato dos entrevistados observou-se que a troca de conhecimento entre o corpo docente é incipiente, e quase inexistente entre os professores e os funcionários, não existindo uma interação entre os professores e os demais funcionários das instituições de ensino. Aparentemente esse não é um ponto de preocupação das instituições.

Na percepção dos entrevistados, não existe a preocupação por parte das instituições de ensino com a retenção do conhecimento do corpo docente. Existia uma expectativa, que por serem empresas que trabalham com o saber, de que o conhecimento fosse tratado de forma diferenciado, porém não foi isso o observado. Essa expectativa surge principalmente quando se compara, mesmo que de forma grosseira, o tratamento dado às fontes geradoras dos produtos e serviços comercializados pelas demais empresas comparando com o tratado dado pelas instituições de ensino. Preocupações como assegurar que as informações, documentos e experiências adquiridas pela organização permaneçam nela não foram observadas considerando o conhecimento do corpo docente.

Este aspecto é preocupante, pois nem alguns cuidados básicos para garantir a retenção do professor são tomados, tais como a preocupação em manter o professor atualizado, o estímulo às relações de troca de conhecimento entre os professores e a falta da instituição em construir uma identificação do professor com as instituições em que trabalha. Fatos como este impossibilitam a consolidação das poucas iniciativas existentes nas instituições.

Foi possível concluir que, nas instituições pesquisadas, não existem práticas realizadas pelas mesmas com o objetivo de estimular a participação dos professores com sugestões para melhoria. Assim como nos pontos abordados anteriormente, observa-se a presença de fatores que dificultam a implementação de práticas que estimulem a participação dos professores com sugestões para melhoria. As instituições acreditam que a falta de tempo dos professores e seu pouco envolvimento com os assuntos da instituição contribuem para a ausência dessas práticas. Por outro lado, os professores demonstram desejo em participar mais do dia a dia da instituição. Outro fator apresentado pelos professores é a falta de iniciativa por parte das instituições para garantir a participação dos professores. Resgatando um comentário feito por um dos entrevistados e que ilustra bem a falta de iniciativa das instituições é que elas não têm, de forma clara, quais seriam os benefícios da utilização do conhecimento do corpo docente para a melhoria do seu modelo de gestão.

Com base nestes achados, fica a expectativa de que as poucas iniciativas apresentadas pelos entrevistados sejam o início de um trabalho que poderá gerar bons frutos para as instituições.

Conclui-se que, se fosse necessário responder em uma palavra se as instituições de ensino utilizam o conhecimento do corpo docente na melhoria do seu modelo de gestão, a resposta do autor da dissertação seria não, porém em muitos casos relacionados aos temas da administração o caminho percorrido é muito mais repleto de aprendizado do que a objetividade da resposta a uma pergunta de pesquisa. Abaixo são feitas algumas reflexões, com o objetivo de refazer esse caminho que levou à resposta apresentada pelo autor.

O segmento do ensino superior vem sofrendo, nos últimos anos, grandes transformações. Observa-se instituições abrindo seu capital, muitas aquisições e fusões e um aumento expressivo da concorrência. Em um ambiente de tantas transformações faz-se necessário uma revisão dos modelos de gestão. Alguns sinais dessas transformações foram identificados durante as entrevistas realizadas nesta pesquisa. O mais importante para o objetivo desse trabalho,

dentro desse contexto, foi que, em uma das instituições, a alternativa utilizada foi o envolvimento do corpo docente na elaboração do seu planejamento estratégico.

A relação entre as instituições de ensino e os professores é outro ponto com grande potencial para melhoria. A contratação por hora/aula é quase inevitável com a importância dada ao conhecimento de mercado na contratação dos professores. O diferencial que poderia ser introduzido e que foi apresentado em uma das entrevistas foi a contratação de uma quantidade de horas superior ao tempo destinado à sala de aula. Outro fator relevante da relação instituição e professores é a necessidade da construção de um ambiente de confiança. Sem isso qualquer necessidade de transformação ocorreria de forma muito mais difícil. A identificação do professor com a instituição é outro aspecto que deveria ser trabalhado. Esses aspectos estão sendo destacados, pois são elementos básicos para a construção de qualquer modelo que necessite do envolvimento das pessoas.

Por meio das conclusões apresentadas anteriormente foi possível apresentar algumas formas de utilização do conhecimento do corpo docente na melhoria das práticas de gestão das instituições de ensino. As sugestões apresentadas a seguir surgiram das práticas e do tratamento das dificuldades apresentados nas entrevistas e a apresentação de alguns pontos do próprio referencial teórico.

No planejamento estratégico da instituição, o conhecimento do corpo docente poderia ser utilizado na:

- Elaboração do modelo do planejamento estratégico;
- Implementação do planejamento estratégico;
- Construção de cenários futuros;
- Elaboração e implementação de ferramentas de controle e acompanhamento do planejamento estratégico;

- Mapeamento do ambiente interno e externo da instituição;
- Desenvolvimento e Implementação de sistema de indicadores de desempenho.

Na capacitação e treinamento, as possibilidades de utilização do conhecimento do corpo docente seriam ilimitadas, tais como:

- Treinamento dos funcionários das áreas administrativas;
- Desenvolvimento de treinamentos específicos de temas de interesse da instituição;
- Apoio na implementação de novos processos, sistemas, etc;
- Troca de metodologias de ensino e conteúdos programáticos entre os professores;
- Desenvolvimento de fóruns de discussões temáticos.

O professor tem contato direto com os clientes das instituições. Portanto, tem condição de identificar mais facilmente suas necessidades e expectativas. De posse desse conhecimento seria possível:

- Atuar na implementação de melhorias dos diversos serviços prestados pela instituição;
- Produzir campanhas que atendam essas expectativas;
- Mobilizar os próprios alunos para o desenvolvimento de peças publicitárias;
- Avaliar se o posicionamento estratégico da organização está sendo atingido;
- Atuar como divulgador da imagem da instituição no mercado.

As alternativas, conforme foi possível observar, são inúmeras. Para isso seria preciso que as instituições considerassem essa possibilidade como real. Muitas organizações gostariam de ter dentro do seu quadro de funcionários profissionais com os conhecimentos que os professores das instituições de ensino têm.

Foram consideradas duas variáveis para a apresentação das sugestões de continuidade desse estudo. A primeira considera a necessidade de aprofundamento e a segunda a investigação de outras regiões, ou seja, a amplitude. Segue três sugestões:

- Avaliação em profundidade da utilização do conhecimento do corpo docente em uma única instituição;
- Avaliação da utilização do conhecimento do corpo docente em instituições públicas;
- Avaliação da utilização do conhecimento do corpo docente em instituições de outras regiões do país.

Este trabalho proporcionou ao autor desta dissertação a oportunidade de comprovar a possibilidade real da aplicação prática dos conceitos teóricos da gestão do conhecimento e vislumbrar os inúmeros ganhos que as instituições de ensino poderiam ter se utilizassem tais conceitos. Foi possível construir uma visão mais realista do que seja a relação entre as instituições e seus professores. Serviu para perceber que existem semelhanças, mas, acima de tudo, muitas diferenças entre as empresas do segmento do ensino e as de outros segmentos.

O trabalho realizado destaca um campo de estudo ainda pouco explorado pela academia. Trabalha um tema que teve como objetivo olhar para dentro da própria academia e identificar que existe um terreno fértil para a aplicação da maioria das teorias geradas por ela mesma.



O trabalho realizado apresenta muitos elementos para que as instituições pesquisadas reflitam sobre a gestão do conhecimento e a utilização do conhecimento do corpo docente na melhoria das suas práticas. Possibilita, ainda assim, a oportunidade da construção de um olhar diferenciado para o rico conhecimento existente em seu quadro de funcionários e que é muito pouco explorado.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008.

BRASIL, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes). Acessando em outubro de 2009.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

COLLIS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, A.L. **Ensino Superior e Univesidade no Brasil**. In: LOPES, Eliane M. Teixeira. 500 anos de Educação no Brasil. Belo Horizonte: Autentica, 2000. P. 151-204.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA, M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FIALHO, F., MACEDO, M., SANTOS, N., MITIDIERI, T. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: **Gestão do conhecimento**, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campos, 2002. p. 50 a 81.

GIUDIGE, P. Os bandeirantes estão voltando. **Fato Relevante**, Revista de Economia, ano 1, n. 2, pg. 53-55.

KUHLEN, R. Change of Paradigm in Knowledge Management: Framework for the Collaborative Production and Exchange of Knowledge. In HOBOM, H. (ed). **Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge**. München: K. G. Saur, 2004, p. 21-38. IFLA Publications. Disponível em [www.inf-wiss.uni-konstanz.de/People/RK/Vortraege03-Web/rk\\_ifla03\\_for\\_publ300803.pdf](http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/People/RK/Vortraege03-Web/rk_ifla03_for_publ300803.pdf) Acessado em outubro de 2009.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. Brasília, 2006. 240p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. INEP (instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira). Disponível em: <http://www.inep.gov.br/areaigc/>. Atualizado em 31/08/2009. Acessando em setembro de 2009.

MINAYO, M. C. S., DESLANDES, S. F., CRUZ, O., GOMES, R. **Pesquisa Social**. Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes. 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHART, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SILVA, A. D. J. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo**

familiar. Belo Horizonte, 2006. 384p. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**; o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; Capital Social e Gestão do Conhecimento, in **Convivialidade**, cap. 9, Rio de Janeiro: Atlas, outubro, 2002.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. **Knowledge management has many facets**. 2002. Disponível em: [www.krii.com/downloads/Four\\_KM\\_Facets.pdf](http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf) . Acessado em outubro de 2009.

## ANEXOS

### ANEXO 01 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO AOS PROFESSORES

#### Objetivo Principal

Avaliar como o conhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior (IES) é utilizado para a melhoria das suas práticas de gestão, visando propor novas formas de uso deste conhecimento.

#### PROFESSORES

Identificação: significa analisar e descrever as habilidades, informações e dados internos e externos, isto é, o ambiente da organização;

1) A instituição de ensino que você trabalha sabe do conhecimento e experiência profissional que você tem?

- se sim, como esse conhecimento é utilizado?

- se não, como esse conhecimento poderia contribuir para a melhoria das suas práticas de gestão?

Aquisição: as organizações importam parte do conhecimento que necessitam. A relação com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros tem um potencial considerável de conhecimento que é, na maioria das vezes, pouco explorada pelas organizações. A contratação de funcionários ou a aquisição de empresa também são fontes de aquisição de conhecimento.

2) Existe a troca de conhecimento entre os professores?

- se sim, como isso acontece?

- se não, por que não acontece?

Aplicação: um dos principais objetivos da gestão do conhecimento é garantir que os conhecimentos identificados, adquiridos e distribuídos sejam utilizados de forma a gerar benefícios para a organização;

3) Quais contribuições vocês poderiam dar para a melhoria das práticas de gestão das instituições em que trabalham?

4) Existe alguma prática que estimule ou sustente a manutenção do conhecimento do corpo docente dentro das instituições de ensino às quais está vinculado?

- quais?

Distribuição e compartilhamento: é a capacidade da organização em transformar informações ou experiências isoladas em algo acessível a todos na organização. O grande desafio não é disponibilizar tudo, mas possibilitar que as pessoas tenham acesso às informações que precisam;

5) Vocês são estimulados a compartilhar conhecimento com outras áreas da instituição?

Criação de Significado: procura dar identidade e valor às atividades da organização por meio da produção de uma estrutura de significados e propósitos comuns. É na criação de significado que são identificadas as oportunidades e os problemas que necessitam de uma decisão por parte da organização. Quando os problemas são complexos pode surgir a necessidade de novos conhecimentos.

6) O modelo organizacional das IES's propicia a troca de conhecimento em todos os níveis da organização.

- qual é a extensão dessa troca?

- quais são os níveis envolvidos?

## ANEXO 02 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO AOS GESTORES E COORDENADORES

### Objetivo Principal

Avaliar como o conhecimento do corpo docente das instituições de ensino superior (IES) é utilizado para a melhoria das suas práticas de gestão, visando propor novas formas de uso deste conhecimento.

### INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Identificação: significa analisar e descrever as habilidades, informações e dados internos e externos, isto é, o ambiente da organização;

1) O conhecimento do corpo docente é utilizado em atividades extraclasse dentro da instituição de ensino?

- se não é, em quais atividades poderia ser utilizado?

Aquisição: as organizações importam parte do conhecimento que necessitam. A relação com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros tem um potencial considerável de conhecimento que é, na maioria das vezes, pouco explorada pelas organizações. A contratação de funcionários ou a aquisição de empresa também são fontes de aquisição de conhecimento.

2) As instituições de ensino consideram a experiência de mercado relevante para a formação do corpo docente?

- como essa experiência é utilizada?

3) As instituições de ensino se utilizam de alguma estratégia para promover o desenvolvimento do conhecimento do seu corpo docente?

- quais?

- como isso ocorre?

Distribuição e compartilhamento: é a capacidade da organização em transformar informações ou experiências isoladas em algo acessível a todos na organização. O grande desafio não é disponibilizar tudo, mas possibilitar que as pessoas tenham acesso às informações que precisam;

4) As instituições estimulam o compartilhamento do conhecimento entre a sua força de trabalho?

- se sim, como?

5) As instituições de ensino utilizam práticas de retenção do conhecimento do seu corpo docente?

- quais?

- como isso ocorre?

Criação de Significado: procura dar identidade e valor às atividades da organização por meio da produção de uma estrutura de significados e propósitos comuns. É na criação de significado que são identificadas as oportunidades e os problemas que necessitam de uma decisão por parte da organização. Quando os problemas são complexos pode surgir a necessidade de novos conhecimentos.

6) Existe a preocupação com a melhoria do modelo de gestão da organização por meio da utilização do conhecimento do corpo docente?

- se sim, como é utilizado?

- se não, por que não é utilizado?

7) O modelo organizacional das IES's propicia a troca de conhecimento em todos os níveis da organização.

- qual é a extensão dessa troca?

- quais são os níveis envolvidos?