

Fernando Pacheco

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA ÀS
ATIVIDADES ACADÊMICAS DA FACULDADE CAPIVARI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção de título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Mário de Souza Almeida

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pacheco, Fernando

A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA ÀS ATIVIDADES ACADÊMICAS DA FACULDADE CAPIVARI / Fernando Pacheco ; orientador, Mário de Souza Almeida, 2017.
143 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

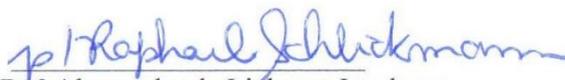
1. Administração Universitária. 2. Administração universitária. 3. Gestão do Conhecimento. 4. Inovação. 5. Sustentabilidade. I. Almeida, Mário de Souza . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Fernando Pacheco

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA ÀS
ATIVIDADES ACADÊMICAS DA FACULDADE CAPIVARI**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de dezembro de 2017.



Prof.ª Dr.ª Alessandra de Linhares Jacobsen
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Mário de Souza Almeida
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Thiago Henrique Almino Francisco
Membro
Universidade do Extremo Sul Catarinense

Dedico este trabalho aos que me amam
incondicionalmente: amigos e
familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por existir em mim, por me dar força, inspiração e por ser minha fonte de motivação e por me conduzir, com certeza, em todos os dias, para que esse sonho se tornasse realidade. Agradeço por todas as bênçãos e os cuidados a mim dedicados em cada momento.

A minha esposa, Glausi Heidemann, por seu apoio, incentivo e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos durante todo o meu processo de formação. Amo-te muito e obrigada por tudo.

A minha mãe, Adelina Eroides Pacheco que, desde muito cedo, entendia o valor do conhecimento, e ao meu pai, Célio Antônio Pacheco, que pôde acompanhar meu início, mas infelizmente não está mais entre nós para acompanhar o fim desta conquista; mas agradeço, imensamente, a dedicação, compreensão, e por me ensinarem a respeitar e buscar meus sonhos de uma forma simples.

A meu professor e orientador, Mário de Souza Almeida, que me deu todo o apoio necessário para que eu concluísse esta dissertação com a maior aprendizagem e entendimento possível.

A todos os professores que contribuíram para a minha formação acadêmica. A Coordenadora do Programa, Professora Alessandra de Linhares Jacobsen.

Aos professores Irineu Manoel de Souza e Thiago Henrique Almino Francisco por, gentilmente, terem aceitado avaliar meu trabalho e fazerem parte da banca examinadora.

Aos amigos e colegas do curso, em especial, Carla Cristina da Silveira Trilha, Manoela Müller de Oliveira, Natasha Giarola Frago de Oliveira, Raquel Matys Cardenuto e Wagner Alves Maciel, pelo incentivo e apoio constante. A minha amiga de estudos Tatiani Fernandes Teixeira, pelas trocas de experiências.

A Diferencial Assessoria e Consultoria Contábil e a Câmara Municipal de Jaguaruna, por permitirem e disponibilizarem o tempo necessário para cursar o Mestrado.

A Faculdade Capivari, que me permitiu a realização desde o estudo de caso, bem como a todos os gestores e colaboradores que participaram da pesquisa realizada, respondendo à entrevista e ao questionário, em especial a Diretora Acadêmica Emillie Michels e o Diretor Geral Expedito Michels.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta pesquisa. Sem vocês esse sonho não seria possível.

“O Conhecimento tem que ser melhorado, desafiado e ampliado constantemente, ou ele desaparece.” (Peter Druker)

RESUMO

A presente pesquisa tem, como objetivo geral, avaliar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari. Participaram da pesquisa 83 (oitenta e três) sujeitos, sendo 2 (dois) diretores estratégicos, 11 (onze) colaboradores administrativos, 23 (vinte e três) docentes e 47 (quarenta e sete) discentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, do 7º e 8º semestres. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa/quantitativa, de natureza aplicada, e os procedimentos para coleta de dados foram pesquisa bibliográfica, estudo de caso e documental. Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado (pela escala Likert), sendo aplicado com os diretores, colaboradores administrativos, docentes e discentes; e, para os diretores estratégicos, utilizou-se também um roteiro de entrevista semiestruturada, bem como a observação participante. Foi necessário identificar os processos de gestão, ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Capivari, o que permitiu analisar a percepção da comunidade acadêmica quanto às práticas de Gestão do Conhecimento, e propor as ações às práticas relacionadas à análise. Dos resultados alcançados, foi possível demonstrar que a Faculdade, objeto de estudo, está alinhada com as práticas gerenciais da Gestão do Conhecimento, subdivididas nas sete dimensões propostas por Terra (2005) em apoio à materialização e potencialização do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, sendo que o sucesso das iniciativas voltadas à Gestão do Conhecimento está condicionado à capacidade e habilidade da organização em promover a contínua institucionalização do conhecimento, a partir do regaste do conhecimento originado do indivíduo para a posterior retenção (por meio da socialização, explicitação, combinação e internalização) em sua memória organizacional, utilizando, para tanto, de processos que iniciam com a criação e terminam com a utilização do conhecimento.

Palavras-chave: Administração universitária. Gestão do Conhecimento. Inovação. Sustentabilidade

ABSTRACT

The present research had as general objective to evaluate how the practices of knowledge management can contribute to the development of the academic activities of the Capivari College. A total of 83 (eighty-three) subjects were included, of whom 2 (two) were directors, 11 (eleven) administrative employees, 23 (twenty-three) professors and 47 (forty-seven) and 8th semester. It is a qualitative / quantitative study, of an applied nature and the procedures for data collection were bibliographical, case study and documentary. As a tool for data collection, a structured questionnaire (using the Likert scale) was used, being applied with the directors, administrative employees, teachers and students; and for the strategic directors a semi-structured interview script was used as well as participant observation. It was necessary to identify the management, teaching, research and extension processes of the Faculdade Capivari, in which it allowed to analyze the perception of the academic community regarding the practices of Knowledge Management, and to propose the actions to practices related to the analysis. From the results obtained, it was possible to demonstrate that the Faculty, object of study, is aligned with the management practices of Knowledge Management, subdivided in the seven dimensions proposed by Terra (2005) in support of materialization and potentialization of the principle of indissociability between teaching, research and extension. Since the success of initiatives aimed at Knowledge Management is conditioned by the organization's capacity and ability to promote the continuous institutionalization of knowledge, based on the knowledge flow originated from the individual, for later retention (through socialization, explicitation, combination and internalization) in their organizational memory, using processes that start with creation and end with the use of knowledge.

Keywords: University administration. Knowledge management. Innovation. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações entre níveis na hierarquia conceitual.....	54
Figura 2 – O processo SECI.....	58
Figura 3 – As três dimensões de competência.....	59
Figura 4 – Elementos construtivos da Gestão do Conhecimento.....	68
Figura 5 – Modelo SECI de criação do conhecimento.....	69
Figura 6 – Dimensões do conhecimento.....	73
Figura 7 – Representação conceitual do <i>ba</i>	84
Figura 8 – Reforço da criação do conhecimento na organização dialética.....	85
Figura 9 – Vista da sede da FUCAP.....	101
Figura 10 – Organograma da FUCAP.....	102
Figura 11 – Gestão das Instituições de Ensino Superior.....	103
Figura 12 – Proposta de Gestão do Conhecimento para a Faculdade Capivari.....	146

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargos ocupados	101
Gráfico 2 – Gênero da amostra.....	112
Gráfico 3 – Grau de instrução (maior nível)	113
Gráfico 4 – Tempo de atuação como colaborador na Faculdade Capivari	114
Gráfico 5 – Informação sobre Gestão do Conhecimento	114
Gráfico 6 – Curso dos discentes da amostra	115
Gráfico 7 – Gênero dos discentes	116
Gráfico 8 – Semestre atual do discente	117
Gráfico 9 – Informação dos discentes sobre Gestão do Conhecimento	119
Gráfico 10 – Práticas de GC – Dimensão Estratégica e Alta Administração.....	121
Gráfico 11 – Práticas de GC – Dimensão Sistemas de informações e comunicação	124
Gráfico 12 – Práticas de GC – Dimensão Cultural organizacional	126
Gráfico 13 – Práticas de GC – Dimensão Organização e processos de trabalho	128
Gráfico 14 – Práticas de GC – Dimensão Políticas e práticas para a administração de recursos humanos	131
Gráfico 15 – Práticas de GC – Dimensão Mensuração de resultado ...	134
Gráfico 16 – Práticas de GC – Dimensão Aprendizado com o ambiente...	137
Gráfico 17 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes	141
Gráfico 18 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes	142
Gráfico 19 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões associativas ao conceito de extensão.....	42
Quadro 2 – Dados, informação e conhecimento.....	56
Quadro 3 – Estrutura do Programa de Gestão do Conhecimento.....	81
Quadro 4 – Classificação da pesquisa.....	89
Quadro 5 – Sujeitos da pesquisa com taxa de respostas.....	94
Quadro 6 – Categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados.....	96
Quadro 7 – Detalhamento da Parte A do questionário de pesquisa.....	97
Quadro 8 – Detalhamento da Parte B do questionário de pesquisa.....	97
Quadro 9 – Detalhamento do roteiro de entrevista.....	98
Quadro 10 – Cargo ocupado e formação de maior nível.....	112
Quadro 11 – Informação dos discentes sobre o tema Gestão do Conhecimento.....	118
Quadro 12 – Práticas de GC – Dimensão estratégica e Alta Administração.....	120
Quadro 13 – Práticas de GC – Dimensão Sistemas de informação e comunicação.....	123
Quadro 14 – Práticas de GC – Dimensão Cultura Organizacional.....	125
Quadro 15 – Práticas de GC – Dimensão Organização e processos de trabalho.....	127
Quadro 16 – Práticas de GC – Dimensão Políticas e práticas para a administração de recursos humanos.....	130
Quadro 17 – Práticas de GC – Dimensão Mensuração do resultado.....	133
Quadro 18 – Práticas de GC – Dimensão Aprendizado com ambiente..	136
Quadro 19 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes.....	138
Quadro 20 – Sugestões de práticas de Gestão do Conhecimento para a Faculdade Capivari.....	148

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 Objetivos	28
1.2 Justificativa	28
1.3 Estrutura do trabalho	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 Instituições de Ensino Superior – IES	33
2.1.1 A Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.....	37
2.1.1.1 <i>Ensino Universitário</i>	38
2.1.1.2 <i>Pesquisa Universitária</i>	40
2.1.1.3 <i>Extensão Universitária</i>	41
2.1.2 O processo de gestão em IES.....	46
2.1.2.1 <i>Métodos Avaliação de IES</i>	48
2.2 Gestão do Conhecimento	51
2.2.1 Dados, informação e conhecimento.....	53
2.2.2 Conhecimento tácito e explícito.....	57
2.2.3 Competência organizacional.....	58
2.2.3.1 <i>Aprendizagem individual, equipe e organizacional</i>	60
2.2.3.2 <i>Mudança organizacional</i>	63
2.2.3.3 <i>Gestão de pessoas e a gestão da informação voltadas à Gestão do Conhecimento</i>	65
2.2.4 Processos essenciais da Gestão do Conhecimento.....	66
2.2.4.1 <i>O processo de criação do conhecimento</i>	68
2.2.5 <i>Práticas de Gestão do Conhecimento</i>	71
2.2.5.1 <i>As sete dimensões da Gestão do Conhecimento - Terra (2005)</i>	72
2.2.5.1.1 Dimensão 1: Estratégia e Alta Administração.....	73
2.2.5.1.2 Dimensão 2: Sistemas de Informação e Comunicação.....	74
2.2.5.1.3 Dimensão 3: Cultura organizacional.....	76
2.2.5.1.4 Dimensão 4: Organização e processos de trabalho.....	77
2.2.5.1.5 Dimensão 5: Políticas e práticas para a administração de recursos humanos.....	78
2.2.5.1.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados.....	79
2.2.5.1.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente.....	80
2.2.5.2 <i>A metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC)</i>	81

2.2.5.3 A metodologia BA – <i>Local de Criação do Conhecimento</i>	83
2.2.6 Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privado	86
3 METODOLOGIA	89
3.1 Caracterizações da pesquisa	89
3.2 Classificações da pesquisa	91
3.3 Delimitações do estudo	93
3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	95
3.5 Técnicas e instrumentos de análise de dados	99
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	100
4.1 A Faculdade Capivari - FUCAP	100
4.2 A Gestão e o processo de ensino, pesquisa e extensão	103
4.2.1 A Gestão Institucional e a Gestão do Conhecimento	104
4.2.2 Ensino, pesquisa e extensão na Faculdade Capivari	106
4.3 A percepção da comunidade acadêmica da Faculdade Capivari quanto às práticas de Gestão do Conhecimento	110
4.3.1 Perfil da amostra	110
4.3.1.1 <i>Diretores docentes e colaboradores administrativos</i>	111
4.3.1.2 <i>Discentes</i>	115
4.3.2 A Gestão do Conhecimento na perspectiva dos diretores, colaboradores administrativos e docentes	119
4.3.2.1 <i>Dimensão Estratégica e Alta Administração</i>	119
4.3.2.2 <i>Dimensão Sistemas de informações e comunicação</i>	122
4.3.2.3 <i>Dimensão Cultura Organizacional</i>	125
4.3.2.4 <i>Dimensão Organização e processos de trabalho</i>	127
4.3.2.5 <i>Dimensão Políticas e práticas para a administração de recursos humanos</i>	129
4.3.2.6 <i>Dimensão Mensuração de resultado</i>	133
4.3.2.7 <i>Dimensão Aprendizado com o ambiente</i>	135
4.3.3 A Gestão do Conhecimento na perspectiva do olhar dos discentes	138
4.3.4 Propostas de ações e práticas de Gestão do Conhecimento para a Faculdade Capivari.....	145

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICES	168
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	168
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES ESTRATÉGICOS.....	177
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	179
APÊNDICE D – ESTRUTURA DO PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – APQC.....	181

1 INTRODUÇÃO

No momento econômico atual, em que organizações enfrentam sérias crises financeiras, grandes corporações estão deixando de existir e outras tantas estão ameaçadas pelo mercado cada vez mais globalizado, faz-se necessário pensar em processos eficientes e inovadores de gestão. Já dizia Nonaka (2000, p. 27) que

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é a fonte segura de vantagem competitiva. No entanto, poucos gerentes compreendem a verdadeira natureza da empresa que cria conhecimento – e muito menos sabem gerenciá-la.

No contexto competitivo vivenciado na sociedade do conhecimento, é imprescindível que as organizações estabeleçam suas próprias capacidades em busca da criação do conhecimento inovador, capaz de responder às dinâmicas mercadológicas e alcançar a necessária vantagem competitiva sustentável (CHOO, 2003).

A Gestão do Conhecimento consiste em uma teoria e prática que busca promover a geração, socialização, apropriação e comunicação de todo tipo de conhecimento em determinado ambiente, a fim de incorporar tal recurso ao seu processo de gestão, gerando vantagem competitiva.

Para Stewart (2002), a Gestão do Conhecimento implica em identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos. As empresas do conhecimento precisam de um projeto organizacional que converta conhecimento, inteligência e criatividade em comportamento institucional. Essa conversão pode ser desenvolvida por meio do que este autor chama de processos do conhecimento.

Destarte, o conhecimento organizacional é o propulsor da inovação, que gera vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, a sua gestão eficaz passou a ser um fator estratégico dentro de qualquer organização (ALMEIDA et al., 2016). É nas Instituições de Ensino Superior em que o tema está mais inserido e produzido, mas grande parte desse conhecimento fica limitado ao ambiente interno das universidades, principalmente aos pesquisadores. Portanto, faz-se necessário buscar formas e técnicas que facilitem o gerenciamento do conhecimento, fazendo com que o *know-how* permeie o ambiente interno universitário,

auxiliando em suas atividades, e o ultrapasse, chegando até a sociedade por meio de benefícios proporcionados por produtos e serviços.

Know-what é o conhecimento explícito que deve ser compartilhado por muitos e, como circula facilmente, é freqüentemente difícil de ser protegido. “O *know-how*, ao contrário, sendo constituído na prática de trabalho (geralmente práticas de trabalho coletivas) é *sui generis* e, assim, relativamente fácil de proteger” (Brown e Duguid, no prelo: 2 – ênfase como no original). Eles circulam separadamente, porque é relativamente fácil a um membro de um grupo de alta performance, por exemplo, explicar “o que” eles fazem, mas pode ser muito difícil para ele explicar “como” eles fazem aquilo. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 297)

Nesse sentido, o desafio das organizações é transformar os conhecimentos individuais tácitos dos colaboradores em conhecimentos organizacionais capazes de serem explicitados, disseminados e protegidos. Esse processo deve ser estruturado, avaliado e aperfeiçoado permanentemente, haja visto que o conhecimento é o único recurso que aumenta com o seu uso efetivo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

No contexto organizacional das Instituições de Ensino Superior, o processo de Gestão do Conhecimento ainda não ocorre em sua plenitude, e isso talvez advenha da falta de estudos e de compreensão dos principais métodos e ferramentas aplicados nesse ambiente. Leite (2016), Garcia (2012) e Kerr (2005) salientam que tal processo pode, inclusive, contribuir com as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, fazendo com que a tríade prevista no artigo 207 da Constituição Federal de 1988 não fique desassociada.

De acordo com Cesár (2014, p. 14):

[...] o ensino superior compreende um conjunto de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento por meio do princípio da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão.

Para o êxito da Gestão do Conhecimento, todas as áreas da Instituição de Ensino Superior (IES) devem estar envolvidas, desde a operacional até a alta administração estratégica. Nesse aspecto, para abordar o tema no âmbito das Instituições de Ensino Superior, é imprescindível que se discuta a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento está relacionada às interações dos indivíduos com o seu ambiente social, cultural e organizacional e é influenciada por seus modelos mentais, crenças e percepções. Ele enfatiza que o engajamento interno das Instituições é importante (corpo discente, docente e equipe administrativa), mas também é salutar avaliar o ambiente externo da organização (comunidade, concorrentes, fornecedores, parceiros), tendo em vista que grande parte do conhecimento organizacional advém desse ambiente.

Ainda segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento organizacional pode ser potencializada por meio de um processo denominado de espiral do conhecimento, sendo que este perpassa pela socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.

Terra (2005), um dos autores brasileiros que pesquisou a Gestão do Conhecimento em diversas organizações, menciona que a GC está intrinsecamente relacionada à capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as mais diferentes fontes e tipos de conhecimento com o intuito de desenvolverem competências e habilidades específicas e capacidades inovadoras que resultem, de forma efetiva, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e lideranças de mercado.

Terra (2005, p. 70) também elucida que, para o êxito da Gestão do Conhecimento, esta exige da organização “a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais”. Ainda segundo ele, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial: Dimensão 1 – Estratégia e Alta Administração.; Dimensão 2 – Sistemas de Informações e Comunicação, Dimensão 3 – Cultura organizacional; Dimensão 4 – Organização e processo de trabalho; Dimensão 5 – Políticas e práticas para a administração de recursos humanos; Dimensão 6 – Mensuração do resultado; e a Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente.

Contudo, o desafio desta pesquisa é trazer ao momento atual das Instituições de Ensino Superior uma forma de mensuração das práticas de Gestão do Conhecimento tendo em vista que o grande desafio das

organizações é a mensuração e a avaliação do conhecimento existente nos negócios, levando em consideração que somente o que se mede pode ser gerenciado (ALMEIDA et al., 2016).

A Gestão do Conhecimento é vista como um importante tema a ser abordado dentro do contexto educacional. Sendo assim, a presente pesquisa propõe o seguinte questionamento: como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é avaliar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o processo de gestão e as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Capivari;
- b) identificar a percepção da comunidade acadêmica da Faculdade Capivari quanto às práticas de Gestão do Conhecimento já institucionalizadas;
- c) propor ações e práticas de Gestão do Conhecimento para o ensino, a pesquisa e a extensão da Faculdade Capivari.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dentre os diversos ambientes organizacionais, o setor educacional é visto pela sociedade como o maior responsável pela produção de conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. No entanto, produzir por si só não basta, é necessário criar modelos de gestão inovadores, capazes de incorporar o conhecimento em ações que impactem nos resultados da organização e na vida dos colaboradores e dos clientes.

Este estudo vai avaliar como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari, demonstrando todo o processo, desde a transformação de dados em informação, de informação em conhecimento e de conhecimento em ações que impactam na tomada de decisões da organização. Segundo Hoffmann (2009), dados são informações brutas, ou seja, a matéria-prima para a informação;

informação, por sua vez, é o significado atribuído a um determinado dado; e conhecimento é a informação valiosa da mente humana.

Almeida (2011) menciona que um estudo pode ser justificado com base em argumentos quanto à sua importância, originalidade, oportunidade e viabilidade.

No que se refere à importância teórica, o tema é relevante, pois, apesar de haver vários estudos relacionados à Gestão do Conhecimento, este assunto ainda é pouco visto dentro de Instituições de Ensino Superior, sobretudo no que se refere à própria organização objeto de estudo. A pesquisa abordará modelos de Gestão do Conhecimento que possibilitem ampliar as visões acadêmicas por meio da consolidação da integração entre ensino, pesquisa e extensão.

North e Presser (2011, p. 37) destacam um importante aspecto da Gestão do Conhecimento ao indicarem que:

[...] o êxito desses esforços [de GC] é satisfatório somente quando a direção se declara partidária da gestão do conhecimento. Isso significa assumir um compromisso estratégico, criar o contexto e oferecer as condições estruturais, humanas, tecnológicas e financeiras para que o processo de criação do conhecimento flua livremente pela organização, melhorando processos, serviços e produtos.

Quanto à oportunidade e à viabilidade da pesquisa, cabe destacar que a Faculdade Capivari se intitula como uma instituição de ensino inovadora, a qual proporciona total apoio à pesquisa, colocando à disposição sua estrutura administrativa, corpo docente e demais dados organizacionais que auxiliem na viabilidade do estudo, visando à eficiência e à eficácia contínua dos processos relacionados à área educacional. Por conseguinte, o tema Gestão do Conhecimento é uma das ações inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2020) que, por sua vez, tem por objetivo o crescimento institucional (FUCAP, 2016b)

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), ao estabelecer o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, apresenta às Instituições de Ensino Superior uma proposta desafiadora, sobretudo na prestação de serviço educacional, pois exige dessas Instituições novos modelos de gestão capazes de manter o elo entre a

qualidade da pesquisa e do ensino e a aproximação da comunidade acadêmica, por meio da extensão.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem. As contradições, as inconsistências, os dilemas e as polaridades abundam nestes dias e nesta época. As empresas bem-sucedidas não estão apenas enfrentando o paradoxo, mas tirando vantagem dele.

Percebe-se que ainda é pouco discutida a Gestão do Conhecimento e a sua ampla relação direta com a qualidade e a inovação dos produtos e serviços, o que reflete na pouca ou quase inexistência da aplicação prática do conhecimento que é produzido no ambiente educacional, sobretudo nas atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária, ocasionando uma ingerência do próprio conhecimento.

Ainda segundo Takeuchi e Nonaka (2008), para o processo de criação do conhecimento, são necessários ao contexto aspectos relacionados a tempo, espaço e relacionamento com os outros. Então, o ambiente universitário pode ser considerado como um dos melhores locais para a criação do conhecimento e, conseqüentemente, para a sua gestão, pois caracteriza-se como um espaço no qual ocorre, de maneira voluntária, um grande volume de interações entre os envolvidos na construção do conhecimento.

Por conseguinte, é importante explorar essas interações humanas e processuais nas IES, pois elas perpassam por crises que afetam a qualidade da educação em nível nacional e, sobretudo, no crescimento social e econômico do país. Conhecer novos caminhos e modelos de gestão pode contribuir não somente para a Instituição objeto de estudo, mas também para outras IES que seguem o mesmo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Ainda justificando a oportunidade e a viabilidade do estudo, salienta-se que o pesquisador faz parte do corpo docente da Instituição a ser pesquisada, o que facilita o acesso às informações e às pessoas estratégicas do processo, visando, assim, a uma pesquisa com excelência. Concomitantemente, o pesquisador faz parte do contexto pesquisado e, por sua vez, conhece a realidade, facilitando o alcance do objetivo da pesquisa.

No que se refere à originalidade da pesquisa, cabe destacar que na Instituição de Ensino Superior, objeto da pesquisa, até o momento, não foi realizado nenhum estudo que identifique as práticas de Gestão do Conhecimento bem como a sua relação com as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

Também é importante salientar que o estudo se insere na linha de pesquisa de Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária do Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária, o qual irá contribuir para o aprofundamento do fenômeno em estudo e no cenário sócio educacional brasileiro. Por meio da pesquisa aplicada e do desenvolvimento de um estudo de caso, este estudo trará subsídios capazes de entender e desenvolver a educação pela indissociabilidade da tríade universitária: ensino, pesquisa e extensão.

Contudo, a Gestão do Conhecimento baseia-se em um processo de compartilhamento do conhecimento, sendo que, com o auxílio de algumas práticas e da gestão da informação voltada ao tema, cria-se um processo em que o conhecimento individual dos membros passa a ser conhecimento corporativo. Para tanto, é de extrema importância a sistematização desse processo. Assim sendo, justificam-se os objetivos da pesquisa que, primeiramente, irá descrever o processo de gestão e as atividades de ensino, pesquisa e extensão, evidenciando as práticas de GC já institucionalizadas e, por último, permitirão propor ações e práticas de GC para o ensino, a pesquisa e a extensão da instituição objeto de estudo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução com a apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos pretendidos com a realização do trabalho, a sua justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz os fundamentos teóricos do estudo, tendo como principais temas as Instituições de Ensino Superior, abordando a sua classificação e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; a Gestão do Conhecimento, perpassando por dados, informação e conhecimento, tipos de conhecimentos; e finalizando com as práticas e abordagens da Gestão do Conhecimento.

Na sequência, no terceiro capítulo, desenvolvem-se os procedimentos metodológicos que foram aplicados para o alcance dos objetivos do estudo, envolvendo a natureza, objetivos, abordagem, delimitação da sua população e amostra, coleta de dados e análise de dados.

Já no quarto capítulo, demonstra a apresentação e a análise dos dados, abordando a Instituição de Ensino Superior, objeto de estudo da presente pesquisa, bem como os resultados alcançados acerca do fenômeno em estudo, os quais são analisados com vistas a responder ao objetivo geral e a cada um dos objetivos específicos da pesquisa.

Finalmente, o último capítulo refere-se à conclusão da pesquisa, em que se faz as considerações finais, responde-se à pergunta de pesquisa e são elencadas sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, objetiva-se referenciar as Instituições de Ensino Superior e a sua indissociabilidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o processo de gestão das IES e a Gestão do Conhecimento, abordando o seu processo de criação, dimensões e práticas.

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES

De acordo com a história das Instituições de Ensino Superior, desde a criação das primeiras universidades, nos séculos XII e XIII, na Idade Média, como a Universidade de Bolonha, criada em 1190, a Universidade de Oxford, fundada em 1214, e a Universidade de Paris, criada em 1215, o conceito de Universidade traduz-se como uma pluralidade do conhecimento, articulada por meio de práticas inter e transdisciplinares. Desde os seus primórdios, a Universidade, enquanto instituição, vem buscando conquistar a sua autonomia acadêmica, didática, administrativa e de gestão frente ao Estado e à Igreja (PAULA, 2003).

Em 1909, com o movimento dos seringueiros, surgiu no Brasil a primeira Universidade, denominada Universidade de Manaus; mais tarde, em 1920, constituiu-se a Universidade do Rio de Janeiro e, em 1934, surgiu a Universidade de São Paulo – USP, hoje uma das universidades mais conceituadas do País.

Em 1935, Anísio Teixeira, em seu discurso de inauguração dos cursos da Universidade do Distrito Federal, ressaltou a importância de suas atividades:

A função da universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata, somente, de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que as universidades. (TEIXEIRA, 1998, p. 35).

O autor chama a atenção, para a importância das universidades brasileiras no que se refere à investigação e à produção do conhecimento, cabendo à educação superior brasileira a busca pelas soluções dos problemas da sociedade. Para muitos que não sabem o que realmente

significa uma Universidade, ela resume-se em apenas um estabelecimento que oferece cursos de graduação, inclusive a pessoas que trabalham na universidade (ALMEIDA FILHO, 2007). Por isso a importância dessa abordagem sobre a grandiosidade do tema Universidade, que se qualifica como algo complexo e grandioso, que nasce da sociedade e deve produzir e aprender com e para a sociedade, por meio da pesquisa, do ensino e da extensão.

Na década de 1990, houve uma ruptura em relação à Educação Superior no Brasil em virtude do posicionamento da Organização Mundial do Comércio (OMC) e do Banco Mundial, os quais analisaram que o custo da educação superior pública no Brasil era muito alto e não apresentava os resultados suficientes para cobrir o investimento que era realizado. Nesse contexto, surgiu a educação superior privada, com a transformação da educação, que até então era considerada um bem público, em serviços, fazendo com que as instituições de ensino superior público entrassem em uma crise hegemônica, institucional e de legalidade (CHAUI, 2003).

De acordo com Heidemann (2014), o Estado deixou-se influenciar pelo Sistema de Mercado, no qual países desenvolvidos eram os que tinham maior industrialização e serviram como fonte de inspiração para os países subdesenvolvidos, como o Brasil. O erro não foi prever as sérias consequências dessas influências. Nesse sentido, o Mercado passou a ter uma maior influência sobre o Estado, inclusive na elaboração de suas políticas públicas.

Segundo com Mészáros (2015) e Santos (2005), para sair das crises vivenciadas no ambiente econômico, político e social, é necessário superar os problemas do Estado e, conseqüentemente, das IES, haja visto que elas são um bem público intimamente ligado ao projeto de país. Propostas como as redes de cooperação nacional (universidades públicas e privadas) e até transnacional (entre países), com o objetivo de densificar, democratizar e qualificar, aliadas às áreas de legitimação como acesso, extensão, pesquisa e ecologia dos saberes, podem representar uma alternativa de prosperidade.

Frente a já mencionadas crises, as IES têm enfrentado grandes dificuldades, vivendo um verdadeiro ciclo de resistência devido ao aumento das crises instauradas dentro das instituições. Tanto as instituições públicas como as privadas passam por dificuldades, umas por falta de financiamento, outras por falta de demanda de alunos, fazendo com que o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão fique fragilizado. As instituições públicas dão prioridade a área da pesquisa, tendo em vista que esta é a que mais angaria recursos para a

Universidade. Já nas instituições privadas, a atenção fica no ensino, sendo este o mais cobrado quanto à sua qualidade por parte de seus alunos (ALMEIDA FILHO, 2007).

Conforme a Lei nº 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, classificam-se as instituições de ensino nas seguintes categorias:

Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

(BRASIL, 1996)

Com relação às Instituições de Ensino Superior, estas são credenciadas pelo Ministério da Educação como:

Art. 12. As instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas

prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas como:

- I - faculdades;
- II - centros universitários; e
- III - universidades (BRASIL, 1996).

Com relação à concepção de Universidades, a LDB define que:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (BRASIL, 1996)

Esses três incisos do art. 52 da LDB qualificam as condições que uma Instituição de Ensino Superior deve atender para ser considerada uma Universidade. Representam, portanto, um esforço da legislação para traduzir, em termos práticos e operacionais, o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Já com relação à concepção dos centros universitários, que está presente no artigo primeiro do Decreto nº 5.786/2006,

Art. 1º. Os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

Parágrafo único. Classificam-se como centros universitários as instituições de ensino superior que atendam aos seguintes requisitos:

- I - um quinto do corpo docente em regime de tempo integral; e
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado. (BRASIL, 2006)

Observa-se, na legislação, que os centros universitários têm menos autonomia que as Universidades, porém a norma não os obriga a exercer as atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. Os centros universitários têm a autonomia de criarem, organizarem e extinguirem, em suas sedes, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes e registrar os diplomas de seus próprios cursos ofertados.

Por fim, as faculdades tratam-se de uma forma inicial de organização acadêmica para a oferta de cursos superiores, conforme disciplinado no artigo 13 do Decreto nº 5.773/2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no Sistema Federal de Ensino.

Art. 13. O início do funcionamento de instituição de educação superior é condicionado à edição prévia de ato de credenciamento pelo Ministério da Educação.

§ 1º. A instituição será credenciada originalmente como faculdade. (BRASIL, 2006)

As Faculdades são também Instituições de Ensino Superior, porém sem autonomia. Sua criação, expansão e abertura de cursos devem ser previamente autorizadas pelo Ministério da Educação. Assim, representam um conjunto de instituições com maior número de unidades no território brasileiro em diferentes áreas do conhecimento e que oferecem, principalmente, ensino e, algumas vezes, pesquisa e extensão, dependendo do plano estratégico de cada instituição.

2.1.1 A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão

A indissociabilidade da Universidade brasileira - ensino, pesquisa e extensão – é legitimada na Constituição Federal de 1988, artigo 207, que diz que: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Como observado, a Constituição preocupou-se em definir a autonomia universitária em suas atividades-fim (didático-científica) e em suas atividades-meio (administrativa e financeira). Dentro de suas atividades-

fim, não deve haver separação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A diretriz de indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão protagoniza a extensão universitária como um processo acadêmico que agrega mais efetividade se estiver vinculado ao processo de formação de pessoas (ensino) e de geração de conhecimento (pesquisa) (PNEU, 2012).

2.1.1.1 Ensino Universitário

O ensino faz parte da tríade que dá sustentação à Universidade. Essas funções convergem para o ensino com qualidade, conforme relata Cunha (1997, p. 91):

Ensino superior de qualidade tem como pressuposto que a produção do conhecimento se faz também pelo ensino. [...] Se a pesquisa dá enorme contribuição à formulação de novos parâmetros científicos, a produção do conhecimento pelo ensino, antes de produtos científicos, alcança a produção do pensamento, a capacidade cognitiva e estética do aprendiz.

Nesse aspecto, o processo de ensino de qualidade não pode ser deixado em segundo plano nas IES, tendo em vista que ele traz os fundamentos necessários para a formação do futuro pesquisador. É no ensino que também se elaboram raciocínios críticos sobre os problemas enfrentados na sociedade, bem como a promoção dos conhecimentos culturais, científicos e técnicos que, futuramente, se tornarão patrimônio da humanidade.

No modelo histórico brasileiro, o ensino superior preocupava-se mais com formação técnica profissional do que com a geração de novos conhecimentos. Nesse sentido, Santos (2005) aponta que, de todos os profissionais à sua época, o graduado se tornava um conhecedor especializado e um ignorante generalizado.

A atual sociedade é frequentemente descrita como sociedade do conhecimento, provocando novos padrões de qualidade. Nesse contexto, para que o profissional tenha a ascensão em sua carreira, ele precisa de competências para a criação de processos inovadores.

A inovação se caracteriza por um processo de mudança que tem como pressupostos: a intencionalidade (ação planejada), a historicidade (ação concreta ou prática cotidiana), a

sedimentação (temporalidade, extensão e profundidade da internalização) e a abrangência (complexidade ou multiplicidade de aspectos e maior alcance). (BRASIL, 1997)

Para experiências inovadoras, é necessário que haja algum tipo de mudança numa determinada cultura ou prática educacional. É preciso modernizar como o sistema de ensino superior brasileiro está estruturado, assumindo uma atitude inovadora e transformadora da realidade social. Isso implica, necessariamente, ampliar e fortalecer a indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão, visando a um processo formativo sistêmico, tendo em vista que o ensino universitário jamais pode ser estático e nem pode ser considerado como um conhecimento permanente e imutável.

Paoli (1988, p. 37) diz que, na relação entre ensino e pesquisa, pressupõe-se que exista uma mudança epistemológica, em que:

[...] o ensino assume o compromisso de disseminar atitudes científicas, ou seja, a predisposição para conhecer de forma inteligente e não apenas repetitiva e reprodutiva. [...] ensino com pesquisa seria o desenvolvimento de hábitos de pensamento claro, crítico, construtivo e independente.

De acordo com Cunha (2014, p. 20): “São muitos os estudos que explicitam que os saberes do ensino são específicos e que embora se alimentem dos saberes da pesquisa, assumem peculiaridades que lhes são próprias”. Podemos exemplificar com a formação dos docentes que, ainda nos tempos atuais, não recebem a formação necessária para assumir a condição de mediador no processo de aprendizagem, ensinando os discentes a serem protagonistas de seu próprio aprendizado nos diferentes níveis de complexidade. “O docente precisa ter consciência de que o que faz como professor é mais importante do que diz na mesma condição” (CUNHA, 2014, p. 20).

Enfrenta-se, ainda hoje, carência de conceitos e estudos relacionados aos processos de ensino, resultando na dificuldade de transformar em projetos e práticas os princípios da integração entre ensino, pesquisa e extensão, mesmo com todas as exigências sociais e culturais que vêm pressionando por transformações dos tradicionais processos escolarizados de ensinar e aprender (CUNHA, 2014).

2.1.1.2 Pesquisa Universitária

A pesquisa é um produto natural do amadurecimento do ensino. Quando o ensino tem qualidade, ele forma bons pesquisadores. A pesquisa também não pode ficar distanciada da extensão, pois pesquisar, por si só, não basta. É necessário buscar as necessidades da sociedade, gerando novos conhecimentos, fazendo diferença, quando introduzido na realidade, e atendendo aos anseios dela.

O processo da pesquisa aprimora e produz novos conhecimentos, e estes, por sua vez, são difundidos por meio do ensino e da extensão, contribuindo para que a formação dos três pilares balizadores da educação tornem-se complementares e interdependentes, visando sempre a uma visão sistêmica (PIVETTA et al., 2010).

Ainda segundo Pivetta et al. (2010), a pesquisa desenvolve-se na perspectiva de uma ferramenta indispensável para a geração de novas hipóteses, enraizadas e fundamentadas na vivência e reais necessidades da sociedade. Há a necessidade de que ela seja autônoma, não servindo apenas aos anseios do mercado globalizado.

Demo (2007) chama a atenção para o fato de que as instituições de ensino estão correndo um sério risco em assumir padrões qualitativos que atendam apenas às necessidades do mercado, tendo uma visão da pesquisa como um produto imediatista da formação acadêmica, deixando, muitas vezes, de ser como um instrumento capaz de responder às reais necessidades sociais emergentes.

Para Heidemann (2014), o Estado é um agente unitário que atua em prol dos interesses de um corpo político coletivo, ou seja, a cidadania dos indivíduos pertencentes à sociedade. Já o mercado é um agente plural, cujos membros tomam decisões e agem por modo individual, motivados pelo autointeresse.

Deste modo, o Estado jamais poderia deixar-se influenciar, pois as políticas públicas devem ser decididas pelo conjunto de atores sociais, cabendo a eles elaborar, implantar e, posteriormente, avaliar sua eficácia (HEIDEMANN, 2014). Nesse sentido, a sociedade deve participar do processo da pesquisa universitária, haja visto que esta detém pressupostos capazes de garantir a verdadeira necessidade do processo.

Dentro do modelo que inspira a universidade brasileira, a formação de professores ocupa um lugar bastante secundário. Nele as prioridades são concentradas nas funções de pesquisa e elaboração do conhecimento científico, em geral consideradas

como exclusividade dos programas de pós-graduação. Tudo o que não se enquadra dentro dessas atividades passa, em geral, para um quadro inferior, como são as atividades de ensino e formação de professores (LÜDKE, 1994, p. 6).

Outro agravante do campo da pesquisa universitária brasileira é que o incentivo à pesquisa se direcionou somente para os programas de pós-graduação, talvez em razão de serem em menor número e terem melhores condições de atuação quando comparados aos cursos de graduação. Os docentes que estão alocados nos programas de pós-graduação assumem, necessariamente, as atividades de pesquisa, trabalho em jornada integral e alguns benefícios de incentivos econômicos (MIRANDA, 1988).

A separação em cursos de graduação e pós-graduação ocorre inclusive nos órgãos de regulação, fomento e avaliação. Desta forma, contrariam o dispositivo constitucional, separando a condição de indissociabilidade, assumindo as funções de pesquisa e ensino em locais acadêmicos distintos. Isso faz com que tenhamos, hoje, programas de pós-graduação com expressivas pesquisas e um ensino na graduação que ainda está um pouco distante da interpretação correta da indissociabilidade do ensino superior (CUNHA, 2014).

É no campo da pesquisa que a Universidade pode se redescobrir, inserindo no seu processo de gestão ações resultantes da própria pesquisa, sendo que, nesse processo de transformar resultados de investigações em ações concretas, é que ela conquista, em sua plenitude, seu objetivo.

2.1.1.3 Extensão Universitária

Ao analisar os significados estritos da palavra extensão, depara-se com a restrição de definição que o conceito traz. Quando se pensa em extensão relacionada às IES, logo vem à mente as atividades e programas extensionistas que são oferecidos à sociedade, muitas vezes como forma de assistencialismo.

Em seu livro “Comunicação ou Extensão”, Freire (2002) repensa o referido termo, buscando demonstrar as dimensões de seu campo associativo, o qual facilmente induz a pensar em concepções que distorcem o real sentido da palavra extensão, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões associativas ao conceito de extensão.

Extensão	Transmissão
	Sujeito ativo (o que estende)
	Conteúdo (que é escolhido por quem estende)
	Recipiente (do conteúdo)
	Entrega (de algo que é levado por um sujeito que se encontra “atrás do muro” àqueles que se encontram “além do muro”, “fora do muro”. Daí se fale em atividades extramuros)
	Messianismo (por parte de quem entrega)
	Inferioridade (dos que recebem)
	Mecanicismo (na ação de quem estende)
	Invasão cultural (através do conteúdo levado, que reflete a visão do mundo daqueles que levam, que se superpõe à daqueles que passivamente recebem)

Fonte: Freire (2002, p. 22).

De acordo com Freire (2002), o verdadeiro processo de educação é aquele em que se aprende enquanto se ensina, fazendo com que os envolvidos saibam construir seu próprio aprendizado e tenham a curiosidade de aplicá-los.

Ao contrário, educar e educar-se, na prática da liberdade, é tarefa daqueles que sabem que pouco sabem – por isto sabem que sabem algo e podem assim a saber mais – em diálogo com aqueles que, quase sempre, pensam que nada sabem, para que estes, transformando seu pensar que nada sabem em saber que pouco sabem, possam igualmente saber mais. (FREIRE, 2002, p. 25)

O verdadeiro conceito que se objetiva, neste estudo, sobre a extensão indissociada da pesquisa e do ensino nas universidades, vai muito além das dimensões associativas anteriormente relacionadas no Quadro 1. Nas práticas extensionistas, há uma comunicação muito forte entre a sociedade e a Universidade, por meio de um aprendizado mútuo, com elos próximos, mas, ao mesmo tempo, com liberdade de ambas as partes, em que, mediante o diálogo, se constrói o conhecimento capaz de transformar a realidade na qual os sujeitos estão inseridos.

Dentro da Universidade, que é concebida como uma instituição geradora de conhecimento, deve haver a presença curiosa do sujeito em face do mundo, demandando a busca constante para a obtenção da verdadeira ação transformadora sobre a realidade (FREIRE, 2002). Nesse contexto, a extensão universitária é um canal de relacionamento e troca

de experiências entre Universidade e sociedade, sendo que, dessa relação, acontecem benefícios às duas partes: a Universidade proporciona um saber diferenciado, colocando em prática aquilo que foi aprendido em sala de aula, e a sociedade ganha nas melhorias e contribuições aos cidadãos. Trata-se do relacionamento entre a teoria e a prática, ou seja, faz com que o conhecimento ultrapasse as salas de aula, indo além, permitindo o aprendizado também pela aplicação e pela prática, sendo uma forma de interação que deve existir entre a Universidade e a comunidade na qual ela está inserida. A extensão é uma espécie de ponte permanente entre a Universidade e os diversos setores da sociedade.

De acordo com a RENEX – Rede Nacional de Extensão, proponente do Plano Nacional de Extensão Universitária no Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (2000 – 2001), o conceito básico de extensão é:

A Extensão Universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da *práxis* de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento.

Nos anos de 2009 e 2010, nos XXVII e XXVIII Fóruns de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras – FORPROEX, após um amplo e aberto debate, foi apresentado um outro conceito de Extensão Universitária:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade (PNEU, 2012, p. 31).

A extensão universitária é formadora de profissionais-cidadãos, permitindo uma atividade cada vez mais perto da sociedade, privilegiando a produção do conhecimento na superação das desigualdades sociais existentes. Essa prática acadêmica consolida uma atividade de ensino e de pesquisa juntamente com as demandas da sociedade, integrando ainda mais o homem a ciência.

Sabe-se que há uma indissociabilidade no tripé ensino, pesquisa e extensão e cabe à própria Universidade encontrar formas de envolvimento e integração da comunidade dentro e fora da instituição. Para tanto, existem os projetos extensionistas que ampliam os conhecimentos, relacionam a teoria com uma prática educativa mais dinâmica e, conseqüentemente, levam os acadêmicos à vivência e à procura de soluções aos reais problemas da sociedade. O aluno tem papel fundamental no enriquecimento do próprio conhecimento, tornando-se um ser crítico, com capacidade de organizar as ideias e torná-las concretas a partir de novas concepções, novos costumes ou novos padrões comportamentais. Além disso, as práticas extensionistas permitem aos alunos o desenvolvimento da personalidade e de qualidades como cooperação, colaboração e ampliação da socialização.

Com a implantação dos projetos de extensão, as IES, na sua interação com a comunidade, participam e vivenciam seus problemas mais contundentes, buscando a superação das contradições da realidade sociopolítica e econômica. As instituições passam a ser um lugar onde as pessoas se tornam mais esclarecidas sobre o seu real papel na sociedade, a partir da troca de experiências vividas e por meio das aprendizagens multidisciplinares e interdisciplinares. O trabalho extensionista tem como foco o fortalecimento dos setores menos privilegiados por meio do compromisso social, buscando o progresso da sociedade como um todo.

O Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras – FORPROEX - também estabeleceu cinco diretrizes que devem orientar a formulação e a implantação de programas, projetos e ações de extensão (PNEU, 2012, p. 33):

- a) Interação Dialógica;
- b) Interdisciplinaridade e Interprofissionalidade;
- c) Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão;
- d) Impacto na Formação do Estudante; e
- e) Impacto e Transformação Social.

Na visão do FORPROEX, essas diretrizes, contribuem para a superação das três crises da Universidade Pública, apontadas por Santos

(2005): a crise de hegemonia, a crise de legitimidade e a crise institucional.

De acordo com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), as atividades extensionistas são divididas e concebidas em:

Programa: é o conjunto de ações e/ou projetos de caráter orgânico institucional, com clareza de diretrizes e orientação para um objetivo comum.

Projeto: é o conjunto de ações de caráter educativo, social, cultural, científico e tecnológico, desenvolvidas em um período limitado de tempo. Os projetos podem ser realizados isoladamente ou estar vinculados a programa de extensão.

Ação: é a menor unidade de classificação da extensão e pode ser realizada isoladamente ou estar vinculada a projeto ou programa de extensão (UFRGS, 2015, p. 5).

Ainda, no sentido de melhor entender e visualizar, na prática, as atividades de extensão nas IES, a Rede Nacional de Extensão (RENEX) estruturou-as em áreas temáticas: Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Trabalho, Tecnologia e Produção (RENEX, 2016).

Seja por meio de programas, projetos ou, até mesmo, ações nas diversas áreas temáticas, na visão de Almeida Filho (2007), as instituições de ensino superior estão deixando o campo da extensão em segundo plano. Como o universo da pesquisa tem mais influência para atrair financiamentos, ele torna-se a preferência.

Se olharmos as pró-reitorias de uma universidade, uma é do príncipe: a pesquisa, às vezes unida à pós-graduação. Lida com o *filet mignon* da academia. Gravitam em seu entorno os líderes de pesquisa. Obtém o respeito maior de seus pares. E há uma pró-reitoria que é o sapo: a de extensão. Reduz-se muitas vezes à mera difusão do conhecimento. Os melhores descobrem, inventam, criam. No fim da fila, há aqueles que transmitem, a quem está fora da universidade, algo que esta gerou. A meio entre a primeira e a última, encontram-se as atividades de ensino (ALMEIDA FILHO, 2007, p. 4).

De acordo com Almeida Filho (2007), a Universidade deve ter uma visão clara do que é a sociedade na qual, da qual e para a qual ela vive. Nesse sentido, a valorização da extensão é de fundamental importância, pois a apropriação social do conhecimento, sua conversão em ação, é tão importante quanto sua geração inicial.

O fato de a universidade brasileira, historicamente, ter abdicado de construir o novo, fez com que a sociedade fosse buscar a inovação em outras instituições. Justamente por isso, a instituição universitária foi paulatinamente perdendo seu valor perante a cultura nacional. (ALMEIDA FILHO, 2007, p. 287)

Segundo Freire (2008), para que o processo de educação melhore em qualquer nação, é preciso que a sociedade esteja aberta, destacando que, para resolver problemas relacionados à sociedade, é preciso, primeiramente, que ela seja consultada e participe do processo de mudança, por isso a importância da extensão no processo de melhoria da educação. A sociedade deve participar do processo de geração do conhecimento, pois ela detém pressupostos capazes de garantir a verdadeira criatividade no processo.

Por meio do diálogo e da pedagogia da comunicação, Freire (2008) afirma que é possível mudar a realidade que assola qualquer sociedade. Mas, para isso, todos os envolvidos devem estar conectados, em que o educador, ao ensinar, aprende, havendo uma transferência de conhecimento entre educador e educando, envolvidos num diálogo permanente.

Assim, é hora das IES, sejam Universidades, Centros Universitários, Institutos Federais ou Faculdades, resgatarem seu prestígio junto à sociedade na qual se constituem enquanto instituição social, estimulando todo o corpo técnico, discente, docente, e a própria gestão, a demonstrarem seu verdadeiro compromisso com a formação de pessoas íntegras e comprometidas com a transformação social.

2.1.2 O processo de gestão em IES

O processo de gestão não pode ser visto apenas com um olhar para uma única ciência. Trata-se de um processo complexo, detalhado e participativo, envolvendo diversos autores e contextos sociais. Como esse

processo envolve pessoas, que, por sua vez, trazem consigo suas culturas e subculturas, que refletem sobremaneira em seu modo de administrar, o método de gestão não é homogêneo (BURIGO, 2003).

Contextualizando o conceito de gestão universitária, pode-se dizer que é um subcampo da administração, cujo campo de estudo são as instituições de ensino superior, podendo ser Universidades ou não, envolvendo aspectos relacionados ao processo de planejar, organizar, liderar e controlar as pessoas envolvidas na instituição, utilizando-se, para isso, os seus recursos para o alcance de seus objetivos institucionais (SCHLICKMANN; MELO, 2013).

Nesse sentido, Teixeira, Giroletti e Muriel (2016, p. 22) destacam que:

Nossas organizações educacionais, fundamentadas em paradigmas que não suportam tanta descontinuidade, buscam novas formas de pensar a própria organização, sua cultura, relevância e sustentabilidade. Seria mais correto propor um pensar sobre a racionalidade no caos diante de uma realidade que se auto organiza, dando os primeiros passos em direção ao mundo de conceitos e métodos.

Diante dos desafios frente a gestão das IES, cabe ao gestor tomar boas decisões, pois a essência da administração é tomar boas decisões ou, ao menos, decisões satisfatórias, que estejam de acordo com o objetivo institucional. Para isso, é necessário conhecer o ambiente interno e externo nos quais a instituição está inserida, transpondo os muros para visualizar os anseios da sociedade,orquestrando interesses individuais com pretensões institucionais.

De acordo com Kerr (2005, p. 36):

A regra geral é que a administração em todo lugar se torne, por força das circunstâncias, se não por opção, uma das características mais visíveis da universidade. Conforme a instituição cresce, a administração se torna mais formal e mais compartimentada como função distinta; conforme a instituição fica mais complexa, o papel da administração passa a ser mais importante a fim de promover a sua integração; conforme ela passe a ser mais próxima ao mundo externo, a

administração assume os encargos desse relacionamento. A revolução administrativa também está ocorrendo dentro da universidade.

A moderna “Multiversidade” (KERR, 2005, p. 36) ao invés de Universidade, como sistema complexo, acarreta dúvidas a qual modelo de gestão adotar. O desafio que se coloca nesse contexto é o gerenciamento da instituição educacional com a preservação da liberdade acadêmica, contemplando com eficácia todas as ações que compõem o tripé da Universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Nos últimos anos, diante de tantas situações complexas, a tomada de decisão nas organizações passou a ser exigida de forma mais rápida e eficaz, como forma de sobrevivência no mercado globalizado. A informação é o principal elemento para a tomada de decisão, mas informação por si só não basta. É necessário sistematizá-la e transformá-la em conhecimento.

Em todo o processo de gestão, cada ação implementada deve ser avaliada e medida, partindo do pressuposto de que somente se pode gerenciar aquilo que é mensurável. Assim, faz-se necessário conhecer quais os principais instrumentos de avaliação relacionados aos processos de ensino, pesquisa e extensão nas IES.

2.1.2.1 Métodos Avaliação de IES

Uma educação de qualidade pode ter a concepção daquela que possibilita que o indivíduo tenha domínio eficaz dos conteúdos; que traga cultura científica ou literária; que desenvolva as capacidades e habilidades máximas para o sistema produtivo; ou aquela que promova o espírito crítico e fortaleça o compromisso com a transformação da realidade social (CUNHA, 2014).

Ainda na visão de Cunha (2014), a concepção de qualidade na Educação Superior é uma conotação interpretativa e valorativa considerando os seguintes aspectos:

- a) as estratégias de formação de alunos;
- b) a capacidade de produzir conhecimentos;
- c) o empenho e desenvolvimento profissional dos docentes;
- d) as estratégias de gestão; e, principalmente,
- e) o carácter transformativo que é capaz de imprimir à sociedade, envolvendo decisões políticas e demandas pedagógicas.

No Brasil, a avaliação da qualidade da educação superior é realizada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior –

SINAES, que tem a incumbência de constituir referencial básico para os processos de regulação e supervisão da educação superior com o intuito de promover a melhoria de sua qualidade (BRASIL, 2006a).

O SINAES, a fim de cumprir seus objetivos e atender às suas finalidades constitucionais e legais, compreende os seguintes processos de avaliação institucional:

Art. 58 [...]

§1º [...]

I - avaliação interna das instituições de educação superior;

II - avaliação externa das instituições de educação superior;

III - avaliação dos cursos de graduação; e

IV - avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes de cursos de graduação (BRASIL, 2006a).

Ainda segundo o SINAES, ao promover o processo de avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deve-se assegurar:

Art. 2º [...]

I – avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II – o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III – o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV – a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações (BRASIL, 2004).

De acordo com o artigo 3º da Lei nº 10.861/2004 que instituiu o processo de avaliação do Ensino Superior brasileiro, a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação por meio de suas atividades, cursos,

programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais:

- I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV – a comunicação com a sociedade;
- V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
- IX – políticas de atendimento aos estudantes;
- X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (BRASIL, 2004)

Analisando os critérios de avaliação do SINAES, percebe-se que o sistema avalia a Instituição de Ensino Superior sobre diversos aspectos organizacionais, envolvendo seu ambiente interno e externo, sendo,

inclusive, semelhante com algumas nuances dos métodos de avaliação da Gestão do Conhecimento aplicada aos negócios.

Cunha (2014) descreve alguns indicadores com a perspectiva de avançar na direção da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, bem como no sentido de trazer a qualidade para a educação superior, dos quais se destacam:

a) tornar o caráter provisório de conhecimento, estimulando os docentes e discentes a uma atitude questionadora frente a realidade, podendo confrontar as premissas conceituais historicamente consolidadas;

b) assumir a mobilização dos discentes propondo um processo complexo que envolve compreender as culturas e expectativas deles, quer para atendê-las, quer para desestruturá-las;

c) estimular o protagonismo do discente assumindo sua condição de sujeito de suas aprendizagens;

d) incluir racionalidades distintas no trato do conteúdo, aceitando a totalidade do conhecimento como uma condição humana;

e) assumir uma relação da prática com a teoria por meio de uma equação capaz de orientar os processos de aprendizagem;

f) desenvolver as capacidades sociais dos discentes, compreendidas pelas atitudes colaborativas, éticas e críticas, incluindo os valores da cidadania, do compromisso público e da autonomia intelectual.

Contudo, tanto os critérios de avaliação do SINAES como as propostas elencadas por Cunha (2014) trazem, entre os indicadores de avaliação da Educação Superior, o fato da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, o qual deve ser desenvolvido por meio de processos sistêmicos. Por tratar de uma ruptura epistemológica e mercadológica, exige investimentos por parte das Instituições de Ensino Superior, bem como a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas por parte dos gestores universitários, sendo que o processo de Gestão de Conhecimento pode contribuir de forma significativa com o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para a melhoria da qualidade da Educação Superior.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Desde os primórdios, o conhecimento era tido como algo transformador, tanto que era resguardado e poucos tinham acesso. Já na atualidade, o conhecimento agregado dentro das organizações é o ápice

para a tomada de decisão, razão pela qual ganha cada vez mais destaque no rol de pesquisas no campo da Administração (CHAGAS; BUSSE, 2015). Vive-se em uma sociedade baseada no conhecimento, na qual a inovação passa a ser o principal fator de competitividade das organizações, sendo as pessoas o único elemento capaz de criá-la, cabendo às empresas oportunizar ambientes organizacionais favoráveis e capazes de motivá-las, bem como gerenciar todo esse intelecto, transformando-o em ações que impactem nos resultados (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Na sociedade do conhecimento, na qual o Capital Intelectual tornou-se o ativo mais importante, “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT; PRUSAK 2003, p. 15).

A socialização é um dos elementos imprescindíveis para a geração do conhecimento. De acordo com Freire (2008), no mundo atual, mesmo após o processo de globalização, ainda existem organizações e indivíduos que visualizam o processo de educação com a consciência bancária, ou seja, aquela em que o educador é quem deposita conhecimento e o aprendiz é o sujeito que recebe passivamente.

Em tempos atuais, não é raro ver organizações que apenas impõem aos seus subordinados um processo coercitivo, sem interações e reflexões, não possibilitando o envolvimento e a participação efetiva dos colaboradores, ocasionando inação do processo de Gestão do Conhecimento.

Para Freire (2008), o indivíduo deve mergulhar no processo, afirmando que não há como comprometer-se verdadeiramente sem mergulhar, sem ficar molhado. Na visão organizacional, o funcionário não deve ser um mero seguidor de regras, este deve compreender todo o contexto organizacional e posicionar-se dentro dele.

Segundo Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 79), “O desenvolvimento de novos conhecimentos e competências pode ser facilitado pelo uso coerente dos recursos existentes na organização”, em que a opinião e participação de funcionários, clientes, fornecedores, e outros envolvidos no processo, passam a ser peças-chave para a geração de conhecimento e, conseqüentemente, para a agregação de valor à empresa.

O homem, na visão de Freire (2008), é um ser de relações, que por meio de suas vivências e experiências vai desenvolvendo seu próprio conhecimento. Nessa perspectiva, Valentim (2005, p. 10) enfatiza que “O conhecimento possui, portanto, propriedades inerentes ao sujeito que o

constrói. Essas propriedades serão utilizadas de forma diferente por cada indivíduo, caracterizando-se, assim, como conhecimento único”.

Já para Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 6) “[...] o conhecimento é criado por indivíduos, mas estes podem ser apoiados e estimulados intencionalmente pela organização, que proporciona a infraestrutura necessária, os contextos e desafios”.

Simon (1970) defende a ideia de que, para ter uma boa gestão, seja ela pública ou privada, são necessárias boas decisões. Nesse sentido, a implantação de um bom processo de Gestão do Conhecimento pode contribuir com a administração das empresas, proporcionando pontos de vistas multidisciplinares, provenientes de diferentes olhares sobre um mesmo problema.

De acordo com Motta (1999, p. 16), o termo gestão possui o mesmo significado de administração e de gerência: “[...] é um termo genérico [...] que sugere a ideia de dirigir e de decidir.” Para Davenport e Prusak (2003), o processo da Gestão do Conhecimento inicia-se por dados, os quais são registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado. Já o conhecimento significa o uso inteligente da informação e está mais próximo da ação, podendo ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva.

Contudo, a Gestão do Conhecimento pode ser definida como “[...] processo pelo qual uma organização, consciente e sistematicamente, coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos” (FALCÃO; BRESCIANI FILHO, 1999, p. 162). Nesse contexto, para compreender o processo de Gestão do Conhecimento, primeiramente é necessário conhecer as particularidades inerentes do conhecimento, iniciando pelos dados e informações, até a transformação em conhecimento; este, por sua vez, é gerido pela organização e transforma-se em ações que impactam nos resultados.

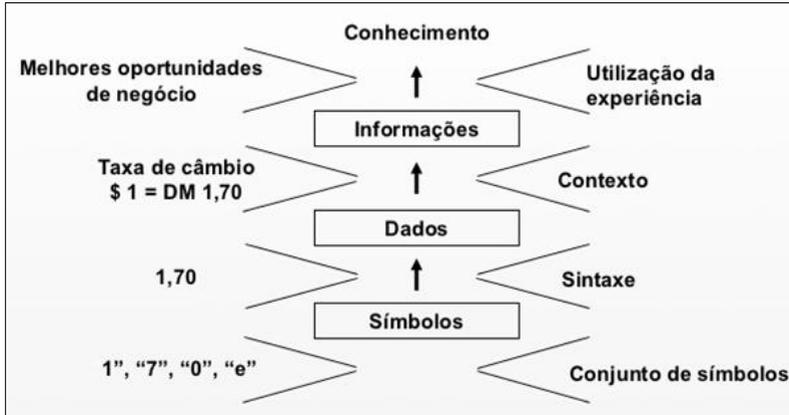
2.2.1 Dados, informação e conhecimento

Para melhor compreender o termo Gestão do Conhecimento, faz-se necessário abordar algumas concepções que deixarão mais objetiva a importância de a organização gerenciar melhor seus dados, informações e conhecimento.

Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002), os gestores das organizações baseadas em conhecimento somente podem desenvolver uma abordagem integrada se conseguirem, primeiro, distinguir entre

dados, informações e conhecimento e, segundo, estabelecer as relações entre eles.

Figura 1 - Relações entre níveis na hierarquia conceitual



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 22).

Ainda segundo os mesmos autores,

Os movimentos entre esses níveis são frequentemente descritos como um processo de enriquecimento. Quando as regras de sintaxe são aplicadas aos símbolos, eles se tornam dados. Os dados são passíveis de interpretação dentro de um contexto específico, fornecendo, dessa forma, informação ao receptor. Quando as informações são interligadas, estas podem ser usadas em um campo de atividade específico, e isso podemos chamar de conhecimento. Às vezes, são descritos níveis adicionais, tais como sabedoria, inteligência ou capacidade de reflexão (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 23).

Esse processo pode ser definido como uma progressão ao longo de um *continuum* de dados, passando por informações, até o conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Dados são apenas registros sem um significado, constituídos por textos, gráficos, imagens, registros ainda não processados. Quando adquirem significado, estes passam a ser informações. Informações são

dados que já sofreram algum processamento, por meio de algum critério de classificação, e são bases para a tomada de decisão.

De acordo do Drucker (2001), se as informações não sofrerem algum tipo de classificação e organização, elas não passam de dados, ou seja, não têm um significado. As informações também podem ser organizadas de formas diferentes para diferentes finalidades e níveis de decisão.

Após o processamento dos dados por algum critério de classificação ou categorização, normalmente por um sistema tecnológico, estes são transformados em informação, que passa a ser a base para o conhecimento, o qual pode ser entendido como a ação da informação. No processo contínuo de informação para conhecimento, a intervenção humana é fundamental e necessária, mais que a tecnológica.

Nesse contexto, surge o questionamento sobre como saber quais as informações são importantes para a posterior transformação em conhecimento. Como já citado, as pessoas são peças fundamentais nesse processo, e estas, necessariamente, precisam ter um mapa mental capaz de detectar e filtrar tais informações. Se não os possuem (mapa mental), não conseguem ver as coisas que não conhecem ou das quais não tiveram as experiências.

Nesse sentido, quanto mais conhecimento e habilidades a pessoa tem, melhor será seu mapa mental, que é a soma de suas crenças, valores, experiências e vivências. Esse mapa tem a capacidade de criar filtros e determinar o que é importante, interessante ou viável.

O Quadro 2 deixa claro que dados são a matéria-prima para a formação da informação, sem processamentos e desprovidos de significados, incapazes de auxiliar na tomada de decisão ou avaliação. A informação é um conjunto de dados organizados de forma coerente e inteligível, ou com algum significado, normalmente processados com o auxílio de alguma tecnologia da informação, resultando em algum relatório capaz de subsidiar a criação do conhecimento. O conhecimento, por sua vez, é a informação interpretada pelo sujeito que tenha competência (mapa mental) no assunto, com o objetivo de solucionar problemas reais (VIEIRA, 2016).

Quadro 2 – Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
210 – Lápis - R\$ 0,50 200 – Borracha - R\$ 0,25 145 – Caderno - R\$ 3,50 236 – Caneta - R\$ 1,50 	Região de Vendas: Sul Loja: XYG n° 125 Nº ITEM DESC. UN. VEND. 145 Caderno 7.452 TOTAL DE VENDAS NO ANO: R\$ 26.082,00 	- Criação de um caderno com as características de cada região; - Criar um caderno reutilizável; - Reduzir o custo e o tempo de produção do caderno. 

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2011, p. 13).

Na interpretação da informação, devido ao grande volume que é produzido pelas organizações, faz-se necessário observar alguns aspectos como: sua atualidade, confiabilidade e relevância, haja visto que nem toda a informação é válida para o processo de criação do conhecimento.

Em uma sociedade cada vez mais globalizada, recebe-se um turbilhão de informações. Cabe às pessoas saberem selecionar as mais importantes para a organização. Para tanto, é necessário ter um mapa conceitual eficiente a fim de obter vantagem competitiva, tendo em vista que essas informações serão sempre a base para a formação do conhecimento que resultará em inovação.

Peter Drucker (2001) já dizia que as organizações não seriam limitadas pelas informações que detêm, mas limitadas pela habilidade dos gestores em processar tais informações.

Outro aspecto importante para as organizações é transformar os conhecimentos individuais de seus colaboradores em conhecimento organizacional, tendo em vista que todo o conhecimento novo nasce sempre no indivíduo. Uma das maneiras de fazer essa transformação é a identificação dos conhecimentos tácitos e a sua transformação em conhecimentos explícitos.

2.2.2 Conhecimento tácito e explícito

Para entender melhor a Gestão do Conhecimento dentro do contexto das organizações, é importante conhecer os tipos de conhecimentos e o seu processo de formação.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 23), o conhecimento é:

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 de como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, estará sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Já Davenport e Prusak (2003, p. 46) consideram que o conhecimento é:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

O conhecimento forma-se a partir de dados e informações; para que esses elementos se transformem em conhecimento, são necessários a presença e o engajamento de pessoas. Nesse sentido, as organizações devem abandonar a ideia de que esse processo é somente dos mais altos níveis de hierarquia. O conhecimento, nas organizações, pode ser entendido como uma junção de procedimentos, ideias, informações, instintos, regras, habilidades e experiências individuais que norteiam as decisões e as ações (SANTOS, 2001).

Na visão de Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento pode ser dividido em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele internalizado nos indivíduos e, por esse motivo, é mais difícil de ser compartilhado. Com o entendimento do conhecimento tácito pelas pessoas, ele pode tornar-se explícito por meio de palavras, códigos e procedimentos e, conseqüentemente, pode ser arquivado, ficando mais fácil para a organização gerenciá-lo.

De acordo com a Figura 2, todo o conhecimento novo nasce como conhecimento tácito nos indivíduos; cabe à organização criar um ambiente em que as pessoas socializem os conhecimentos tácitos e, a partir dessa socialização, é possível que ele passe a ser explicitado. No momento que o conhecimento é explicitado, ele pode ser combinado com outras informações de forma sistemática, permitindo que outros indivíduos tenham acesso e gerem seus próprios *insights* e a criação de novos conhecimentos, normalmente por meio da aplicação dos conhecimentos em ações práticas.

Figura 2 – O processo SECI



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24).

Sabendo da importância da criação de novos conhecimentos para que a organização se mantenha competitiva, surge a seguinte indagação: como criar ambientes compostos por equipes capazes de compartilhar conhecimentos individuais para a formação de conhecimentos organizacionais? Sabe-se que a organização precisa estar estruturada e proporcionar alguns elementos e condições para a criação do conhecimento organizacional.

2.2.3 Competência organizacional

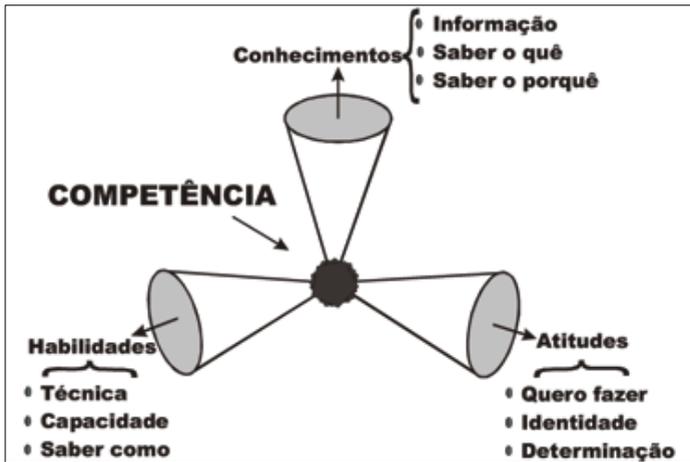
As competências humanas são tidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser expressadas pelo

desempenho profissional, num determinado contexto corporativo e que agregam valor às pessoas e às organizações (CARBONE et al., 2006).

Rabaglio (2001, p. 8), define por competência “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”.

A Figura 3 elucida o conceito de competência postulado por Durant (1999), demonstrando o caráter de interdependência e complementariedade entre as dimensões do modelo de competência baseado em conhecimento, habilidades e atitudes.

Figura 3 – As três dimensões de competência



Fonte: Durand (1999).

Cabe ressaltar que a competência só pode ser constituída na prática. Não envolve apenas o saber, mas refere-se também ao saber aplicado em saber fazer. Aprende-se fazendo, em uma situação que a requeira; nesse processo, um dos elementos essenciais é a atitude, que é a determinação intrínseca em querer fazer.

De acordo com Gramigna (2002, p. 18),

Atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com querer ser e querer agir [...]. O conhecimento é o segundo componente de uma competência, trata-se do

conjunto de informações que a pessoa armazena[...]. Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos é que chamamos de habilidade [...].

Ser competente é ter uma atitude, é agir diante de uma situação, é responsabilizar-se por algo e assumir o risco, conforme afirma Zarifian (2001, p. 78):

Quando um indivíduo aceita assumir suas responsabilidades, logo, aceita ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável. Logo é comprometer-se. É tornar-se explicitamente devedor dos resultados de sua atividade. [...]. Aceitar, assumir responsabilidades por desempenhos é, aceitar questionar seus métodos de trabalho, é defrontar-se com problemas novos, logo, é desenvolver uma atitude de reflexão ante sua própria atividade profissional [...]. Tal reflexão é difícil para pessoas marcadas pelo taylorismo, que aprenderam macetes ocupacionais e que tendem naturalmente a reproduzir e defender.

De acordo com Prahalad (1997), as competências organizacionais são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Portanto, para as organizações alcançarem o êxito da competência organizacional, é necessário que elas tenham uma gestão de pessoas baseada no conhecimento, em que os colaboradores, por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, transformem em competências organizacionais capazes de criar valor à organização e, conseqüentemente, aos seus produtos e serviços.

2.2.3.1 Aprendizagem individual, equipe e organizacional

O grande desafio das organizações é o de formar equipes com indivíduos engajados e motivados por um objetivo comum, capazes de contribuir para o sucesso organizacional. Se for observado o contexto histórico dos trabalhadores, muita coisa mudou. Na época de nossos pais

e avós, a satisfação do funcionário estava em iniciar em uma empresa e encerrar sua carreira nela. Na geração atual, não presenciamos tanto esse sinal de pertencimento, pois os funcionários se desligam das companhias sem grandes constrangimentos, apenas por motivos de satisfação pessoal ou pelo sentimento de não pertencimento àquela organização.

A Tomada de Decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A idéia é que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informações diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais (CHOO, 2003, p. 253).

Para que haja um efetivo êxito na Gestão do Conhecimento, o indivíduo deve pertencer à organização, identificar-se com ela, é preciso estar focado e motivado. Um dos estímulos para motivação dos colaboradores é a oportunidade de participar da gestão da organização, ser capaz de opinar e ser protagonista do processo de mudança, o que consubstancia com um processo ainda novo, o de Governança Corporativa.

De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2016)

Neste cenário, as demais partes interessadas, conforme menciona o IBGC (2016), referem-se aos funcionários da organização, que também devem participar do processo de governança, corroborando com o pensamento de Freire (2008) que diz que o compromisso, próprio da existência humana, só existe no engajamento com a realidade, de cujas águas os homens verdadeiramente comprometidos ficam molhados, ou

seja, é quase impossível contribuir de forma eficaz com a organização se os envolvidos não participam da gestão.

Não existe Gestão do Conhecimento sem a participação das pessoas nos processos, já que o conhecimento só vem de pessoas; no contexto, é preciso que elas tenham uma consciência crítica capaz de indagar, investigar, forçar e, até mesmo, criar um embate, agindo e refletindo sobre todos os seus atos (FREIRE, 2008).

Em qualquer organização, é possível alcançar melhores resultados quando todos os envolvidos estão empenhados em um objetivo comum, normalmente relacionado com a missão da organização, sendo esta uma das etapas para a construção do conhecimento.

Igarashi (2009, p. 95) traz sua definição de aprendizagem organizacional, qual seja:

[...] é um ciclo que amplia organizacionalmente o conhecimento dos indivíduos e os cristaliza no nível do grupo por meio do diálogo, de discussões e do compartilhamento de experiências ou da observação e envolve quatro atividades sequenciais, a saber: refletir, formar conceitos, testar conceitos e experimentar. A partir destas atividades é realizada a aquisição de novos conhecimentos e habilidades aliada à utilização do conteúdo previamente aprendido.

Para Senge (2001), aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Segundo ele, existem três dimensões essenciais:

a) a necessidade de analisar as questões complexas, canalizando o potencial das mentes envolvidas e tornando a inteligência do conjunto maior que a individual, em que o todo se torna maior do que a soma das partes;

b) a necessidade de sustentar ações inovadoras de forma coordenada - cada membro tem a consciência de que faz parte de uma equipe e atua de forma a complementar às ações dos outros;

c) a existência da influência de um grupo sobre outros grupos e, assim, uma equipe colabora com outras equipes na difusão de técnicas do aprendizado em grupo.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30) definem aprendizagem organizacional da seguinte forma:

A aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referências e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.

A organização deve preocupar-se com a aprendizagem organizacional sob o ponto de vista da valorização de seus colaboradores, pois estes, por sua vez, possuem muitos conhecimentos tácitos, provenientes de suas vivências e experiências. Para que realmente se tenha êxito na Gestão Conhecimento, é necessária uma mudança na cultura organizacional, criando um ambiente propício para a criação, disseminação e utilização do conhecimento organizacional.

2.2.3.2 Mudança organizacional

Mudanças devem ser um processo contínuo dentro de qualquer organização que deseje se manter dentro do mercado global, a qual tem que rever constantemente sua forma de administrar os negócios, as pessoas, as finanças e todas as suas formas de tomar decisões, pois nenhuma instituição consegue manter-se de forma isolada, interferências internas e externas emergem em seu ambiente de atuação.

Essas mudanças endêmicas exigem mudanças contínuas e rápidas nas organizações, pois a gestão deve responder à mudança ou enfrentar o inevitável: mudar ou morrer (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Uma das principais razões que levam as organizações ao fracasso é a tendência de eliminar paradoxos, contradições, inconsistências, dilemas e polaridades, permanecendo presas a rotinas e formas de administrar ultrapassadas, criadas pelo sucesso anterior (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

De acordo com Robbins (2002), as organizações resistem ativamente à mudança por serem, naturalmente, conservadoras. Por isso, o autor identifica seis fontes para a resistência organizacional, das quais merecem destaque as seguintes:

a) Inércia estrutural – as organizações tendem a manter a estabilidade em seus processos, produzindo uma certa inércia em seus mecanismos internos; quando ela se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age para manter a estabilidade;

b) Foco limitado de mudança – as organizações são compostas por subsistemas interdependentes. Se a mudança em um subsistema não for absorvida pelos demais, ela poderá ser anulada pelo sistema mais amplo;

c) Inércia de grupo – as normas do grupo podem impedir os indivíduos de mudarem seu comportamento;

d) Ameaça à especialização – a exclusividade de alguns grupos de especialistas pode ser ameaçada quando novos processos são implantados;

e) Ameaça às relações de poder estabelecidas – a redistribuição de autoridade, a criação de novos cargos e a chegada de novos elementos podem ameaçar as relações de poder já estabelecidas na organização;

f) Ameaça à alocação de recursos estabelecidos – grupos que controlam algum tipo de recurso que possa ser cortado, frequentemente reagem à implantação da mudança.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), para que as organizações tenham êxito nos tempos turbulentos e num mundo cada vez mais complexo nos dias de hoje, elas devem instituir o processo dialético, ou seja, nunca estarem prontas, estarem em contínuo processo de construção e desconstrução. Organizações dialéticas são capazes de abraçar os opostos e construir uma ponte entre eles. Além de abraçar os opostos, elas cultivam e utilizam uma multidão de opostos como estímulo para encontrar um melhor caminho. Tem-se, assim, que uma

[...] empresa dialética apresenta duas características. A primeira é a sua ênfase na mudança. Está constantemente em movimento, enfrentando proativa e dinamicamente a mudança. [...] A segunda característica de uma empresa dialética é sua ênfase nos opostos. Está sempre procurando as contradições como orientação para o que está acontecendo e o que provavelmente acontecerá (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 36).

Para que se institucionalize uma organização dialética, as pessoas necessitam estar inseridas em um mesmo objetivo. Criar esse ambiente não é nada fácil, pois pessoas são diferentes e trazem consigo culturas e vivências dos mais variados tipos. Nesse aspecto, a gestão de pessoas dentro da organização deve ser voltada para a Gestão do Conhecimento, criando um ambiente capaz de proporcionar *insights* individuais e, ao mesmo tempo, estimular a cooperação e a interação entre seus membros.

2.2.3.3 Gestão de pessoas e gestão da informação voltadas à Gestão do Conhecimento

Para que ocorra um eficiente e eficaz processo de Gestão do Conhecimento em qualquer organização, certamente haverá envolvimento de pessoas e tecnologia. Pessoas pelo fato de serem as peças fundamentais da inovação, e a tecnologia por ser o suporte necessário para a criação, utilização, disseminação, armazenamento e proteção do conhecimento.

Para Davenport (2003, p. 151), “[...] a gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas a tecnologia, certamente, faz parte da gestão do conhecimento”. Mas, mesmo com todo o avanço tecnológico e sistemas técnicos cada vez mais sofisticados, as pessoas sempre desempenharão um papel de relevância única em todo o processo de Gestão do Conhecimento.

A gestão de pessoas nas organizações baseadas em conhecimento precisa desenvolver equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia e visão sistêmica das estratégias do negócio, capazes de atrair e manter pessoas com as competências e habilidades necessárias e as com esse potencial (VIEIRA, 2016).

É ideal que o gestor da área de gestão de pessoas possua capacidades de comunicação, liderança, especialização em metodologias, processos e ferramentas de Gestão do Conhecimento, e seja capaz de desenvolver o planejamento estratégico da organização, além de compreender os benefícios e os resultados com o compartilhamento do conhecimento (GRANDO, 2010).

Vale salientar que, para a eficiência e a eficácia nos processos de Gestão do Conhecimento, o colaborador deve compartilhar o conhecimento tácito para que ele fique acessível a todos da organização, porém propiciar ambientes que favoreçam o compartilhamento é tarefa da organização. Com a evolução tecnológica, ficou mais fácil para a organização propiciar esses ambientes, bem como disponibilizar o acesso a toda a informação compartilhada e produzida por todos os colaboradores.

As tecnologias permitiram afirmar que nunca na história da humanidade o acesso à informação foi tão democrático, fazendo com que as empresas trabalhem de forma global. Isso só foi possível com o surgimento da internet e com o constante aprimoramento de suas ferramentas, fazendo com que exista um maior controle do conhecimento explícito dentro das organizações (VIEIRA, 2016).

Entre as principais ferramentas tecnológicas que dão apoio à Gestão do Conhecimento no tratamento de dados e informações durante o processo de registro, armazenamento, encontrabilidade e disseminação, citam-se as seguintes: intranet, internet, *groupware* (*workgroup* e *workflow*), ERP - *Enterprise Resource Planning*, GED – Gestão Eletrônica de Documentos, CRM – *Customer Relationship Management*, *data mining*, *text mining* e *data warehouse* (GRANDO, 2010).

Nesse contexto, a gestão de pessoas e as tecnologias são indispensáveis para a gerência dos negócios baseados em conhecimento, conforme o que Stewart (2002) já mencionava, que cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimentos que valem a pena reter e cada novo colaborador trará conhecimentos que merecem ser compartilhados.

Sob esse prisma, Santos Netto (2004) destaca a importância de se compreender o processo de criação e de gestão dessa nova riqueza.

2.2.4 Processos essenciais da Gestão do Conhecimento

Antes de implantar as práticas de Gestão do Conhecimento no ambiente de qualquer organização, faz-se necessário conhecer quais são os processos essenciais para a sua eficiência e eficácia. Tais processos vão ajudar o gestor a analisar sua própria situação e a estruturar suas atividades de Gestão do Conhecimento, guiando-se por um caminho mais seguro e evidenciando as áreas negligenciadas que poderão apresentar futuros problemas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam seis processos essenciais para a Gestão do Conhecimento, quais sejam:

- a) Identificação do conhecimento;
- b) Aquisição do conhecimento;
- c) Desenvolvimento do conhecimento;
- d) Partilha/distribuição do conhecimento;
- e) Utilização do conhecimento; e
- f) Retenção do conhecimento.

Na identificação do conhecimento, a organização deve evidenciar de forma transparente quais conhecimentos, internos e externos, existem no negócio; após esse processo, a organização conseguirá identificar de forma mais clara quais são as habilidades e competências de cada indivíduo ou grupo de trabalho, melhorando o seu gerenciamento de acordo com suas necessidades. Já no processo de aquisição do conhecimento, as empresas, muitas vezes, não se dão conta que quando

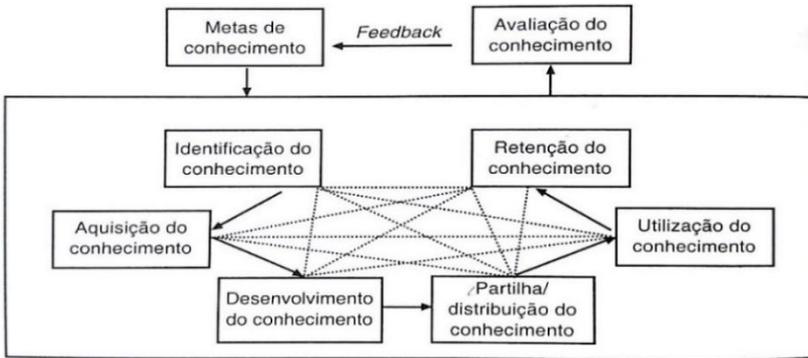
parte do conhecimento advém de fontes externas, por meio de interações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, isso também não impede de criar metodologias que estimulem a criação do conhecimento dentro da própria empresa ou até mesmo que se contrate uma consultoria especializada no objeto social da organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Na sequência do processo de aquisição do conhecimento, é necessário o seu desenvolvimento. O principal objetivo desse processo está na geração de novas habilidades, produtos, *insights* e processos mais eficientes. Na maioria dos casos, o desenvolvimento do conhecimento está ancorado em pesquisas de mercado e do departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Para facilitar esse processo em que a empresa precisa compartilhar e distribuir o conhecimento existente até então dentro da organização, essa ação faz com que novos conhecimentos sejam desenvolvidos com base nos que já se encontram presentes na organização. A chave dessa etapa é analisar a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou a organização, e isso pode e deve ser auxiliado por sistemas tecnológicos capazes de gerenciar o fluxo do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O objetivo principal da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício, pois essa é a principal meta do processo de utilização do conhecimento. É importante garantir que conhecimentos valiosos (patentes e licenças) sejam totalmente utilizados na organização. E, por fim, o processo de retenção de conhecimento objetiva a retenção seletiva de informações, documentos e experiências desenvolvidos na organização, portanto, o processo de selecionar, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial valor futuro deve ser bem estruturado e alinhado com as estratégias organizacionais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Conforme elucidado na Figura 4, os processos essenciais de Gestão do Conhecimento podem ser potencializados com a utilização das metas de conhecimento e com a avaliação do conhecimento.

Figura 4 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36).

Para que o conhecimento tenha valor dentro da organização, ele deve ser mensurado e avaliado. A Gestão de Conhecimento demanda recursos, sendo assim, deve se mostrar eficaz. O monitoramento deve ocorrer periodicamente e de forma continuada, pois tais procedimentos são de relevância para a gestão a longo prazo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O *feedback* vindo do processo de avaliação do conhecimento deve servir como fundamento para o estabelecimento de metas de conhecimento que orientam a direção da gestão, estabelecendo as competências e habilidades que devem ser desenvolvidas em quaisquer níveis da organização.

2.2.4.1 O processo de criação do conhecimento

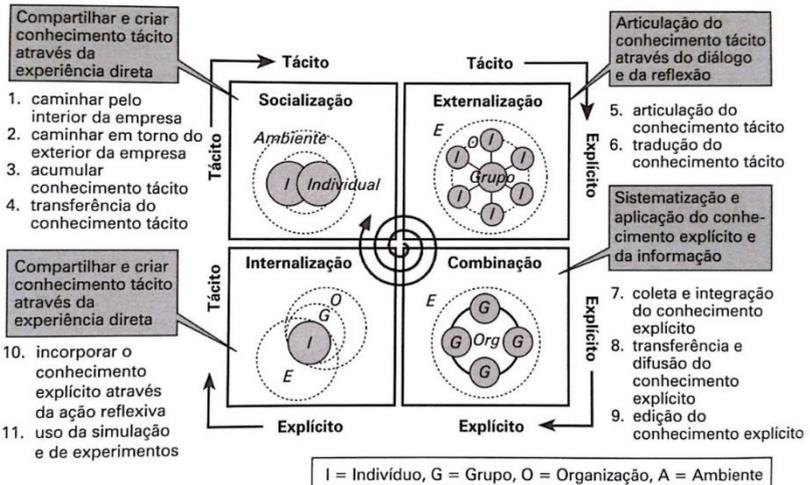
A criação do conhecimento é vista com um processo complexo, pois surge num ambiente de interações no qual o contexto social, cultural e histórico influencia no comportamento dos indivíduos (VYGOTSKY, 1993).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), nesse contexto, a organização não é entendida simplesmente como uma máquina de processamento de informações, sendo esse o papel das novas tecnologias, mas, sim, como um organismo que cria conhecimento por meio da ação e da interação de seus indivíduos com o ambiente, considerando que uma mesma realidade

pode ser vista de diferentes modos, modificando-se conforme o ângulo (contexto) do qual se vê.

Para compreender a natureza do conhecimento e suas dimensões na organização, é preciso destacar as formas de conversão do conhecimento que, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), são classificadas em quatro formas: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo SECI¹ de criação do conhecimento.



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 96).

Na socialização, ocorre a transformação de conhecimentos tácitos em tácitos por meio de compartilhamentos de modelos mentais, habilidades técnicas individuais, observações da prática, da imitação e, principalmente, das experiências vivenciadas. Nesse processo, o conhecimento criado é baseado nas interações de indivíduos e destes com o ambiente interno das organizações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Já na externalização, ocorre a transformação de conhecimento tácito em explícito, estes expressos em metáforas, semelhanças, concepções e hipóteses. Fazendo uma analogia, pode-se afirmar que, ao tentar conceituar uma imagem, ela é expressa, basicamente, por meio de

¹ Modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento.

uma linguagem (MACKE, 2005). Nesse momento, há uma articulação do conhecimento tácito dos indivíduos por meio do diálogo e da reflexão em grupo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

No momento em que ocorre a sistematização de conhecimento explícito em explícito, ele passa a ser a combinação (Modelo SECI), baseando-se no processamento e na sistematização da informação obtida por meio da coleta e da integração do conhecimento explícito, como documentos, reuniões, redes de comunicações computadorizadas e banco de dados. “Essas informações (conhecimentos explícitos) podem ser reconfiguradas por meio de classificações, acréscimos, combinações e categorizações, levando a novos conhecimentos” (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 11).

Nesta fase, as combinações de diferentes conhecimentos de grupos tornam-se conhecimento organizacional, em que “o conhecimento explícito é coletado do interior e exterior da organização e, então, combinado, editado ou processado para formar um conjunto mais complexo e sistemático do conhecimento explícito através do processo de combinação” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 97).

O novo conhecimento, criado por meio do processamento sistemático, é disseminado entre os colaboradores da organização (combinação), recebe uma contribuição significativa dos sistemas de informação, uso de redes de comunicação computadorizadas e das bases de dados disponibilizadas.

Na internalização, ocorre a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente relacionado ao aprendizado organizacional, no qual o indivíduo que socializou, combinou, externalizou, neste momento, põe em prática e aprende um novo conhecimento tácito.

Na visão de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 98), “o conhecimento explícito pode também ser incorporado através de simulações e experimentos. O pragmatismo de aprender fazendo é um processo eficaz para testar, modificar e incorporar o conhecimento explícito como seu próprio conhecimento tácito” por meio do processo de internalização, que pode ser entendido como práxis em que o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas, tornando-se como base para novas rotinas.

As experiências vivenciadas por meio da socialização, externalização e combinação, quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, tornam-se ativos intangíveis valiosos (MACKE, 2005).

Importante salientar que a criação do conhecimento organizacional é um processo interminável e deve ser permanentemente avaliado e atualizado. Para melhor entendimento da criação do conhecimento dentro das empresas, faz-se necessário conhecer as principais práticas e metodologias inerentes a ele.

2.2.5 Práticas de Gestão do Conhecimento

A implantação das práticas de gestão do conhecimento é considerada um ponto crítico nas organizações, tendo em vista que ela exige um processo de mudança e integração dos diversos setores organizacionais. As práticas de Gestão do Conhecimento suportam e constituem um elo entre os processos para atingir os objetivos estratégicos da organização.

As práticas de Gestão do Conhecimento podem ser entendidas como rotinas observáveis, envolvidas diretamente no desenvolvimento do conhecimento (COOMBS; HULL; PELTU, 1998).

Para Batista (2004), a concepção de práticas de Gestão do Conhecimento tem a ver com as práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, envolvendo tanto o ambiente interno quanto a relação com o ambiente externo da organização.

Ainda segundo Batista (2004, p. 15),

[...] consideram-se práticas de gestão do conhecimento as atividades que reúnem as seguintes características: i) são executadas regularmente; ii) sua finalidade é gerir a organização; iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.

No contexto organizacional, existem diversas práticas de Gestão do Conhecimento e cabe à empresa desenvolver uma que mais se enquadre com seus padrões e, principalmente, que esteja alinhada com o planejamento estratégico do negócio. Nesse sentido, abordam-se algumas das metodologias e práticas, tendo início pelas Dimensões da Gestão do Conhecimento desenvolvidas por Terra (2005).

2.2.5.1 As Dimensões da Gestão do Conhecimento idealizadas por Terra (2005)

A Gestão do Conhecimento envolve todos os níveis hierárquicos da organização em sua estrutura interna, bem como o seu ambiente externo. Para uma melhor compreensão do processo de Gestão do Conhecimento, o autor José Cláudio Cyrineu Terra, em sua obra “Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial”, de 2005, as divide em sete dimensões que objetivam o desenvolvimento de esforços individuais e coletivos para a melhoria das competências e das habilidades organizacionais.

Segundo Bueno et al. (2004, p. 4), a “gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações, tanto as informações como o talento dos membros, em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade”.

De acordo com Terra (2005, p. 8):

[...] gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para as organizações e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Partindo do pressuposto de que para gerar resultados com a GC ela deve ser compreendida em todas as suas dimensões, na sequência abordam-se, de forma detalhada, características, ferramentas e metodologias inerentes às sete dimensões (Figura 6) defendidas por Terra (2007), sobre a Gestão do Conhecimento, trazendo uma perspectiva abrangente, sistêmica e multidimensional de como avaliar a gestão proativa do conhecimento nas organizações.

Figura 6 – Dimensões do Conhecimento



Fonte: Terra (2000, p. 71).

Conforme se observa na Figura 6, as dimensões estão alocadas nos diversos ambientes organizacionais. No nível estratégico, a Dimensão 1 – Estratégia e Alta Administração; no nível organizacional, a Dimensão 5 – Políticas e práticas para a administração de recursos humanos; a Dimensão 3 – Cultura organizacional; a Dimensão 4 – Organização e processo de trabalho. Na parte de infra-estrutura, são alocadas a Dimensão 2 – Sistemas de Informações e Comunicação, e a Dimensão 6 – Mensuração do resultado. No ambiente interno da empresa estão alocadas seis das sete dimensões, sendo a Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente a única dimensão alocada no ambiente externo organizacional.

2.2.5.1.1 Dimensão 1: Estratégia e Alta Administração

Nesta dimensão, é importante observar se a Gestão do Conhecimento está alinhada com o planejamento estratégico da organização, possuindo e divulgando de maneira clara quais são os pontos fortes da organização em termos de competências.

Após a divulgação do conhecimento, é necessário identificar, de maneira sistemática, os *gaps* e, posteriormente, desenvolver estratégias para corrigi-los, como, por exemplo, a implementação de programas de

desenvolvimento pessoal, treinamentos e desenvolvimento de soluções de aprendizado e acesso às informações de forma on-line (TERRA, 2005).

Com relação aos ativos intangíveis da organização, eles devem ser identificados, monitorados e protegidos, considerando que a vantagem competitiva é alcançada por meio do aprimoramento contínuo da inovação do processo produtivo de bens e serviços, sendo o conhecimento o recurso fundamental para tal desenvolvimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Ainda nessa dimensão, é importante que a organização comunique a sua macroestratégia a todos os níveis, sendo importante que todos os setores e hierarquias funcionais estejam envolvidos e engajados com as estratégias estabelecidas pela organização (TERRA, 2005).

Para o necessário engajamento de todos os níveis organizacionais, a alta administração deve estabelecer metas desafiadoras, desenvolvendo um estado de “tensão criativa”, o qual estabelece um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida pela organização (TERRA, 2005).

De acordo com Nonaka (2008), a condição de flutuação e o caos criativo são importantes para o processo de criação do conhecimento, o qual dá a abertura a novas interações entre a organização e o ambiente externo, fazendo com que os colaboradores se questionem sobre a validade de atitudes básicas. Organizações baseadas no conhecimento reconhecem a importância e proporcionam o intuitivo caos criativo.

Por fim, é necessário que a alta administração conduza com transparência e eficiência o compartilhamento do conhecimento, implantando uma política de “portas abertas”, inclusive nomeando aos cargos mais altos da organização pessoas com espírito colaborativo, que compartilham conhecimento e que são preocupadas com o desenvolvimento das pessoas (TERRA, 2005).

2.2.5.1.2 Dimensão 2: Sistemas de Informação & Comunicação

O fato mais relevante da presente dimensão é a eficiência da comunicação em todos os sentidos e áreas da organização; esta, por sua vez, precisa, necessariamente, ser auxiliada por bons sistemas de informações.

As informações não podem ser arquivadas de forma individual, por departamento, evitando a criação de silos de informações, pois todos da organização e dos diversos níveis hierárquicos precisam ter acesso ao banco de dados e ao conhecimento da entidade. Em raros casos, as informações podem ser marcadas como confidenciais. Nesse sentido,

deve existir uma política clara dessa classificação (taxonomia), sendo um processo aleatório e não individual. Isso faz com que reduza a insegurança de alguns colaboradores quanto à pertinência e aos riscos de compartilhar determinadas informações (TERRA, 2005).

Também é importante que se tenha uma grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* existente na organização, tendo em vista que os sistemas de informações são peças-chave para a referida gestão, mas arquivar por arquivar não basta, a documentação e a gestão do conhecimento precisam ser importantes e relevantes para a realização das atividades diárias das pessoas, proporcionando ganhos de produtividade, colaboração mais efetiva e acesso organizado às informações pertinentes (TERRA, 2005).

O *site* da organização é uma importante ferramenta de busca de informações, tanto para usuários internos como externos, por isso ele precisa estar adaptado às necessidades e ser constantemente atualizado com informações em quantidade e qualidade.

Os sistemas de informações precisam ser adaptáveis aos usuários, bem como amigáveis (fáceis de aprender e usar). Também devem ter, em sua infraestrutura, uma opção para que qualquer funcionário possa contribuir com conhecimentos e informações estratégicas para a organização (TERRA, 2005).

A Gestão do Conhecimento é desenvolvida de forma colaborativa e interativa. Nesse aspecto, o acesso à internet deve ser amplo em todos os níveis, tendo inclusive espaços colaborativos virtuais para a troca de informações, conhecimento e colaboração com terceiros (fornecedores, parceiros, clientes etc.) (TERRA, 2005).

Ainda segundo Terra (2005), os sistemas de informações vêm se aperfeiçoando com os avanços tecnológicos, e muito auxiliam no armazenamento e no compartilhamento de informações que podem servir como *inputs* para a criação de conhecimento. Mas não se pode confundir os modelos de Gestão do Conhecimento baseados apenas em Tecnologia da Informação (TI) em que se tem a concepção do conhecimento como informações estáticas, negligenciando o papel que os indivíduos têm sobre o processo, já que esta não é a concepção defendida nesta pesquisa (SVEIBY, 1997).

Por fim, cabe salientar que os sistemas de informações aliados à tecnologia potencializam a explicitação do conhecimento, considerando que o fluxo de comunicação fica mais ágil. Gerir conhecimento é mais que apenas armazenar informações em bancos de dados utilizando programas computacionais; é necessário direcioná-las de acordo com o planejamento estratégico da organização, a fim de que ele possa

oportunizar inovação e, conseqüentemente, sustentabilidade organizacional (CHAGAS; BUSSE, 2015; SILVA, 2017).

2.2.5.1.3 Dimensão 3: Cultura Organizacional

Na dimensão Cultural Organizacional, inovação, experimentação, aprendizado contínuo e otimização de resultados devem estar sempre presentes.

Começando pelo planejamento estratégico, a missão, visão e valores devem ser promovidos dentro da organização por meio de atos simbólicos e ações, pois isso faz com que os colaboradores criem um elevado sentimento de confiança e de orgulho em trabalhar na empresa, fazendo com que a inovação seja estimulada em virtude de as pessoas criarem certo pertencimento e disporem-se a assumir riscos devido a um alto grau de confiança que elas passam a ter entre si, além de criar um ambiente mais cooperativo (TERRA, 2005).

O aprendizado contínuo também é importante nesta dimensão, sendo que ele precisa ser estimulado e promovido pela organização com recursos financeiros e, principalmente, com tempo. O fator tempo é necessário para que as pessoas tenham o aprendizado contínuo, bem como permita o compartilhamento de conhecimento, que deve ser altamente valorizado pela organização, pois também é um importante recurso para o processo de inovação (TERRA, 2005).

Para o estímulo da inovação, as pessoas precisam se sentir livres para a experimentação e a contribuição de ideias de melhorias focadas não apenas no curto prazo; para tanto, faz-se necessário criar um ambiente com grande honestidade intelectual e autenticidade, no qual as pessoas não se preocupem apenas com seu trabalho, mas com toda a organização, tendo em suas mentes uma visão sistêmica (TERRA, 2005).

Um ambiente de inovação somente é criado quando a empresa faz com que todos os funcionários se sintam seguros para opinar, capazes de derrotar o pensamento rotineiro pela originalidade, em que novas ideias são valorizadas, reconhecidas e comemoradas publicamente a cada realização. A Gestão do Conhecimento não pode ser confundida com uma vasta biblioteca eletrônica que apenas armazene informações, o enfoque do processo está sobre a conexão e interação das pessoas, fazendo com que estas pensem e ajam conjuntamente. Para tanto, faz-se necessário organização e processos de trabalho eficazes e capazes de propiciarem tal interação (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

2.2.5.1.4 Dimensão 4: Organização e processos de trabalho

Na Dimensão Organização e processos de trabalho, a organização deve dar o suporte necessário para as ações elencadas na cultura organizacional, sendo estas baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares e no alto grau de autonomia.

Equipes multidisciplinares e formais devem se sobrepor à estrutura tradicional e hierárquica na qual a flexibilidade deve ser organizacional e individual, prevalecendo a autonomia e, inclusive, equipes temporárias para a dedicação a projetos inovadores (TERRA, 2005).

O entrosamento e a confiança entre os membros deve ser uma constante dentro da organização, sendo elementos importantes para um bom desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento. Reuniões informais, fora do local de trabalho (para a realização de *brainstorming*) e comunidades de prática e de aprendizado são exemplos de estímulos para o fortalecimento das relações. O uso do *benchmarking* interno também pode contribuir para que a organização conheça melhor seus pontos fortes e fracos e busque alternativas para eliminar as deficiências de desempenho (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Com relação aos projetos e iniciativas desenvolvidos pela empresa, estes devem exigir uma etapa formal dedicada a discutir as lições aprendidas e, posteriormente, documentá-las, fazendo com que as principais lições aprendidas e expertises relevantes sejam fontes de informações e estejam disponíveis para toda a organização (TERRA, 2005).

Um fator importante que pode contribuir para o êxito nos processos de trabalhos são os *layouts* dos espaços da organização, com salas de reuniões, espaços abertos e conducentes para a troca informal de informação, bem como mecanismos e processos bem estabelecidos e divulgados para todos os níveis da organização no sentido de captar, encaminhar e facilitar a implementação de ideias de melhorias e inovações, como, por exemplo, formulários de sugestões que podem ser preenchidos por qualquer colaborador e submetidos à organização que, posteriormente, analisa, reconhece e encaminha o *feedback*. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; TERRA, 2005).

Todos os métodos estabelecidos na organização baseada no conhecimento devem ser ágeis e proativos, fazendo com que o processo decisório seja também ágil, eficiente e com o mínimo de burocracia possível.

2.2.5.1.5 Dimensão 5: Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

Como o processo de criação do conhecimento envolve necessariamente pessoas, as políticas e práticas para a administração de recursos humanos não poderia ficar de fora do contexto, pois elas devem ser associadas à aquisição de conhecimentos (externos e internos à organização), geração, difusão, armazenamento, objetivando sempre transformar conhecimento individual em conhecimento institucional.

A gestão de pessoas deve ser bem estruturada dentro da organização baseada no conhecimento, iniciando pelo processo de seleção, o qual deve ser bem criterioso, incluindo a análise de adequação cultural, valores, avaliação de competências e habilidades, a busca pela diversidade, bem como priorizar a contratação de pessoas colaborativas, com diferentes perspectivas e experiências (TERRA, 2005).

Com relação ao plano de carreira, este deve evidenciar de forma abrangente o escopo das responsabilidades dos cargos, considerando definições mais amplas de responsabilidade e permitindo um maior campo de atuação das pessoas. Dentro dos critérios de promoção, o conhecimento, habilidades e competência devem ser os principais.

O treinamento e o desenvolvimento profissional, que devem estar associados às necessidades estratégicas, carecem de receber bastante investimento da organização, inclusive estimulando o aprendizado por meio da ampliação dos contatos com outras pessoas dentro e fora da organização. Para tanto, ela deve estar representada nos principais organismos de classe, buscando disseminar as perspectivas (TERRA, 2005).

Ainda no contexto do treinamento, o uso de novas tecnologias pode beneficiar o processo, como o *e-learning* e outros sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento. Para isso, deve-se treinar o funcionário para o uso desses sistemas, inclusive os cursos podendo ser ministrados pelos próprios funcionários da organização. O conhecimento, por si só, está longe de ser uma vantagem competitiva. É necessário que as habilidades dos colaboradores sejam capazes de utilizar o conhecimento agregado na organização (CHRISTIANO; GOHR; GOMES, 2016).

No processo de avaliação dos funcionários, que deve ocorrer de forma rotineira, deve-se avaliar as competências, habilidades e experiências, analisando se elas estão alinhadas com as necessidades estratégicas da organização, sendo que o compartilhamento de conhecimento deve ser um dos critérios de avaliação de desempenho.

Esses dados de avaliação devem ser disponibilizados em um banco de dados e estarem amplamente acessíveis aos colaboradores (TERRA, 2005).

Quando comparadas com outras organizações do mesmo setor, o índice *turnover* deve ser baixo, inclusive implantando mecanismos bem articulados de retenção de talentos, como programas de *mentoring*, *coaching* e, até mesmo, de rodízio para boa parte dos gerentes, oportunizando que conheçam outros setores da organização e não fiquem longos períodos na mesma função (TERRA, 2005).

A evolução salarial deve estar associada, principalmente, à aquisição de competências e não aos cargos ocupados, inclusive é importante que ocorra premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. Ainda no que se refere à parte remuneratória, o desempenho em equipe de trabalho deve ser valorizado e reconhecido (TERRA, 2005).

Manter os colaboradores motivados não é tarefa simples e fácil, sendo que o salário não é a única alternativa, podendo este ser substituído por uma participação nos resultados, oferta de participação societária (ações da empresa), sendo que essa última opção permite manter ex-funcionários conectados à organização, mantendo acessível parte do conhecimento que estes carregam consigo quando deixam a empresa.

2.2.5.1.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados

Para saber se os esforços e investimentos em GC estão surtindo resultados, é necessária a Mensuração de Resultados, que analisa as práticas organizacionais em relação à avaliação das várias dimensões do capital intelectual.

Nas organizações baseadas no conhecimento, deve existir um grande interesse em medir os resultados sob várias perspectivas: financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento e as relações sistêmicas. Isso não significa implantar um exagero de indicadores, mas tentar simplificar o processo de avaliação de forma quantitativa e qualitativa (TERRA, 2005).

Deve-se medir, periodicamente, o grau de satisfação e fidelização dos clientes, clima organizacional, satisfação dos colaboradores e a eficiência e eficácia dos mais variados processos centrais da organização.

Ainda segundo Terra (2005), devem existir métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso dos principais sistemas de informação da organização, como a frequência de uso, tipo de usuário, categorias de conteúdos e aplicativos mais acessados, o que faz com que

a organização tenha um foco e atenção em pontos específicos que precisam de melhorias.

A existência de métricas e a frequência de avaliação das competências e habilidades dos colaboradores também carecem de atenção e devem ser aplicadas entre pares, supervisores e subordinados, a fim de acompanhar o seu desenvolvimento e a sua relação com os resultados alcançados nos departamentos, áreas e unidades da empresa (PEREIRA et al., 2016).

Por fim, faz-se necessário medir os ganhos auferidos com o compartilhamento do conhecimento, pois isso faz com que os investimentos sejam crescentes e de forma efetiva, demonstrando a importância que ele tem nos resultados globais do negócio.

2.2.5.1.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

Na última dimensão, que é o Aprendizado com o ambiente, analisa-se o aprendizado organizacional com o ambiente no qual a organização está inserida, envolvendo alianças estratégicas com outras organizações, relacionamento com o cliente/fornecedor, ou seja, cria-se um ambiente propício ao aprendizado por meio de redes.

Nesse contexto, a organização deve implantar mecanismos formais e informais para o aprendizado com clientes, com métodos como *focusgroups*, entrevistas formais e desenvolvimento de comunidade de usuários. Nas áreas de marketing, vendas e assistências técnicas, os colaboradores devem alimentar com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e a concorrência (TERRA, 2005).

De acordo com Cortella e Dimenstein (2015), quanto mais comunicação qualificada tiverem os indivíduos, mais eles serão capazes de transformar suas interações em informação e, conseqüentemente, em conhecimento.

Fatores como inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética devem ser critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores. Tais fatores podem criar um ambiente transparente de avaliação, de modo a estimular uma contínua melhoria no relacionamento entre as partes envolvidas (TERRA, 2005).

Estabelecer parcerias com outras organizações, Universidades e institutos de pesquisas (contratação de pesquisa externa) pode ser, também, um fator importante para a aprendizagem com o ambiente. Mas é importante que se tenha isso de forma adequada, com processos bastante

precisos para internalizar, disseminar o conhecimento e proteger o conhecimento da própria organização (TERRA, 2005).

Esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente e sobre a concorrência são importantes, como o *benchmarking* externo, banco de dados detalhados sobre especialistas externos, que podem prestar ou já prestaram serviços à organização. Ressalta-se que a prática do *benchmarking* é uma metodologia importante para a empresa desenvolver melhores práticas em processos ou áreas que têm valores estratégicos para a organização (PEREIRA et al., 2016).

2.2.5.2 A metodologia da American Productivity and Quality Center (APQC)

A Estrutura do Programa de Gestão do Conhecimento da APQC (2013) fornece um roteiro a fim de ajudar as organizações a projetarem, implementarem e sustentarem seus programas de Gestão do Conhecimento, oportunizando a elas um ciclo inteiro de como pensar sobre GC e como fazê-la. Quanto ao seu funcionamento, sabe-se que o processo tem resultado, pois é fruto de pesquisa há mais de 20 anos em organizações que desenvolvem programas bem-sucedidos de Gestão do Conhecimento.

O *framework* desenvolvido pela ACPQ (2013) não serve apenas para organizações que estão em processo de implantação da Gestão do Conhecimento. O Programa (quadro 3) também é uma ferramenta de calibração, ajudando a verificar em que fase do processo se encontra e determinando o que se precisa fazer para evoluir e sustentar.

Quadro 3 – Estrutura do Programa de Gestão do Conhecimento

FASE	ITEM	CHAMADA À AÇÃO
01	01	Determinar o valor comercial específico que o programa deve proporcionar
	02	Identificar o conhecimento que é essencial para a organização
	03	Alinhar as atividades de GC propostas às prioridades e funções do negócio.
	04	Obter apoio dos líderes e da força de trabalho em geral
FASE	ITEM	DESENVOLVER A ESTRATÉGIA DE GC

02	01	Avaliar as capacidades atuais da GC e as que mais necessita desenvolver (determinar o estado atual)
	02	Decidir quais as oportunidades de conhecimento que a organização deve buscar em primeiro lugar
	03	Instituir um plano de implantação para abordar as prioridades
	04	Elaborar um estudo de caso e orçamento detalhado em torno do plano de implementação
	05	Criar governança para orientar o desenvolvimento e a manutenção do programa
FASE	ITEM	PLANEJAR E IMPLEMENTAR CAPACIDADES DA GC
03	01	Formar equipes de projeto operacional
	02	Concepção do modelo de processo de fluxo de conhecimento
	03	Abordagens do modelo de GC
	04	Capacidades e recursos dos modelos de GC
	05	Alavancar e aprimorar tecnologia da informação
	06	Desenvolver medidas
	07	Ratificar planos e orçamentos
FASE	ITEM	EVOLUIR E SUSTENTAR
04	01	Evoluir as capacidades de GC
	02	Assegurar o alinhamento da GC com as prioridades de negócios
	03	Sustentação e envolvimento
	04	Expansão da infraestrutura da GC para atender à demanda

Fonte: Adaptado de American Productivity and Quality Center (APQC) (2013).

De acordo com a estrutura do Programa de Gestão do Conhecimento desenvolvido pela ACPQ (2013), observa-se que o processo de implantação se inicia com a adesão pela Diretoria Estratégica da organização, promovendo a importância da GC no ambiente organizacional, alinhando suas ações de acordo com o Plano Estratégico Institucional. Após essa fase, o processo parte para um detalhamento maior, descrevendo e planejando as ações que serão desenvolvidas em primeiro momento, inclusive projetando os custos inerentes ao plano de implantação.

Na fase seguinte, ocorre a implementação das capacidades da Gestão do Conhecimento, ou seja, é nessa etapa do programa que ocorrerá o funcionamento de fato. A Tecnologia da Informação (TI) é um dos elementos essenciais para o bom funcionamento, complementada pela habilidade e métricas de avaliação. Finalizando a estrutura do programa,

ocorrem as ações relacionadas à sua evolução e sustentação, as quais, integradas com o fluxo de trabalho organizacional, apoiarão a inovação e impulsionarão a vantagem competitiva.

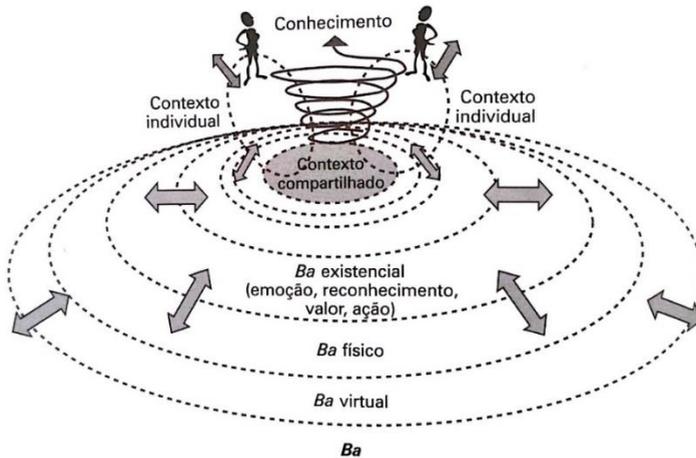
Observando o *framework* desenvolvido pela ACPQ, melhor detalhado no Apêndice D da pesquisa, verifica-se que a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento é um processo que deve ser flexível e adaptável, devendo ser avaliado constantemente a fim de verificar em qual nível de maturação se encontra e quais são as próximas etapas a avançar.

2.2.5.3 A metodologia BA – Local de Criação do Conhecimento

O ser humano é um ser que interage com o ambiente e com outros indivíduos, sendo assim, a cognição de seu conhecimento tácito é inerente de experiências, vivências, culturas e interações com os mais diferentes lugares e pessoas. “O processo de criação do conhecimento é, necessariamente, específico ao contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento com os outros” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 99).

Para melhor visualizar a concepção desses lugares, mas específicos à criação do conhecimento, foi colocada a definição de “*ba*”, que é, de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p. 99), “[...] um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado”.

Conforme elucida a Figura 7 – Representação conceitual do *ba*, ele pode ser entendido como interações que ocorrem em um tempo e local específicos. Não necessariamente deve existir somente um *ba* dentro das organizações, ele pode surgir em indivíduos, grupos de trabalhos, equipes de projetos, círculos informais, encontros temporários, espaços virtuais, como os grupos de e-mail, e no contato de frente com o cliente ou fornecedores, ou seja, o *ba* é um local existencial no qual os participantes partilham seu contexto e criam novos significados por meio de interações, não se limitando a apenas uma organização, pois pode ser constituído com a interação de duas ou mais empresas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 7 – Representação conceitual do *ba*

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 96).

Um caso bem-sucedido de Gestão do Conhecimento, utilizando a metodologia do *ba*, foi o da empresa *Seven-Eleven*, reconhecida por ser a mais lucrativa loja de conveniência franqueada do Japão. A empresa possui um espaço bem limitado para o armazenamento de seus estoques, sendo que, para revolver o aparente problema, foi necessário que ela investisse no método *ba*, no qual a administração dos estoques passou a ser a chave do negócio, em que 70% deles são vendidos em um ano. Dentro da franqueada, estão estabelecidas várias configurações do *ba*, iniciando a interação muito próxima entre o vendedor, que é responsável por um determinado setor, e o cliente. Completam as configurações as interações entre conselheiros de campo e administradores regionais. Em resumo, o processo inicia-se com a troca de conhecimento entre o vendedor e o cliente; com a criação desse conhecimento, os vendedores elaboram hipóteses de vendas, que são testadas periodicamente por meio do comparativo das vendas reais. Se forem eficientes, elas são compartilhadas entre os franqueados. O ciclo funciona todos os dias e o processo é interminável (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

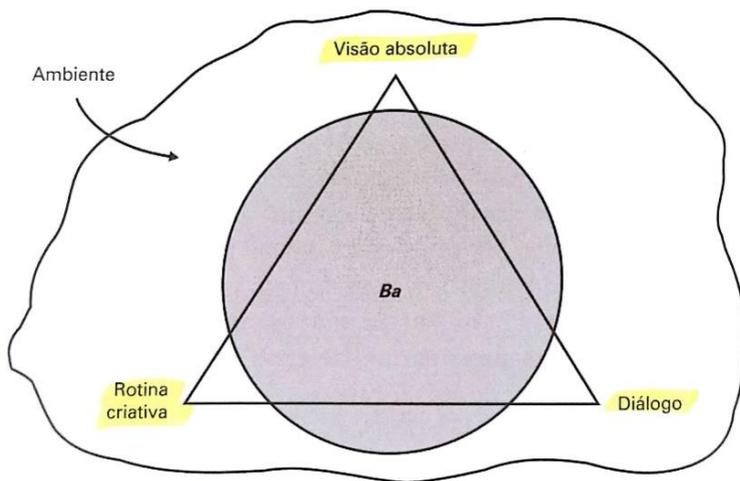
Outro caso de sucesso, que tem relação direta com a temática principal da pesquisa, é o da ICS (Faculdade de Graduação de Estratégia Corporativa Internacional, na Universidade de Hitotsubashi), também japonesa, que se constituiu em princípios baseados na metodologia do *ba*.

A instituição é essencialmente dialética, abraçando várias questões de opostos, partindo do princípio de que o conhecimento pode ser adquirido por meio da interação social e da comunicação.

Encarar a empresa como um ser dialético significa que necessitamos olhar para o processo de atividades de criação do conhecimento, não somente para os resultados. No processo de criação do conhecimento, a dialética é um método de pensar e agir. É um modo/processo para abordar a realidade, para encontrar nela a verdade (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 115).

A criação do conhecimento é reforçada por três elementos interconectados: o diálogo, a rotina criativa e a visão absoluta, representados em forma de triângulo, conforme evidencia a Figura 8 (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 8 – Reforço da criação do conhecimento na organização dialética



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 306).

A ICS acredita que o engajamento interno da instituição é importante (corpo docente, discentes e equipe administrativa), mas também é importante avaliar o ambiente externo da organização (comunidade, concorrentes), verificando e analisando o que eles pensam

da organização. Na visão absoluta, ela abraça os opostos, não sendo presa a rotinas ultrapassadas criadas pelo sucesso anterior. Na rotina criativa, há um esforço dos docentes e discentes em implementar metodologias ativas de aprendizagem e no diálogo; a instituição entende que, com tal método, os indivíduos expõem suas próprias experiências e realidades e, ao mesmo tempo, sensibilizam-se com as diferentes perspectivas verbalizadas pelos outros. Com essas interações, cria-se o conhecimento novo, tão essencial para a sustentabilidade das organizações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Contudo, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), pode-se entender que o modelo *ba* é baseado nos três elementos (diálogo, rotina criativa e visão absoluta) compartilhados e interconectados em um ambiente em que, por meio das interações, criam-se *insights* que, posteriormente, transformam-se em conhecimento. Dentro de uma organização pode existir a configuração de vários *ba* entre indivíduos com os outros, com fornecedores, concorrentes, clientes, Universidades, comunidade local e, até mesmo, com o governo.

2.2.6 Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privado

Com a sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1996, o processo educacional passou por grandes mudanças. Dentre diversos processos de inovação, o setor passou a ser visto como uma grande oportunidade de empreender. Nesse período, surgiu um grande número de Instituições de Ensino Superior Particulares (IESP), fazendo com que o índice de acesso ao ensino superior tivesse um aumento considerável.

Com o surgimento da educação superior privada, houve uma acentuada concorrência entre as universidades, formando grandes grupos de negócios, exigindo deles esforços para a busca de eficiência organizacional.

De acordo com Maccari e Rodrigues (2003, p. 2) as Instituições de Ensino Superior podem ser vistas por duas abordagens de negócio a ser gerido: “Uma é a abordagem por meio do ato pedagógico e, a outra, a abordagem desta organização como um negócio propriamente dito”. E acrescentam:

Não que a visão negocial na gestão da instituição deva prevalecer sobre a primeira, mas a eficiência do sistema acadêmico certamente depende do equilíbrio que se deve estabelecer entre as duas

dimensões. A Gestão do Conhecimento vem exatamente fazer a ponte entre as duas dimensões. Ao estabelecer a ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional, a Gestão do Conhecimento atualiza a atitude moderna dos administradores de IES. Estudar a Gestão do Conhecimento é contribuir para a formulação de novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento e evolução do estado-da-arte em gestão moderna de IES (MACCARI; RODRIGUES, 2003, p. 2)

Nesse sentido, o grande desafio das Instituições de Ensino Superior é estruturar as informações geradas internamente no meio acadêmico, transformando-as em conhecimento; este, por fim, deve servir de base para a implementação de ações e decisões que impactem nos resultados, tanto pedagógicos quanto de negócios.

As Instituições de Ensino Superior – IES, tanto públicas quanto privadas, têm em seu ambiente de gestão diversas semelhanças com outras organizações e deve ser prudente quanto à identificação, captura, seleção, gerenciamento e compartilhamento dos ativos informacionais constituídos em seu meio, inclusive nas competências e habilidades individuais de seus colaboradores.

As instituições de educação superior – IES, em que pesem as enormes diferenças, guardam diversas similitudes com as organizações empresariais até então estudadas. Essas semelhanças incluem uma organização formal bem definida, regras e normas estabelecidas, estrutura hierárquica, diversidade de posições e atividades, metas e missões que as dirigem, objetivos a serem alcançados, “produtos” e responsabilidade social, inter-relacionamento entre os diversos elementos estruturais, funcionais e pessoais que as compõem. (COLETA; COLETA, 2007, p. 229).

Mesmo com tantos avanços, ainda hoje alguns especialistas da área relutam em aceitar algumas relações, como: dinheiro/educação; aluno/cliente; conhecimento/produto (MACCARI; RODRIGUES, 2003). Vale salientar que o excesso, em alguns desses termos, também pode desmerecer a imagem do Ensino Superior, que deve ser pautado na ação conjunta entre ensino, pesquisa e extensão, jamais esquecendo de responder aos anseios da sociedade. Portanto, os gestores universitários

devem manter sempre o equilíbrio entre os interesses da sociedade e os interesses do mercado.

Destarte, o diferencial das Instituições de Ensino Superior não está na quantidade de produção de conhecimento, mas, sim, na eficácia com que ocorre a gestão desse conhecimento, tendo em vista que grande parte do conhecimento gerado nas Universidades fica arquivado, não sendo disseminado à comunidade acadêmica nem utilizado na melhoria de seu processo de gestão.

Na opinião de Pietrovski, (2002, p. 15):

Considerando a importância da participação das instituições de ensino superior na sociedade do conhecimento, contempla-se na atualidade a oportunidade que as universidades têm de participar, com uma estrutura sólida de organização, por meio de pesquisa, de atividades de extensão, de agentes multiplicadores e facilitadores do processo, aplicar essa forma de gestão, sobretudo na parceria com as empresas, indo ao encontro das expectativas e exigências geradas pela sociedade nesse processo de transformação.

Portanto, a Gestão do Conhecimento deve ter seu devido destaque dentro de qualquer IES, pois percebe-se a grande preocupação, por parte dos gestores, em observar os padrões de excelência que orientam essas instituições e que são estabelecidos pelos sistemas e órgãos geridos pelo governo (SINAES/CAPES), limitando a busca por padrões de excelência próprios, deixando em segundo plano a amplificação das funções da Gestão do Conhecimento, que pode contribuir significativamente para a eficiência e eficácia dos processos de gestão acadêmica e administrativa, consequentemente resultando na melhoria da qualidade da educação.

Assim, as Dimensões da Gestão do Conhecimentos idealizadas por Terra (2005), são um modelo eficiente de mensuração das práticas de GC no ambiente organizacional das IES, sendo possível identificar a percepção da comunidade acadêmica com relação à sua adoção.

3 METODOLOGIA

“A pesquisa científica percorre um caminho que é constituído de três momentos intimamente relacionados e que, muitas vezes, sobrepõem-se: planejamento, execução e comunicação de resultados.” (ZANELLA, 2009, p. 96). Esse momento, por sua vez, é chamado de ciclo da pesquisa, ou seja, começa com uma dúvida, um problema, uma pergunta e termina com um produto provisório, capaz de dar origem a novas interrogações (ZANELLA, 2009).

Dessa forma, foi necessário planejar como a pesquisa seria realizada, que caminhos seriam indispensáveis percorrer para o alcance dos objetivos propostos. Com isso, na sequência, serão descritos quais foram esses caminhos, de que forma eles estiveram organizados a fim de alcançar o escopo da pesquisa, que foi responder à seguinte pergunta: como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari?

O método pode ser considerado o trajeto a ser utilizado pelo pesquisador, no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, sendo assim, o método facilita o trabalho do pesquisador na sua execução. Conforme Cavalcanti e Moreira (2009, p. 18) “[...] o método deve ser compreendido como a estratégia para se auferirem resultados [...]”.

A seguir, apresentam-se, resumidamente, conforme o Quadro 4, todos os passos que foram seguidos para alcançar o almejado pela pesquisa:

Quadro 4 – Classificação da pesquisa

Natureza	Objetivos	Abordagem	Procedimentos	Coleta de dados	Análise de dados
Pesquisa aplicada.	Descritiva	* Qualitativa; * Quantitativa.	*Bibliográfica; *Estudo de caso; *Documental; *Estudo de Campo.	* Questionário estruturado; * Roteiro de entrevista semiestruturado; * Observação participante.	* Abordagem interpretativa; * Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

3.1 Caracterização da Pesquisa

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado. Sendo assim, será apresentado, a seguir,

como a investigação foi dividida para que conseguisse atingir aos objetivos propostos.

Quanto ao tipo/finalidade de pesquisa, caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, que “[...] por sua vez, normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano” (ALMEIDA, 2011, p. 31). “Esta pesquisa é também chamada de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com pessoas, presenciar relações sociais” (ZANELLA, 2009, p. 72).

Marconi e Lakatos (2015, p. 6), por sua vez, enfatizam que: “Pesquisa aplicada, como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

Ainda, de acordo com os critérios estabelecidos por Vergara (2007), o presente estudo foi tipificado como pesquisa aplicada, pois é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, que podem ser imediatos ou não, apresentando, desse modo, uma finalidade prática.

Neste caso, houve interesse prático de conhecer como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari, para, posteriormente, serem aplicadas/utilizadas na solução de problemas que ocorrem naquela Instituição de Ensino Superior.

Por conseguinte, a presente pesquisa, quanto à abordagem/método, foi qualitativa e quantitativa, segundo Zanella (2009, p. 75, grifo do autor),

Pesquisa qualitativa tem o **ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave**: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural. No trabalho de campo, o pesquisador é fundamental no processo de coleta e análise de dados, por isso não pode ser substituído por nenhuma outra pessoa ou técnica: é ele quem observa, seleciona, interpreta e registra os comentários e as informações do mundo natural.

Ainda segundo Zanella (2009, p. 77), a pesquisa quantitativa “[...] procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos.”

De acordo com Creswell (2010, p. 244),

Na pesquisa de métodos mistos, significa que uma combinação da pesquisa quantitativa e qualitativa está conectada entre uma análise de dados da primeira fase da pesquisa e a coleta de dados da segunda fase da pesquisa. Em outro estudo, o pesquisador pode coletar os dados quantitativos e qualitativos concomitantemente e integrar ou, então, fundir os dois bancos de dados, transformando os temas qualitativos em contagens, e comparar essas contagens com dados qualitativos descritivos.

Para um melhor resultado, optou-se pela utilização da pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, sendo a análise qualitativa a que possibilitou a descrição mais detalhada dos processos relacionados à Gestão do Conhecimento aplicados às atividades acadêmicas da Faculdade. A utilização dessa abordagem teve por objetivo a interpretação do conteúdo das entrevistas, dos questionários e das observações, resultando em uma análise eficaz e sem manipulação. Já a abordagem quantitativa teve por objetivo quantificar os resultados da pesquisa, ou seja, mensurar, por meio de índices, qual das dimensões da Gestão do Conhecimento mostrou mais relevância no ambiente pesquisado.

Em suma, as pesquisas qualitativa e quantitativa tiveram, como objetivo, integrar os dados a fim de se obter uma pesquisa completa.

3.2 Classificação da pesquisa

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela caracterizou-se como descritiva, que “[...] tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível os fatos e fenômenos” (ALMEIDA, 2011, p. 31). Ainda com relação à pesquisa descritiva, Dias (2006) relata que se refere à pesquisa que pretende descrever características de determinada situação.

O estudo descreveu os métodos e procedimentos de gestão acadêmica em uso pela Instituição objeto de estudo, para posterior análise das práticas de Gestão do Conhecimento, sendo a descrição de tais práticas possível com a utilização dos métodos de observação, aplicação dos questionários e realização da entrevista.

Já, em relação aos procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica, estudo de caso, documental e estudo de campo.

A pesquisa bibliográfica “[...] toma como objeto apenas livros e artigos científicos, tendo normalmente a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideais, às vezes unindo dois ou mais temas” (ALMEIDA, 2011, p. 33). Portanto, ela tem por desígnio expandir o conhecimento na área a fim de utilizá-lo como modelo teórico, dando o respaldo necessário para a análise do presente estudo.

O estudo de caso, por sua vez, “[...] permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo” (ALMEIDA, 2011, p. 35).

Segundo Zanella (2009, p. 86),

Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros.

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, pois se utiliza de fontes documentais e “[...] nesse tipo de pesquisa faz-se análise de documentos organizacionais, governamentais ou mesmo de um indivíduo que ainda não tenham sido trabalhados nesse sentido” (ALMEIDA, 2011, p. 34).

Assim, a pesquisa analisou as normas instituídas dentro da Faculdade Capivari, entre elas: Plano de Carreira do Magistério Superior, Formulário de Avaliação Interna, Projeto Pedagógico de Cursos, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Código de Ética, Regimento Interno, Cartilha sobre políticas de *Compliance*, Manual Acadêmico e do Professor e demais regulamentos relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão, bem como a legislação e normas legais brasileiras aplicadas às Instituições de Ensino Superior.

O estudo de campo é aquele que é realizado no ambiente natural. Ele busca observar os fatos como eles ocorrem no ambiente natural, sem que se permita isolar e controlar variáveis, possibilitando inferências sobre as relações de causa e efeito nos eventos observados (ALMEIDA, 2011). Nesse caso, destaca-se que o pesquisador é parte integrante do

corpo docente da Instituição que é o objeto de estudo, o que permitiu uma observação no ambiente natural, onde todo o processo de gestão ocorre.

3.3 Delimitação do Estudo

Além de escolher o tipo de estudo e a abordagem, foi necessário escolher a população e a amostra da pesquisa. A população pode ser representada por indivíduos, grupos, organizações e integrantes da sociedade; já a amostra compreende um subconjunto da população (CAVALCANTI; MOREIRA, 2009). Segundo Almeida (2011), a população da pesquisa é aquela a quem se refere o estudo, já a amostra é a parcela da população que fornecerá os dados.

O procedimento de amostragem que foi utilizado na presente pesquisa para escolher docentes, técnicos administrativos e discentes do sétimo e oitavo semestre dos cursos de Ciências Contábeis e Administração foi a amostra não probabilística intencional. Nesse tipo de amostra, “o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa, com vista ao alcance dos objetivos da pesquisa.” (CAVALCANTI; MOREIRA, 2009, p. 90).

Portanto, a amostra pesquisada foi composta por 2 (dois) diretores estratégicos, 27 (vinte e sete) colaboradores administrativos, 34 (trinta e quatro) docentes e 170 (cento e setenta) discentes dos cursos de Ciências Contábeis e Administração, totalizando 233 (duzentos e trinta e três) sujeitos.

O critério de escolha dos discentes do curso de Administração e Ciências Contábeis foi esses cursos possuírem em seus Projetos Pedagógicos uma relação mais estreita com o tema da pesquisa, e com relação à escolha dos sétimos e oitavos semestres deveu-se ao fato de os discentes estarem finalizando o curso de graduação e conhecerem as atividades acadêmicas da faculdade, possibilitando uma melhor compreensão do questionário proposto e, conseqüentemente, uma melhor qualidade nos resultados.

Conforme o Quadro 5, do número de sujeitos anteriormente mencionados, responderam 2 (dois) diretores estratégicos, 11 (onze) colaboradores administrativos, 23 (vinte e três) docentes e 47 (quarenta e sete) discentes dos cursos de Ciências Contábeis e Administração, totalizando 83 (oitenta e três) respondentes.

Quadro 5 – Sujeitos da pesquisa com taxa de respostas

Categoria	Cargo/curso/fase	Nº de Sujeitos		Respondentes	%
Diretores Estratégicos	Diretor Geral	01	02	02	100
	Diretor Acadêmico	01			
Colaboradores Administrativos	Diretores Administrativos	01	27	11	40,7
	Coordenadores de Curso de Graduação	07			
	Coordenador de Curso de Pós-graduação	01			
	Demais cargos administrativos	18			
Docentes	Professores do Curso de Administração	09	34	23	67,6
	Professores do Curso de Ciências Contábeis	10			
	Professores em ambos os Cursos – Administração e Ciências Contábeis	15			
Discentes	Acadêmicos do 7º semestre de Ciências Contábeis	43	170	47	27,6
	Acadêmicos do 7º semestre de Administração	67			
	Acadêmicos do 8º semestre de Ciências Contábeis	33			
	Acadêmicos do 8º semestre de Administração	27			
Total de sujeitos da pesquisa		233	233	83	35,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Dentre 233 sujeitos da pesquisa (Quadro 5), responderam ao questionário de pesquisa 35,6 %, sendo que, dos Diretores Estratégicos, 100% responderam, seguidos por 40,7% dos colaboradores administrativos, 67,6% dos docentes e 27,6% dos discentes.

Conforme consta no quadro anterior, houve limitações da pesquisa, tendo em vista o espaço de tempo dela (16/09/2017 à 08/10/2017), bem como a quantidade de discentes respondentes, apesar de terem sido repassados diversos e-mails e avisos em sala de aula. Apesar do baixo percentual de discentes respondentes, a pesquisa conseguiu alcançar os objetivos propostos.

Na sequência, apresentam-se as técnicas e os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários ocorreu por meio de questionário estruturado e de um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por questões com escalas de Likert. De acordo com Zanella (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas.

Já para Kotler (1998, p. 121),

O questionário consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Em função de sua flexibilidade, é o instrumento mais comum para coletar dados primários, precisam ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e corrigidos antes de serem administrados em larga escala [...].

A entrevista, por sua vez, foi semiestruturada. “Nesse tipo de técnica o entrevistador dispõe de um roteiro, no entanto, quando oportuno inclui novos questionamentos, mas nunca perdendo os objetivos da investigação.” (ZANELLA, 2009, p. 119).

A entrevista semiestruturada foi aplicada aos diretores estratégicos. Já o questionário de pesquisa estruturado, aos diretores, colaboradores administrativos, docentes (Apêndice A – parte A) e discentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do sétimo e oitavo semestres (Apêndice A - parte B), composto por perguntas com escalas de Likert, permitindo atribuir notas de 1 a 6, sendo 1 equivalente a “discordo totalmente”, 2 a “discordo”, 3 a “concordo parcialmente”, 4 a “concordo”, 5 a “concordo totalmente” e 6 a “não se aplica/desconhece”.

O questionário de pesquisa (Apêndice A) foi aplicado entre os dias 16/09/2017 à 08/10/2017, utilizando-se do Google Formulários, uma plataforma gratuita que possibilita a coleta de dados de forma on-line, em que, após a elaboração do questionário, a ferramenta cria um *link* para acesso. Os pesquisados receberam o *link* de acesso ao questionário via e-mail, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). A cada resposta preenchida, recebia-se um e-mail comunicando e o relatório disponibilizado pela plataforma era atualizado e armazenado de forma automática e segura.

A composição do questionário (Apêndices A e B) e demais instrumentos de coleta de dados, levam em conta as variáveis e fatores de

análise definidos para o alcance dos objetivos específicos do estudo, conforme evidenciado no Quadro 6.

Quadro 6 – Categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados

OBJETIVOS	VARIÁVEIS	AUTORES (Principais)	SUJEITOS	INSTRUMENTOS DE COLETA
a) descrever o processo de gestão e as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Capivari;	IES; Ensino; Pesquisa; Extensão; Gestão Universitária; Métodos de avaliação aplicados em IES.	Almeida Filho (2007); Freire (2002); Kerr (2005); Schlickman; Melo (2013).		Pesquisa documental; Pesquisa Bibliográfica;
b) identificar a percepção da comunidade acadêmica da Faculdade Capivari quanto às práticas de Gestão do Conhecimento já institucionalizadas;	Gestão do Conhecimento; Criação do Conhecimento - SECI Práticas de Gestão do Conhecimento; Dimensões da CG: 1. Visão Estratégica; 2. Cultura Organizacional; 3. Estrutura Organizacional; 4. Políticas de RH; 5. Sist. de Informações; 6. Mensuração de Resultado; 7. Aprendizado com o ambiente.	Nonaka e Takeuchi (2008); Terra (2005); APQC (2013).	Docentes; Técnicos Administrativos; Gestão Estratégica; Discentes.	Pesquisa documental; Observação; Questionário estruturado (Apêndice A); Roteiro de entrevista (Apêndice B).
c) Propor ações e práticas de Gestão do Conhecimento para o ensino, a pesquisa e a extensão da Faculdade Capivari.	Com base no que foi levantado nos objetivos anteriores.	Com base no que foi levantado nos objetivos anteriores.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O questionário de pesquisa foi dividido em duas partes, conforme o Apêndice A (parte A) e destinado à aplicação com os diretores, colaboradores administrativos e docentes. Ele possui 72 afirmações

divididas de acordo com as sete dimensões da Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005), conforme detalhamento disposto no Quadro 7.

Quadro 7 – Detalhamento da Parte A do questionário de pesquisa.

Sujeitos	Dimensões da CG	Afirmações/questões
Colaboradores Administrativos e Docentes	1. Estratégia e Alta Administração	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09.
	2. Sistemas de Informação e Comunicação	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.
	3. Cultura Organizacional	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.
	4. Organização e Processos de trabalho	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36.
	5. Políticas e práticas para a administração de Recursos Humanos	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50.
	6. Mensuração de Resultados	51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59
	7. Aprendizado com o ambiente	60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Já o Apêndice A (parte B), destinado à aplicação com os discentes do sétimo e oitavo semestres dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, possui 26 afirmações, também divididas de acordo com as sete dimensões da Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005), conforme detalhamento disposto no Quadro 8.

Quadro 8 – Detalhamento da Parte B do questionário de pesquisa.

Sujeitos	Dimensões da CG	Afirmações/questões
Discentes do 7º e 8º semestre dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis	1. Estratégia e Alta Administração	25.
	2. Sistemas de Informação e Comunicação	01, 02, 03, 05, 06, 07, 08.
	3. Cultura Organizacional	04.

	4. Organização e Processos de trabalho	09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 26.
	5. Políticas e práticas para a administração de Recursos Humanos	24.
	6. Mensuração de Resultados	23.
	7. Aprendizado com o ambiente	17, 18, 19, 20, 21, 22.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Por sua vez, a entrevista foi realizada de acordo com o Roteiro de Entrevista semiestruturado (Apêndice C), contendo 15 perguntas abordando as 7 dimensões da Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005), conforme melhor especificado no Quadro 9.

Quadro 9 – Detalhamento do roteiro de entrevista

Sujeitos	Dimensões da CG	Afirmações/ questões
Diretores Estratégicos	1. Estratégia e Alta Administração	1, 2, 3.
	2. Sistemas de Informação e Comunicação	4, 5.
	3. Cultura Organizacional	6.
	4. Organização e Processos de trabalho	7, 8.
	5. Políticas e práticas para a administração de Recursos Humanos	9, 10, 11.
	6. Mensuração de Resultados	12, 13.
	7. Aprendizado com o ambiente	14, 15.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Optou-se por entrevistar apenas os cargos de Diretor Geral e Diretor Acadêmico, pois estes são os dois cargos de níveis hierárquicos mais altos da estrutura administrativa da Faculdade Capivari (Área Estratégica), sendo que os demais cargos se enquadram como cargos de nível administrativo e regulação.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

“Para buscar as informações desejadas, é preciso planejar quais são essas informações, onde elas se encontram, de que forma as obter e como trabalhá-las, ou seja, o que se vai fazer com os dados, como agrupá-los, tratá-los e analisá-los.” (ZANELLA, 2009, p. 109).

Por conseguinte, a análise de dados ocorreu por meio da análise do conteúdo. Segundo Zanella (2009, p. 126-127),

A análise de conteúdo trabalha com materiais textuais escritos, tanto textos que são resultados do processo de pesquisa como as transcrições de entrevista e os registros das observações, como textos que foram produzidos fora do ambiente de pesquisa como jornais, livros e documentos internos e externos das organizações.

Em suma, após a coleta, os dados foram transcritos e seus conteúdos categorizados por temas e interpretados à luz do marco teórico, por meio de quadros explicativos, retomando o problema e objetivos da pesquisa e, sucessivamente, analisando a realidade encontrada a partir da interpretação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a análise dos dados à luz dos dados da pesquisa, obtidos por meio da pesquisa documental, dos questionários aplicados aos docentes, colaboradores administrativos e discentes, observação participante, bem como por meio das entrevistas realizadas com os diretores estratégicos da IES objeto de estudo. A construção dos resultados foi realizada de acordo com a ordem dos objetivos específicos propostos.

4.1 A FACULDADE CAPIVARI - FUCAP

Com o advento da LDB, em que se estabeleceram as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996, houve a expansão do segmento das instituições de ensino superior, sobretudo das instituições privadas, que passaram a ser responsáveis pela interiorização da Educação Superior (Garcia, 2011). Nesse contexto de expansão é que surgiu a IES objeto de estudo.

A Faculdade Capivari – FUCAP foi fundada em 21/11/1999 e teve seu funcionamento autorizado a partir da Portaria nº 2.505 de 21 de novembro de 2001, com seus dois primeiros cursos de graduação, Administração e Ciências Contábeis. Mas, antes mesmo de ter seus cursos autorizados, a FUCAP iniciou suas atividades de ensino com a implantação do curso de Pedagogia a distância, por meio de um convênio com a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

Com essa parceria, a IES contribuiu para que os municípios aumentassem o índice de professores do Ensino Fundamental que não tinham a formação do Ensino Superior, de 16% no ano de 2000 para mais de 90% em 2008 (MATIAS et al., 2013).

Constituiu-se sob uma visão dinâmica, após diversas experiências no contexto acadêmico-profissional de um conjunto de empreendedores visionários que entendiam da educação superior, pelos esforços da livre iniciativa como um mecanismo de inclusão social e, sobretudo, de desenvolvimento regional, tendo sua sustentabilidade garantida com inovação e qualidade para atender seus objetivos institucionais (FUCAP, 2016a).

Com o passar dos anos, a Faculdade foi se consolidando no ambiente educacional da região e, hoje, possui 10 (dez) cursos de

graduação² e uma variedade de cursos de nível de especialização *Lato Sensu*.

Com o campus sede no Município de Capivari de Baixo, região sul do Estado de Santa Catarina, a instituição possui, em média, 1.300 alunos de graduação presencial, 500 alunos de pós-graduação presencial e 2.800 alunos na modalidade EaD³ de diversas localidades, abrangendo, com destaque, os municípios pertencentes às três associações de municípios: Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense – AMESC, Associação dos Municípios da Região de Laguna – AMUREL, e Associação de Municípios da Região Carbonífera – AMREC (FUCAP, 2016b).

Desde a sua criação, a FUCAP desenvolve uma política de expansão institucional, a qual contribui significativamente com a oferta de ensino superior de qualidade, oportunizando a redução das desigualdades e o cumprimento das metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) para o Ensino Superior. Iniciou, em 2001, suas atividades em estabelecimentos parceiros⁴ e, logo após 6 (seis) anos, no dia 21/11/2007, inaugurou um de seus maiores sonhos, sua sede própria (Figura 9), que atualmente conta com auditórios, laboratórios de informática, de química, de física, materiais e alimentos, ampla biblioteca, mecanografia, lanchonete, ambiente para confraternização, salas administrativas e salas de aula equipadas e climatizadas.

Figura 9 – Vista da sede da FUCAP



Fonte: Faculdade Capivari (2017).

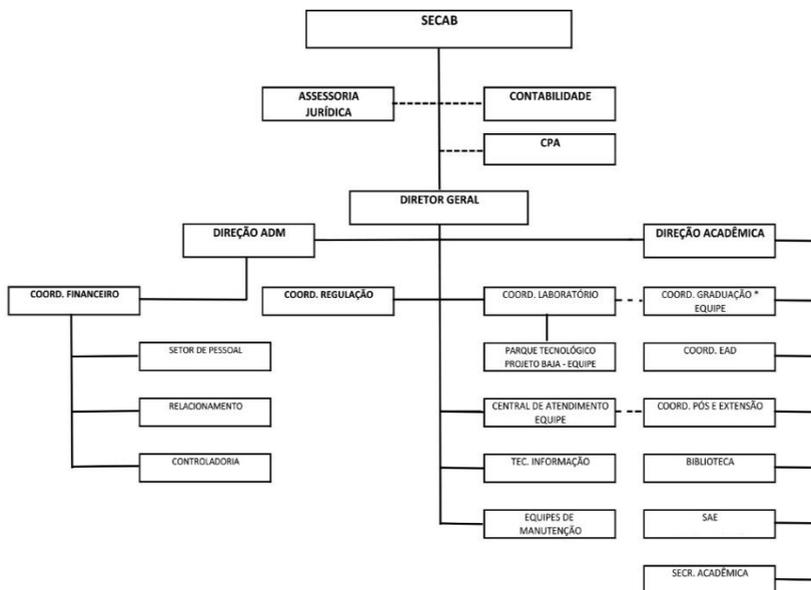
² Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Engenharia Mecânica, Hotelaria, Pedagogia e Processos Gerenciais.

³ Parceria com o Centro Universitário Leonardo Da Vinci - UNIASSSELVI

⁴ Escola Municipal de Educação Básica Dom Anselmo Pietrulla e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, ambos localizados em Capivari de Baixo – SC.

Pautado em padrões de eficiência e eficácia, o quadro administrativo da Faculdade Capivari é relativamente pequeno, contando com 50 (cinquenta) colaboradores administrativos e mais de 90 (noventa) docentes distribuídos nos cursos de graduação e pós-graduação. A Administração das atividades de natureza didático-científica da Faculdade Capivari (FUCAP) é exercida pelos órgãos: a) deliberativos e normativos: Conselho Superior e os Colegiados de Curso; b) executivos: Direção Geral, Direção Acadêmica, Coordenação de Curso; e c) de apoio: Coordenação de Regulação, Secretaria Acadêmica, Secretaria de Apoio ao Estudante, Biblioteca e Laboratórios, conforme visualiza-se no organograma apresentado na Figura 10 (FUCAP, 2016a).

Figura 10 – Organograma da FUCAP



Fonte: Faculdade Capivari (2017).

A Faculdade Capivari é mantida pela Sociedade Educacional de Capivari de Baixo (SECAB), ou seja, está classificada na categoria administrativa de instituição privada de ensino, particular em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

A partir de suas áreas de atuação, a instituição prospecta-se no cenário da Educação Superior de Santa Catarina como capaz e detentora de recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos para ampliar seu portfólio de cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, em programa de Mestrado. Para tanto, projeta para o ano 2019 os estudos iniciais para transformar-se em Centro Universitário (FUCAP, 2016b).

Destarte, confirmam-se suas expectativas de expansão, pois a Instituição posiciona-se estrategicamente no âmbito regional, consolidando seus princípios táticos e operacionais que viabilizam a eficiência de seus métodos de gestão (MICHELS; CRUZ JÚNIOR, 2013).

4.2 A GESTÃO E O PROCESSO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

A qualidade e eficiência no desenvolvimento das atividades acadêmicas, sob o viés da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, só são possíveis com uma gestão forte e categórica, capaz de unir esforço para a consecução das diversas atividades acadêmicas (Figura 11) (SCHLICKMANN; MELO, 2013).

Figura 11 – Gestão das Instituições de Ensino Superior



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Cabe ao gestor universitário orquestrar os quatro elementos (gestão, ensino, pesquisa e extensão), mantendo sempre o equilíbrio entre eles, a fim de atingir os resultados almejados pela instituição e pela sociedade. Sendo assim, para o atingimento do primeiro objetivo específico da pesquisa, descreve-se, a seguir, o processo de gestão e as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Capivari.

4.2.1 A Gestão Institucional e a Gestão do Conhecimento

A Missão da FUCAP, desde sua fundação, é “Desenvolver, por meio da educação superior de excelência, o potencial realizador das pessoas, contribuindo para a formação de cidadãos sadios habilitados para a profissão, para a vida e integrados à comunidade” (FUCAP, 2016b, p. 7).

No âmbito da FUCAP, as prerrogativas que arrolam sua missão a inserem em um contexto participativo no sentido de proporcionar melhorias significativas ao entorno por meio de suas ações educacionais, que estão destacadas em seu Planejamento Estratégico (FUCAP, 2016b).

A visão constitui-se no futuro desejado pela instituição. A FUCAP tem como visão: “Ser uma instituição de educação superior de referência na formação de profissionais aptos a atender às expectativas sociais de Santa Catarina” (FUCAP, 2016b, p. 7).

Nesse contexto, a organização já estabelece algumas diretrizes que fomentam o processo de criação do conhecimento, como os descritos em sua missão e valores. Nesta vertente, o homem é o foco de interesse, já que a qualidade de vida depende do desenvolvimento da sociedade na qual ele se insere a partir de ações específicas das organizações do conhecimento (FUCAP, 2016b).

Analisando os valores da instituição, pode-se ressaltar que alguns deles vão ao encontro das características para a geração do conhecimento, que são:

Excelência: Construir resultados de alto impacto a partir de uma gestão participativa e da plena utilização dos recursos disponíveis, contando com o trabalho em equipe e o compromisso da comunidade interna da Instituição.

Inovação: Abrir espaço para o novo, compreendendo o impacto das mudanças ambientais no contexto institucional e discutindo o pensamento coletivo no sentido de consolidar uma estrutura de vanguarda à FUCAP.

Universalidade: Produzir e socializar conhecimentos, a partir do comprometimento institucional da FUCAP, na medida em que eles se tomem relevantes ao atendimento dos ensejos da comunidade. (FUCAP, 2016b, p. 8)

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), revisado em 2011, a instituição delinea ações estratégicas e objetivos para um interregno temporal de cinco anos, buscando ações inovadoras e a consolidação de uma instituição de referência em Educação Superior, em que se destacam os seguintes objetivos:

- a) Planejar atividades educacionais por meio dos resultados da Autoavaliação e da Avaliação Externa;
- b) Desenvolver a instituição através da implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional com vistas a promoção da responsabilidade social;
- c) Implantar políticas acadêmicas para o desenvolvimento do ensino, da iniciação científica, da extensão, da comunicação com a sociedade e atendimento aos discentes;
- d) Implantar políticas de gestão que garantam o desenvolvimento da estrutura organizacional e a sustentabilidade financeira;
- e) Ampliar a infraestrutura física para atender ao desenvolvimento institucional. (FUCAP, 2016a, p. 6)

A gestão participativa, aliada com a plena utilização dos recursos, faz com que os colaboradores se sintam comprometidos com a instituição, além das práticas de inovação que incentivam práticas pedagógicas e de gestão criativas, fazendo com que a instituição cresça e se solidifique no mercado. De acordo com Freire (2008) e Baumann (2005), isso só possível quando os indivíduos envolvidos no processo se identificam com a organização da qual fazem parte, colocando à disposição todo o intelecto e, ao mesmo tempo, estando abertos ao novo.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), existem algumas condições para capacitar as organizações na criação do conhecimento, das quais analisa-se algumas. A primeira é a intenção, ou seja, o direcionamento que a organização estabelece para o processo de criação do conhecimento. Neste ponto, é importante observar que todos os colaboradores devem fazer parte e estar engajados e comprometidos com

o processo, indo ao encontro do pensamento de Freire (2002), que defende a ideia de que todo o indivíduo deve se sentir pertencente à organização, só assim ele contribuirá com ela.

Mesmo com todos os entraves da modernidade líquida, na concepção de Baumann (2005), a Faculdade Capivari consegue fazer com que todos os colaboradores se sintam engajados no processo de gestão, dispondo de autonomia para opinar nos processos, oportunizando que novos conhecimentos sejam gerados, tendo em vista que não há a punição ou constrangimentos deles por agirem de forma autônoma, o que estimula, nesse aspecto, a criação, acumulação e exploração do conhecimento.

A autonomia, que também faz parte das condições para a criação do conhecimento, deve estar presente para todos os envolvidos, lembrando que, normalmente, as ideias originais e criativas partem de indivíduos autônomos dentro do processo de gestão.

Já a condição de flutuação e caos criativo é uma das oportunidades de comunicação da organização com a ambiente externo, é sair de nossa zona de conforto habitual e interagir por meio de um diálogo com a sociedade. Isso faz com que os indivíduos percebem que seus modelos mentais não são verdades absolutas e, nesse contexto, surgem novas concepções substituindo outras que, até então, eram válidas (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Em pleno desenvolvimento e sob uma administração eficiente e eficaz, é possível, mesmo que empiricamente, visualizar a contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento sustentável do seu entorno: geração de empregos, proteção ao meio ambiente, relações éticas com os *stakeholders* e qualidade de vida (MICHELS, 2013). Portanto, pode-se afirmar que as práticas de Gestão do Conhecimento estão presentes e influenciaram sobremaneira o desenvolvimento da instituição analisada.

4.2.2 Ensino, pesquisa e extensão na Faculdade Capivari

De acordo com Freire (2002), o verdadeiro processo de educação é aquele em que se aprende enquanto se ensina, fazendo com que os envolvidos saibam construir seu próprio aprendizado e tenham a curiosidade de aplicá-los.

Ao contrário, educar e educar-se, na prática da liberdade, é tarefa daqueles que sabem que pouco sabem – por isto sabem que sabem algo e podem

assim a saber mais – em diálogo com aqueles que, quase sempre, pensam que nada sabem, para que estes, transformando seu pensar que nada sabem em saber que pouco sabem, possam igualmente saber mais. (FREIRE, 2002, p. 25)

Dentro da Universidade, que é concebida como uma instituição geradora de conhecimento, deve haver a presença curiosa do sujeito diante do mundo, demandando a busca constante pela obtenção da verdadeira ação transformadora sobre a realidade (FREIRE, 2002).

De acordo com a Diretora Acadêmica, a Faculdade vem elaborando projetos inovadores nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. No ensino, destaca-se a elaboração do Método FUCAP de Aprendizagem⁵, modelo genuíno pensado pelas seguintes premissas:

- a) Foco no cliente;
- b) Objetivos institucionais estratégicos;
- c) Nível de excelência almejado;
- d) Formalização de metodologia diretiva de orientação ao docente;
- e) Controle de desempenho;
- f) Controle operacional;
- g) Controle sistemático de conteúdo;
- h) Participação coletiva;
- i) Atingimento de resultados; e o
- j) Posicionamento estratégico.

Ainda com relação ao ensino, a Faculdade adotou três balizadores de aprendizagem:

- a) Metodologia ativa de aprendizagem;
- b) Educação não formal;
- c) Formação analítica.

A Educação Superior brasileira também sofreu os impactos produzidos pela globalização, informatização e mudança do perfil dos discentes, levando as instituições de ensino a adotarem o uso de metodologias ativas em sala de aula. As mudanças impactam ainda o papel do docente, transformando-o em um verdadeiro orientador de estudos ao invés de mero transmissor de conteúdo, exigindo também do aluno uma nova postura: a de protagonista de seu próprio aprendizado (SILVA, 2013).

⁵ METODOLOGIA Fucapiana de Aprendizagem: Retorno sobre brainstorming. Capivari de Baixo: Faculdade Capivari - Fucap, 2017. 18 slides, color.

FlippedClass (classe invertida) e *Peer Instruction* (instrução pelos pares) são exemplos de metodologias ativas de aprendizagem, as quais fazem parte do contexto educacional, sendo, inclusive, uma das exigências a serem planejadas junto aos Planos de Ensino.

No que se refere à educação não formal, esta relaciona-se com o processo de aprendizagem no ambiente extraclasse, como visitas técnicas, participação em seminários, palestras e projetos integrados com a comunidade. Já a formação analítica está relacionada com a Taxonomia de Bloom e a sua classificação hierárquica dos objetivos de aprendizagem:

- a) conhecimento;
- b) compreensão;
- c) aplicação;
- d) análise;
- e) síntese; e
- f) avaliação.

A Taxonomia de Bloom tem procurado meios de estimular nos discentes o raciocínio analítico, sem se distanciar dos objetivos curriculares propostos, com atividades que envolvam a tomada de decisão, resolução de problemas e a visão sistêmica e multidisciplinar (CONKLIN, 2005).

Para finalizar aquilo que se refere ao ensino, a partir de 2017 a Faculdade Capivari implantou o ensino híbrido ou educação híbrida, ou seja, uma mistura de recursos educacionais do ensino presencial físico com os recursos digitais da educação on-line.

Na área da pesquisa, segundo Emillie Michels (2017), a instituição estuda a abertura de curso *stricto sensu* (programa de pós-graduação em nível de Mestrado) para o ano de 2018. Nesse sentido, segundo critérios de avaliação do Ministério da Educação, a Faculdade Capivari desenvolve, hoje, apenas a iniciação à pesquisa.

No âmbito da iniciação à pesquisa, a FUCAP desenvolve a investigação por meio dos seguintes núcleos:

- a) Empreendedorismo: com a elaboração de *cases* de ensino;
- b) Elaboração de artigos de produção e inovação tecnológica: mais relacionados aos cursos de engenharias;
- c) Produção do repensando a prática: projeto ligado aos colaboradores técnicos administrativos, que são despertados a repensar suas práticas de trabalho.
- d) Desenvolvimento Institucional em *compliance*: projeto que tem como objetivo o estudo, sistematização e melhoria das práticas de gestão institucional.

e) Parque de inovação tecnológica: projeto vinculado aos cursos de Engenharia, tendo como objetivo o estudo e o desenvolvimento de inovações tecnológicas que resultem em benefícios para a sociedade.

A extensão é uma via de mão dupla entre a sociedade e a Instituição de Ensino, sendo que, dessa relação, acontecem benefícios às duas partes: a IES proporciona um saber diferenciado, colocando em prática aquilo que foi aprendido em sala de aula, e a sociedade ganha nas melhorias e contribuições aos cidadãos.

De acordo com o Regulamento da Extensão da Faculdade Capivari, ela tem a seguinte concepção:

- I. Representa um trabalho em que a relação faculdade-professor-aluno-sociedade passa a ser de intercâmbio de interação, de influência e de modificação mútua, de desafios e complementaridade;
- II. Constitui um veículo de comunicação permanente com os outros setores da sociedade e sua problemática, numa perspectiva contextualizada;
- III. É um meio de formar profissionais-cidadãos capacitados a responder, antecipar e criar respostas às questões da sociedade;
- IV. É uma alternativa de produção de conhecimento, de aprendizado mútuo e de realização de ações simultaneamente transformadoras entre a FUCAP e a sociedade;
- V. Favorece a renovação e a ampliação do conceito de “sala de aula”, que deixa de ser o lugar privilegiado para o ato de aprender, adquirindo uma estrutura ágil e dinâmica, caracterizada por uma efetiva aprendizagem recíproca de alunos, professores e sociedade, ocorrendo em qualquer espaço e momento, dentro e fora da instituição;
- VI. Favorece as ações de responsabilidade social e a inclusão social da comunidade interna e externa a FUCAP. (FUCAP, 2016c)

Sendo a extensão considerada uma ponte permanente entre a Faculdade e os diversos setores da sociedade, a FUCAP mantém um bom relacionamento com a sociedade, sendo procurada constantemente com sugestões de cursos e ações, e também na busca de benefícios que impactem na vida dos cidadãos.

O principal projeto extensionista é a realização da Semana Acadêmica, evento que conta com diversas palestras e seminários abertos ao público externo da Faculdade. Além da Semana Acadêmica, a FUCAP mantém outros projetos/ações como: projeto de preservação ambiental, da parceria entre o curso de Engenharia Ambiental e o Instituto Boto Flipper; projeto de impressora 3D, em parcerias com as escolas da região; atividades de visitas em escolas; auxílio às entidades beneficentes da região; dentre outras ações.

Em um ambiente corporativista, uma barreira ao uso do conhecimento é a cegueira organizacional, em que, muitas vezes, os gestores e colaboradores agem de forma alienada, realizando atividades de forma automática, não percebendo o erro. A interação com a sociedade, ou com outras pessoas de fora do contexto organizacional, faz com que a instituição repense suas práticas e as faça ainda melhores (BAUMANN, 2005).

Contudo, é importante mencionar que a identificação de outras atividades/ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Capivari também é encontrada no decorrer da análise da percepção da comunidade acadêmica da Instituição quanto às práticas de Gestão do Conhecimento, o que se descreve na sequência.

4.3 A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA DA FACULDADE CAPIVARI QUANTO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dando sequência ao cumprimento dos objetivos propostos, identificou-se a percepção da comunidade acadêmica da Faculdade Capivari quanto às práticas de Gestão do Conhecimento já institucionalizadas. Primeiramente, será demonstrado o perfil da amostra pesquisada e, depois, será feita a análise das respostas apresentadas pelos sujeitos.

4.3.1 Perfil da amostra

Com o intuito de melhor conhecer o perfil da amostra da pesquisa, neste item apresentam-se algumas das principais características representativas dessa população.

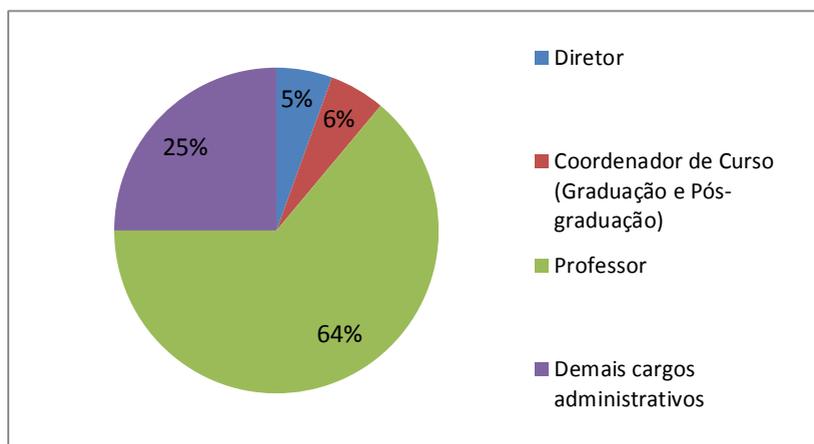
Na sequência, é demonstrado o perfil da amostra da pesquisa, iniciando pelos docentes e colaboradores administrativos e finalizando com os discentes.

4.3.1.1 Diretores, docentes e colaboradores administrativos

Conforme demonstra o Gráfico 1, os docentes são a maior parte da amostra da pesquisa envolvendo os colaboradores da Faculdade Capivari, representando 64% dela, seguida pelos demais cargos administrativos, com 25%.

O envolvimento dos professores no processo de pesquisa foi bastante considerável, resultando numa participação expressiva e de qualidade, inclusive relatando e sugerindo diversos processos de melhoria na gestão acadêmica da IES.

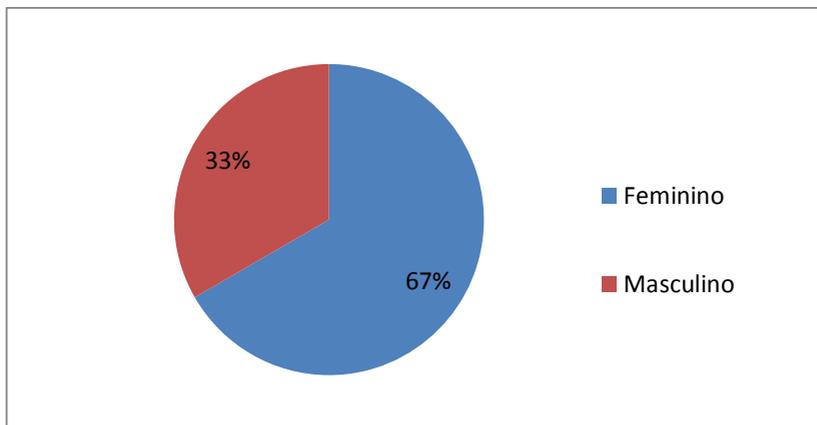
Gráfico 1 – Cargos ocupados



Fonte: Dados primários.

O Gráfico 2 expõe que 67% da amostra dos docentes e colaboradores administrativos são do gênero feminino e 33% do masculino, demonstrando a participação expressiva das mulheres.

Gráfico 2 – Gênero da amostra



Fonte: Dados primários.

Com relação à formação dos envolvidos na pesquisa, pode-se destacar que a formação que mais prevalece é a de Mestrado, com 47% (Gráfico 3) dos respondentes; destes, 82,4% (Quadro 10) são professores de graduação nos cursos de Administração e Ciências Contábeis.

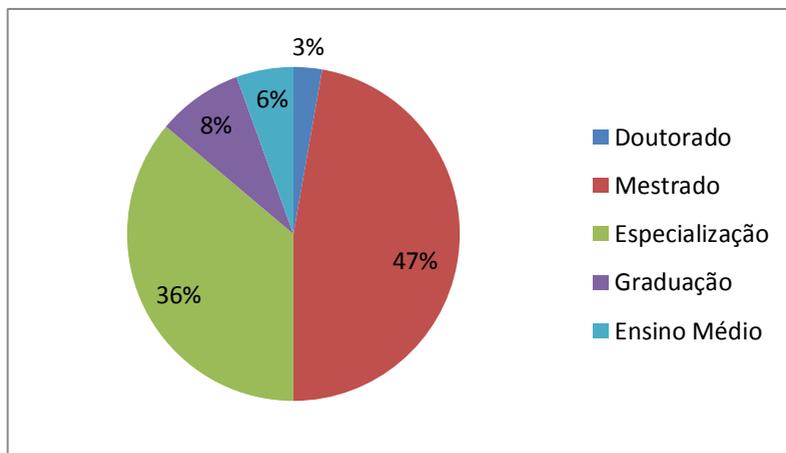
Quadro 10 – Cargo ocupado e formação de maior nível

Cargo ocupado e formação de maior nível	Quantidade
Diretor	2
Mestrado	2
Coordenador de Curso (Graduação e Pós-graduação)	2
Especialização	1
Mestrado	1
Professor	23
Doutorado	1
Especialização	8
Mestrado	14
Demais cargos administrativos	9
Ensino Médio	2
Especialização	4
Graduação	3
Total Geral	36

Fonte: Dados primários.

Como se pode observar no Gráfico 3, o número de professores/as doutores/as respondentes foi de apenas um, representando 3% da amostra. É importante mencionar que os cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis, possuem poucos doutores em atuação, sendo em sua maioria mestres e especialistas, influenciando no quadro de docentes da IES objeto de estudo.

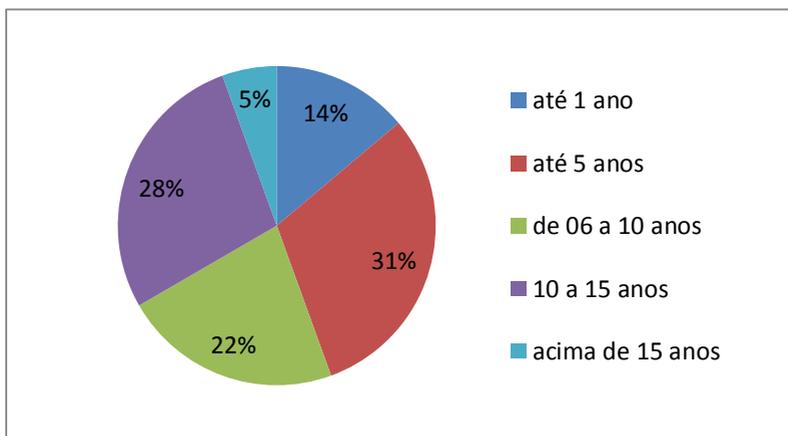
Gráfico 3 – Grau de instrução (maior nível)



Fonte: Dados primários.

O Gráfico 4 demonstra que mais da metade da amostra da pesquisa (55%), entre colaboradores administrativos e docentes, tem mais de seis anos de atuação no quadro da Faculdade Capivari. Analisando sob o prisma da Gestão do Conhecimento, isso pode ser considerado como um fator positivo, pois existe uma baixa rotatividade de funcionários, facilitando na capacitação e aderência aos processos de trabalho. Porém, outros fatores precisam ser analisados, como a alternância de funções e a aderência dos colaboradores ao perfil estabelecido nos parâmetros estratégicos da instituição.

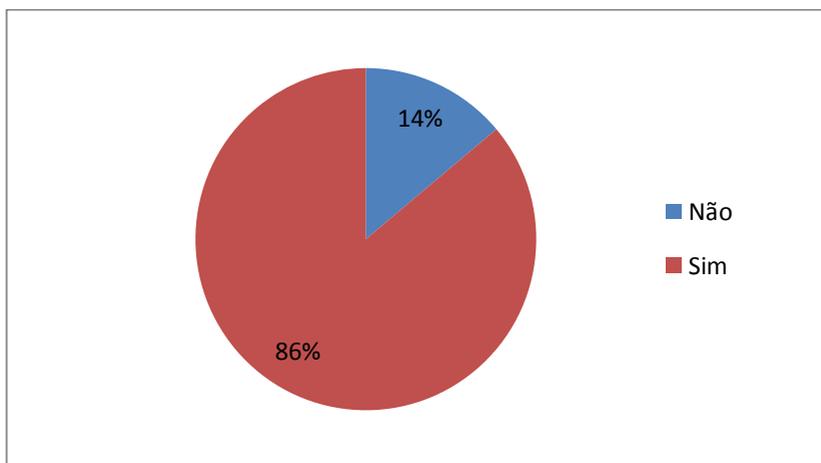
Gráfico 4 – Tempo de atuação como colaborador na Faculdade Capivari



Fonte: Dados primários.

Conforme demonstra o Gráfico 5, 86% da amostra da pesquisa referente aos docentes e colaboradores administrativos tem conhecimento sobre o tema Gestão do Conhecimento. Analisando apenas o quadro de professores, 87% dos docentes têm conhecimento sobre o tema.

Gráfico 5 – Informação sobre Gestão do Conhecimento



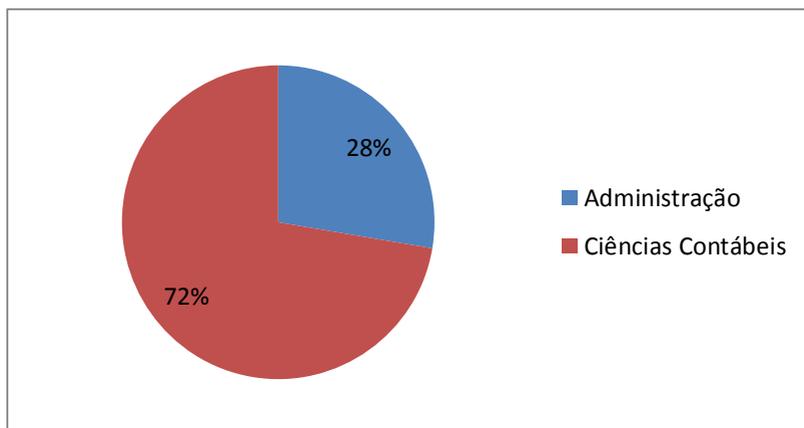
Fonte: Dados primários.

Como já mencionado na Metodologia, o questionário de pesquisa foi composto por duas partes, a parte A – aplicada aos docentes e colaboradores administrativos - e a parte B – aplicada aos discentes dos sétimos e oitavos semestres dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Capivari. Nesse contexto, após descrever o perfil dos docentes e colaboradores administrativos, na sequência aborda-se o perfil dos discentes respondentes do aludido questionário.

4.3.1.2 Discentes

Dentre os 47 discentes que responderam ao questionário (Gráfico 6), 72% deles são do curso de Ciências Contábeis e 28% do curso de Administração. Mesmo representando 27,6% da população analisada, a amostra foi bem sugestiva com relação à abordagem das práticas de Gestão do Conhecimento na instituição, mencionando relevantes opiniões acerca do tema, as quais serão abordadas na análise.

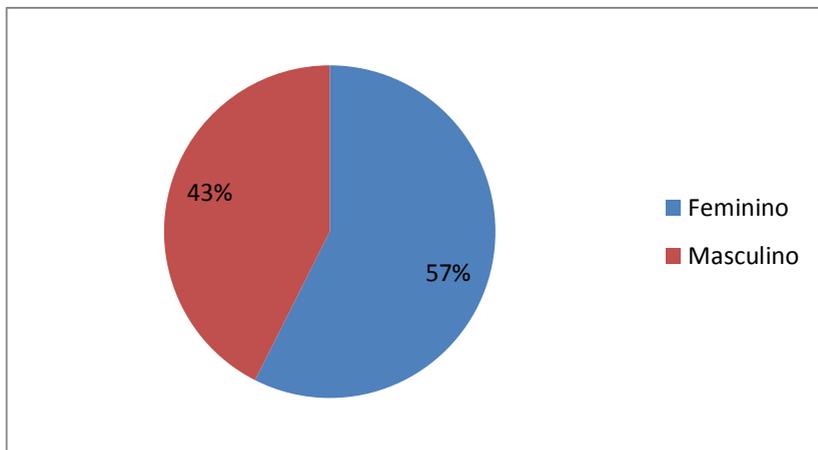
Gráfico 6 – Curso dos discentes da amostra



Fonte: Dados primários.

No que se refere ao gênero dos discentes respondentes da pesquisa, visualiza-se, conforme o Gráfico 7, que 57% são do gênero feminino e 43% do masculino. Observa-se, nos últimos anos, um crescente número de mulheres realizando os cursos de Administração e Ciências Contábeis, compondo, quase sempre, a maioria das turmas.

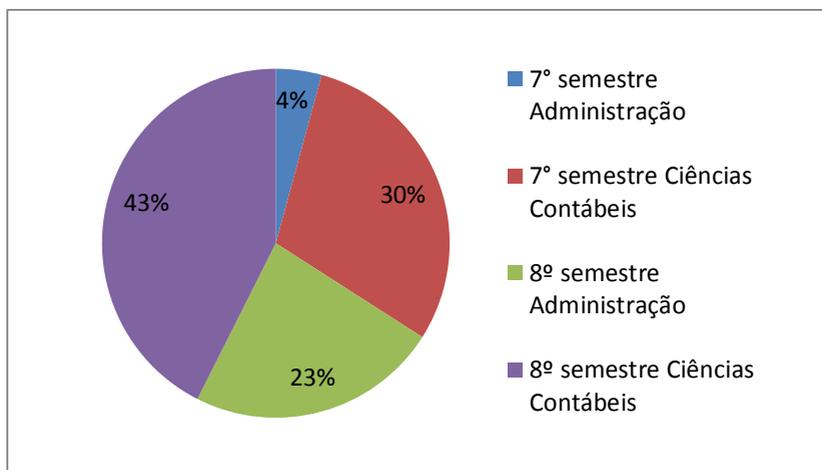
Gráfico 7 – Gênero dos discentes



Fonte: Dados primários.

Com relação ao semestre atual dos discentes respondentes, observa-se, conforme o Gráfico 8, uma participação mais intensa dos que estão no oitavo semestre, tanto no curso de Ciências Contábeis (43%) quanto no de Administração (23%). Possivelmente uma das causas da maior participação dos discentes do curso de Ciências Contábeis na pesquisa, mesmo possuindo uma menor população com relação à Administração, seja pelo fato de o autor da pesquisa lecionar apenas no curso de Ciências Contábeis, tendo, conseqüentemente, um maior envolvimento com os alunos do referido curso.

Gráfico 8 – Semestre atual do discente



Fonte: Dados primários.

Em uma perspectiva dinâmica, marcada pela evolução da tecnologia, da Gestão do Conhecimento e dos modelos estratégicos de gestão organizacional, a Faculdade Capivari, por meio de um estudo de sua conjuntura, observa as necessidades sociais do seu entorno na construção de um projeto pedagógico dinâmico e orientado para a interlocução entre as áreas de formação preconizadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais. Desse modo, a instituição estrutura os seus esforços para o fomento de cursos que permitam aos egressos o desenvolvimento de competências específicas para suas atividades em um ambiente dinâmico e que requer comportamentos empreendedores (FUCAP, 2015).

De acordo com o Quadro 11, 100% dos alunos do curso de Administração que respondera à pesquisa, têm informação sobre a Gestão do Conhecimento; já do curso de Ciências Contábeis, 50% apenas têm tal informação e o restante respondeu que desconhece o tema Gestão do Conhecimento. Tal discrepância pode estar relacionada ao perfil do egresso de Administração, que, no desenvolvimento do curso, tem mais contato com o tema e, ao final dele, deverá absorver a capacidade de reconhecer, definir e sistematizar as dinâmicas, estratégias e competências da organização, atuando de modo a produzir, disseminar e contextualizar o conhecimento que considere a organização como um todo (FUCAP, 2015).

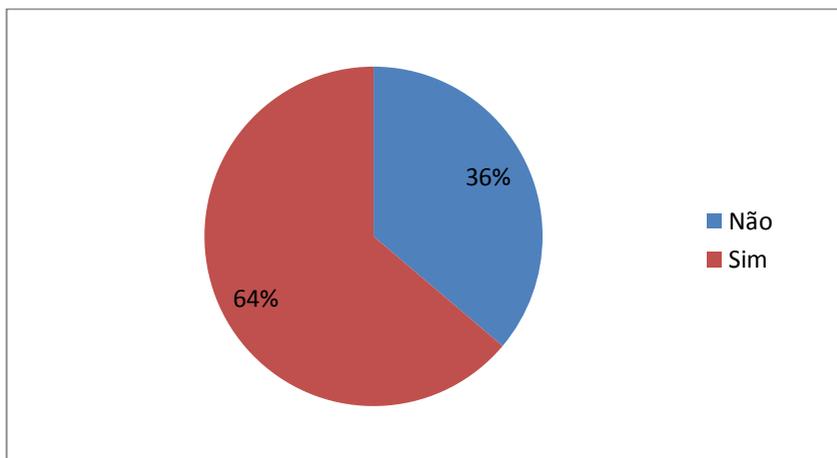
Quadro 11 – Informação dos discentes sobre o tema Gestão do Conhecimento

Informação dos discentes sobre Gestão do Conhecimento	Discentes	% do Curso
Não	17	
Ciências Contábeis	17	50
Sim	30	
Administração	13	100
Ciências Contábeis	17	50
Total Geral	47	

Fonte: Dados primários.

Quando comparado ao total de respondentes, o percentual de discentes que possuem informação sobre o tema Gestão do Conhecimento é de 64%, conforme visualiza-se no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Informação dos discentes sobre Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados primários.

Após conhecer o perfil dos docentes, colaboradores administrativos e discentes respondentes do questionário de pesquisa, passa-se a analisar as práticas de Gestão do Conhecimento envolvidas nas atividades acadêmicas da Faculdade Capivari. Tal análise será

contextualizada dentro das sete dimensões da Gestão do Conhecimento (Terra, 2005), iniciando pela Dimensão Estratégica e Alta Administração.

4.3.2 A Gestão do Conhecimento na perspectiva dos diretores, colaboradores administrativos e docentes

Apresenta-se na sequência a análise das respostas obtidas por meio do questionário de pesquisa aplicado com os docentes, diretores estratégicos e colaboradores administrativos, dividido em sete dimensões da prática gerencial da Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005). Salienta-se que, com os Diretores Estratégicos⁶, foi realizada uma entrevista, a qual também será analisada em paralelo com as afirmações respondidas no questionário de pesquisa apresentadas nos quadros de cada dimensão.

Na apresentação dos gráficos com os respectivos percentuais, pode ocorrer uma variação de 1% para mais ou para menos, em função dos arredondamentos das casas decimais. Com relação aos quadros, onde apresenta os resultados das práticas gerenciais da Gestão do Conhecimento, destacam-se, com o sombreamento cinza, as alternativas que tiveram maior quantidade de respostas.

4.3.2.1 Dimensão Estratégica e Alta Administração

Conforme evidencia-se no Quadro 12 e no Gráfico 10, cerca de 80% dos respondentes concorda que existem as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à Dimensão Estratégica e Alta Administração, destacando a apresentação e discussão de metas urgentes a serem conquistadas para adequar o planejamento à realidade (P03); a divulgação à comunidade acadêmica das diretrizes operacionais para a extensão (P07); e a existência de espírito colaborativo para o compartilhamento do conhecimento entre os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos (P08), com exatos 94% de concordância dos respondentes.

No que se refere à comunicação da macro estratégia da Faculdade a todos os docentes e colaboradores administrativos (P01), o índice de concordância foi de 92% dos envolvidos na pesquisa.

Uma das únicas questões que apresentou um maior índice de discordância e desconhecimento foi a prática relacionada com a

⁶ Diretor Geral e Diretora Acadêmica

nomeação dos cargos de níveis mais altos da Faculdade, em que foi questionado se é levado em consideração o espírito colaborativo das pessoas, analisando o seu compartilhamento do conhecimento e a predisposição para o desenvolvimento das pessoas (P09). Nessa prática, 30% dos respondentes discordam ou desconhecem que exista essa preocupação.

Analisando a estrutura administrativa da Faculdade, pode-se afirmar que é uma organização familiar, na qual os maiores cargos hierárquicos são ocupados por membros familiares, corroborando, nesse sentido, para o porquê do índice de discordância da referida prática ter sido mais elevada que as demais.

No que se refere à divulgação das diretrizes operacionais para a pesquisa à comunidade acadêmica (P06), houve um índice de discordância e desconhecimento de 17% dos respondentes. De acordo com a Diretora Acadêmica, a FUCAP possui apenas a iniciação à pesquisa, com alguns projetos e ações que serão mencionados a frente. Nesse sentido, justifica-se o índice mais elevado de discordância na mencionada prática.

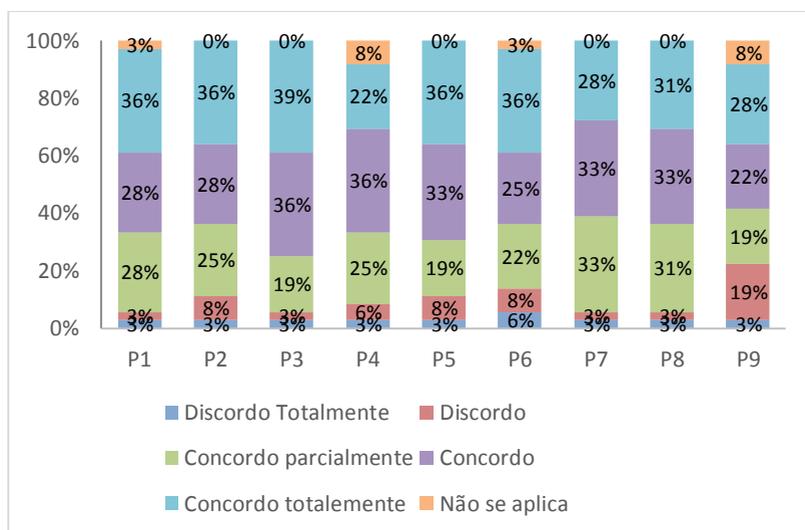
Quadro 12 – Práticas de GC – Dimensão Estratégia e Alta Administração

Questões	1	2	3	4	5	6
1. A macro estratégia da Faculdade é comunicada para todos os docentes e colaboradores administrativos.	1	1	10	10	13	1
2. A Direção da Faculdade define, de forma clara e sistemática, as metas a serem atingidas.	1	3	9	10	13	
3. A Direção da Faculdade apresenta e discute metas urgentes a serem conquistadas para adequar o planejamento à realidade.	1	1	7	13	14	
4. As políticas institucionais da gestão acadêmica para o ensino, pesquisa e extensão são discutidas com juízo de valor entre diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.	1	2	9	13	8	3
5. As diretrizes operacionais para o ensino são divulgadas à comunidade acadêmica.	1	3	7	12	13	
6. As diretrizes operacionais para a pesquisa são divulgadas à comunidade acadêmica.	2	3	8	9	13	1
7. As diretrizes operacionais para a extensão são divulgadas à comunidade acadêmica.	1	1	12	12	10	
8. Existe um espírito colaborativo para o compartilhamento do conhecimento entre os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.	1	1	11	12	11	

9. A nomeação dos cargos de níveis mais altos da Faculdade leva em consideração o espírito colaborativo das pessoas, analisando o seu compartilhamento do conhecimento e a predisposição para o desenvolvimento das pessoas.	1	7	7	8	10	3
--	---	---	---	---	----	---

Fonte: Dados primários.

Gráfico 10 – Práticas de GC – Dimensão Estratégica e Alta Administração



Fonte: Dados primários.

A parte do planejamento estratégico da FUCAP foi bem estruturada desde a sua fundação, em 1999, quando foi elaborada sua missão, que permanece até os dias atuais. Segundo Diretor Geral, os docentes da Faculdade são bem engajados no compartilhamento do conhecimento, sendo um dos exemplos que citou a colaboração espontânea e voluntária para a criação do Método FUCAP de Aprendizagem, que está em processo de elaboração, sendo que tal modelo poderia ter sido comprado, mas a equipe, por ter o entendimento da importância da transformação da estratégia empresarial em metas desafiadoras e motivadoras, optou por construí-lo em conjunto com todos os colaboradores.

Outro fato importante relatado na entrevista com a Diretora Acadêmica foi o fato de a instituição sentir a necessidade da estruturação

do conhecimento institucional, haja visto que a Faculdade cresceu e precisa que todos os colaboradores e docentes tenham o entendimento claro das estratégias do Plano de Desenvolvimento Institucional. Para isso, estão elaborando o Método FUCAP de Aprendizagem, que tem como um dos objetivos a explicitação do conhecimento a todos os envolvidos no processo de desenvolvimento das atividades acadêmicas da instituição. Ainda segundo a Diretora Acadêmica, antes era fácil de resolver esse problema, pois eram poucas as pessoas envolvidas, bastava apenas colocá-las dentro de uma sala e dialogar, todos chegavam facilmente a um consenso e entendiam quais os passos a seguir.

Observando o índice das práticas de Gestão de Conhecimento relacionadas à Dimensão 1: Estratégia e Alta Administração, pode-se afirmar que a Direção Estratégica da Instituição define e comunica, de forma clara e objetiva, a todos os níveis hierárquicos, suas estratégias relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, compartilhando as melhores práticas de gestão e projetos, definindo a que passo estão e aonde querem chegar e, em muitos casos, é possível perceber a criação de um ambiente de tensão criativa, oportunizando aos envolvidos o pensamento reflexivo e desafiador para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

4.3.2.2 Dimensão Sistemas de informações e comunicação

A Gestão do Conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Assim, inicia-se a análise da Dimensão 2, que trata dos Sistemas de informações e comunicação, dimensão esta que mais envolve o auxílio da tecnologia no gerenciamento do conhecimento, haja visto que, graças às magnificências tecnológicas, podemos afirmar que nunca na história da humanidade se produziu tanto conhecimento, num prazo tão curto, e disseminado de forma tão rápida (CORTELLA; DIMENSTEIN, 2015).

Os dados do Quadro 13 e do Gráfico 11 evidenciam níveis altos de concordância dos respondentes com relação à existência das práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas ao uso dos sistemas de informações e comunicação, destacando-se a fluidez da forma eficiente da comunicação entre os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos (P11), com 95% de concordância; e o reconhecimento da importância dos sistemas para o desenvolvimento das atividades (P12), que teve um percentual de 84% de concordância.

Já com relação aos índices mais altos de discordância e dos que desconheciam as práticas, deve-se à falta de disponibilidade para consulta das informações geradas em reuniões com os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos, como forma de auxílio do desenvolvimento das atividades diárias (P14), com 37%; e à falta de opção, em algum sistema de informação disponibilizado pela Faculdade, para que os colaboradores possam contribuir com conhecimento e informações estratégicas para a organização (P16), com um índice de 38% de discordância e desconhecimento por parte dos respondentes.

Como contraponto, de acordo com a Diretora Acadêmica, os sistemas disponibilizados pela Faculdade (site, Unimestre e Sagh) são bons, o que falta é a capacitação dos usuários para melhor utilizarem esses recursos. Ela também comentou que o principal meio pelo qual se recebem as sugestões de melhorias é a pesquisa realizada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, realizada semestralmente e o canal de ouvidoria. Já com relação à disponibilização das informações geradas nas reuniões institucionais, o entrevistado afirma que elas são armazenadas por meio das atas, cumprindo inclusive as normas do Ministério da Educação, mas não são disponibilizadas para consulta a qualquer colaborador.

Ainda segundo a Diretora Acadêmica, no momento em que respondeu ao questionário de pesquisa, o tema da disponibilização das informações geradas nas reuniões institucionais fez com que a despertasse o interesse, comprometendo-se a melhor analisar o assunto, haja visto que algumas informações, por serem estratégicas para a instituição, não podem cair em mãos erradas, mas que realmente entende a importância da explicitação do conhecimento.

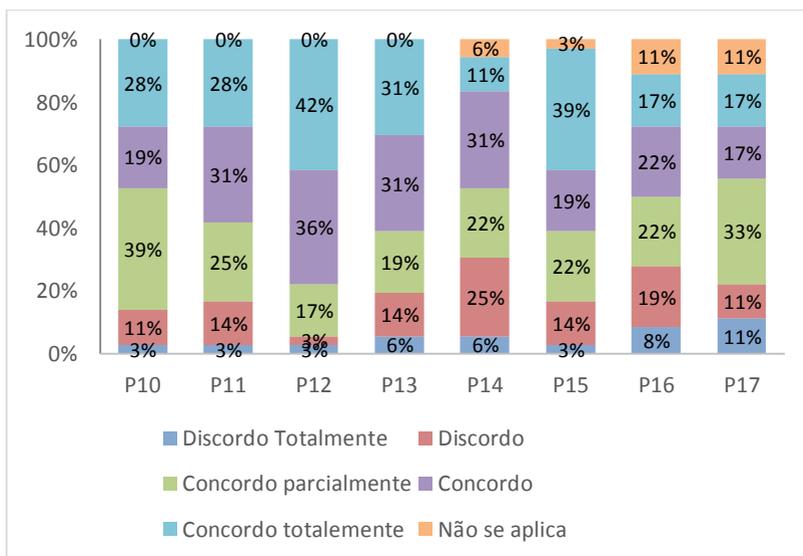
Quadro 13 – Práticas de GC – Dimensão Sistemas de informações e comunicação

Questões	1	2	3	4	5	6
10. Os docentes e colaboradores administrativos têm acesso às informações da Faculdade como um todo.	1	4	14	7	10	
11. A comunicação flui de forma eficiente entre diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.	1	5	9	11	10	
12. Os sistemas de informações disponíveis (site, portais, e-mail, sistema acadêmico, ERP, entre outros) são relevantes para a realização e desempenho das atividades desenvolvidas.	1	1	6	13	15	

13. Todos os docentes e colaboradores administrativos têm fácil acesso à internet.	2	5	7	11	11	
14. As informações geradas em reunião com diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos ficam disponíveis para consulta, auxiliando na realização das atividades diárias dos colaboradores.	2	9	8	11	4	2
15. Os sistemas disponibilizados pela Faculdade são de fácil acesso e adaptáveis às necessidades dos diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.	1	5	8	7	14	1
16. Existe a opção, em algum sistema de informação disponibilizado pela Faculdade, para que os docentes e colaboradores administrativos possam contribuir com conhecimento e informações estratégicas para a organização.	3	7	8	8	6	4
17. Existem espaços colaborativos, nos sistemas disponibilizados pela Faculdade, para a interação e colaboração com terceiros (fornecedores, parceiros, clientes, discentes).	4	4	12	6	6	4

Fonte: Dados primários.

Gráfico 11 – Práticas de GC – Dimensão Sistemas de informações e comunicação



Fonte: Dados primários.

De acordo com o Diretor Geral, a instituição precisa saber filtrar as informações que chegam dos colaboradores e discentes, pois, em alguns casos, podem ser simplesmente geradas por desentendimentos entre as partes envolvidas, mas que reconhece e promove o compartilhamento do conhecimento, pois tem o entendimento de que a gestão do conhecimento acelera os processos de inovação e garantem a sustentabilidade da instituição.

4.3.2.3 Dimensão Cultura Organizacional

Analisando os resultados apresentados no Quadro 14 e no Gráfico 12, fica evidente que, conforme já mencionado na Dimensão Estratégia e Alta Administração, a missão, visão e valores da Faculdade foram idealizados com muito zelo e disseminados no ambiente organizacional com bastante eficiência, tanto que as práticas relacionadas à divulgação e à promoção da missão, visão e valores (P18 e P19) obtiveram o maior índice de concordância dos respondentes dentro de todas as dimensões analisadas, sendo de 98% e 97%, respectivamente.

Outro indicativo importante analisado foi a confiança e o orgulho que os colaboradores sentem em trabalhar na Faculdade (P20), obtendo um índice de concordância de 97%, corroborando com o pensamento de Freire (2002), conforme já citado, que diz que o indivíduo só contribui para a organização quando ele se sente pertencido a ela.

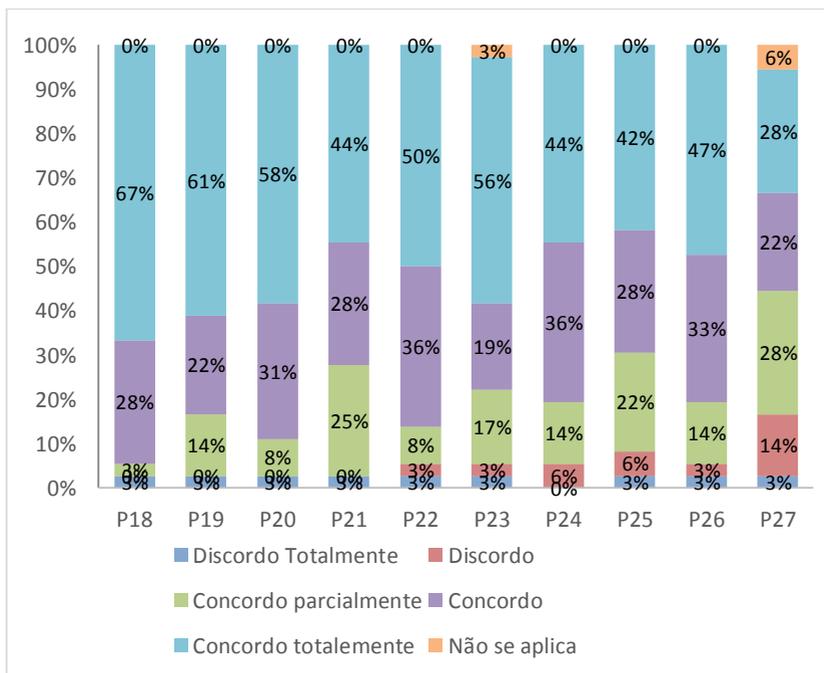
Quadro 14 – Práticas de GC – Dimensão Cultura Organizacional

Questões	1	2	3	4	5	6
18. A missão da Faculdade é divulgada para os docentes e colaboradores administrativos.	1		1	10	24	
19. Os valores e a visão da Faculdade são promovidos para os docentes e colaboradores administrativos.	1		5	8	22	
20. Os docentes e colaboradores administrativos têm orgulho e confiança em trabalhar na Faculdade.	1		3	11	21	
21. Há um espírito de confiança e cooperação entre os colaboradores da Faculdade.	1		9	10	16	
22. A Faculdade incentiva e promove a aprendizagem contínua entre os seus colaboradores, com recursos financeiros e disponibilização de tempo.	1	1	3	13	18	
23. Os docentes e colaboradores administrativos sentem-se livres para experimentação e a contribuição de ideias de melhorias, focadas não apenas ao curto prazo.	1	1	6	7	20	1

24. Os docentes e colaboradores administrativos detêm conhecimento de suas tarefas.		2	5	13	16	
25. Os docentes e colaboradores administrativos buscam atender à Faculdade como um todo e não somente em sua área de atuação.	1	2	10	15		
26. Novas ideias são valorizadas pela Direção Estratégica da Faculdade.	1	1	5	12	17	
27. Há o reconhecimento público do colaborador que sugeriu alguma ideia ou processo inovativo.	1	5	10	8	10	2

Fonte: Dados primários.

Gráfico 12 – Práticas de GC – Dimensão Cultura Organizacional



Fonte: Dados primários.

Outro ponto, levantado na entrevista com o Diretor Geral, é que os manuais, regimentos e cartilhas, disponibilizados nos portais, muito auxiliam na explicitação e propagação da cultura organizacional, principalmente para o novo colaborador, que desconhece a cultura organizacional.

A única prática dentro da Dimensão Cultura Organizacional que teve um índice de discordância um pouco maior, quando comparada às demais, foi o reconhecimento público do colaborador que sugeriu alguma ideia ou processo inovativo (P27), com um índice de 23% de discordância e desconhecimento. Segundo a Diretora Acadêmica, tal reconhecimento até acontece, mas não de maneira estruturada e reconhecida publicamente, concordando com os respondentes.

Nota-se que a cultura organizacional dentro da Faculdade está bem estruturada, contribuindo sobremaneira para o processo de Gestão do Conhecimento, haja visto que os colaboradores são conhecedores do plano estratégico da instituição, sentem-se confiantes, pertencidos e orgulhosos em fazer parte da equipe, e isso faz com que se sintam livres para a experimentação e a contribuição de melhorias (P23), mesmo em um momento em que a sociedade vive todos os percalços da modernidade líquida, conforme concepção de Baumann (2005).

4.3.2.4 Dimensão Organização e processos de trabalho

Analisando os dados dos respondentes no Quadro 15 e no Gráfico 13, pode-se notar que, para todas as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à organização e aos processos de trabalho, os níveis de concordância são maiores do que os de discordância. Destaca-se um maior índice de concordância no que se refere à agilidade e ao mínimo de burocracia possível nos processos decisórios (P36), com 87% de concordância, seguido pela realização sistemática de *benchmarking* interno (P32), com 78 %.

Um fator que chama a atenção é que esta Dimensão – organização e processos de trabalhos – foi a que teve os maiores índices de discordância e desconhecimento, com destaque para as seguintes práticas: formação de equipes temporárias, com grande autonomia, para a dedicação a projetos inovadores (P29); e o incentivo para a realização de reunião fora do ambiente de trabalho para a realização de *brainstorms* (P30), com um índice de 37% de discordância e desconhecimento das práticas.

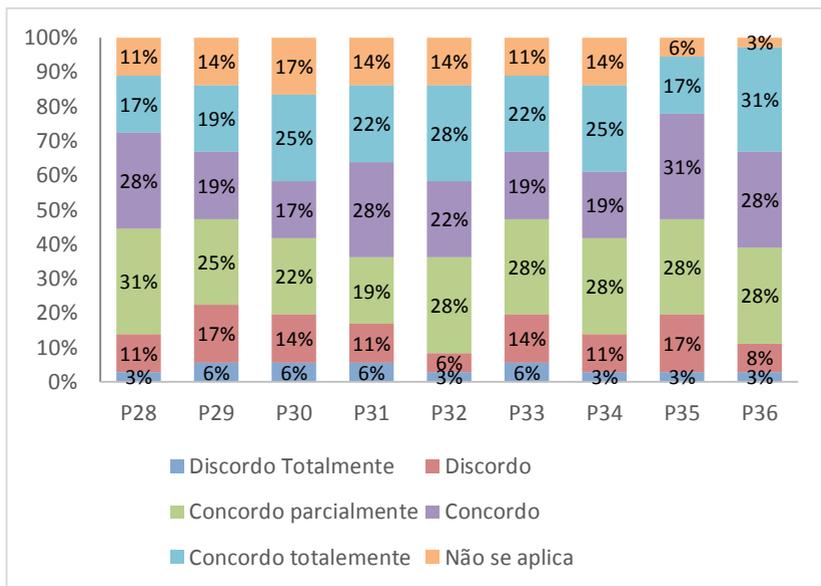
Quadro 15 – Práticas de GC – Dimensão Organização e processos de trabalho

Questões	1	2	3	4	5	6
28. Há um uso constante de equipes multidisciplinares, que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	1	4	11	10	6	4

29. Existe a formação de equipes temporárias, com grande autonomia, para a dedicação a projetos inovadores.	2	6	9	7	7	5
30. Há incentivo para a realização de reunião fora do ambiente de trabalho para a realização de <i>brainstorming</i> .	2	5	8	6	9	6
31. Existe alguma comunidade de prática e de aprendizado.	2	4	7	10	8	5
32. Há um esforço sistemático de <i>benchmarking</i> interno.	1	2	10	8	10	5
33. Nos projetos/iniciativas da Faculdade, existe uma etapa formal dedicada a discutir lições aprendidas para documentá-las.	2	5	10	7	8	4
34. Os <i>layouts</i> são conducentes à troca informal de informação e ao ensino.	1	4	10	7	9	5
35. Existem mecanismos em todos os níveis da Faculdade no sentido de capturar, encaminhar e facilitar a implementação de ideais de melhorias e inovações.	1	6	10	11	6	2
36. O processo decisório dentro da faculdade é ágil e com o mínimo de burocracia possível.	1	3	10	10	11	1

Fonte: Dados primários.

Gráfico 13 – Práticas de GC – Dimensão Organização e processos de trabalho



Fonte: Dados primários.

Conforme relatado pela Diretora Acadêmica, os processos de trabalho são bem definidos. No atual período, estão sendo desenvolvidas duas trilhas de aprendizagem, uma institucional e outra relacionada às práticas de ensino. Com relação a esta última, ela envolve o desenvolvimento de uma metodologia de ensino inovadora, na qual a autonomia de aula ainda continua sob responsabilidade do professor, porém o método de avaliação obedecerá a um padrão estabelecido pela instituição, com o intuito de valorizar a aprendizagem dos discentes. O método de ensino é balizado em metodologias ativas de aprendizagem, educação não formal e formação analítica, que envolvem: tomada de decisão, resolução de problemas e a interdisciplinaridade.

Um das vantagens, por ser uma Instituição de Ensino Superior privada, é que os processos de decisão e de trabalho ocorrem de forma mais ágil e desburocratizada quando comparada a uma IES pública, iniciando pelo acesso ao gestor máximo, em que é possível dialogar com o Diretor Geral no *hall* de acesso à Faculdade, sendo visível observá-lo conversando e atendendo, pessoalmente, todos os docentes, discentes e colaboradores.

4.3.2.5 Dimensão Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

Com relação à Dimensão de Políticas e práticas para a administração de recursos humanos, foi observado se a gestão de pessoas da organização está associada à aquisição do conhecimento (interno e externo a ela), bem como a geração e explicitação do conhecimento na Instituição.

Analisou-se que, nesta dimensão, conforme Quadro 16 e Gráfico 14, houve práticas com um índice de concordância bastante significativo, como o incentivo ao treinamento e à qualificação dos docentes (P41) e a existência de processo avaliativo dos docentes e colaboradores administrativos de forma rotineira (P45), com 95% de concordância, seguidos pelo estímulo ao aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interação com pessoas dentro e fora da instituição (P42) e o treinamento dos docentes e colaboradores administrativos ao uso dos sistemas e métodos de compartilhamento de conhecimento (P44) com, respectivamente, 92% e 89% de concordância entre os respondentes.

Por outro lado, na referida dimensão, houve práticas de Gestão do Conhecimento com os maiores índices de discordância e não aplicabilidade quando comparadas com as demais dimensões, sendo que a maior delas foi a existência de algum benefício de participação nos

lucros da Faculdade, envolvendo a maior parte dos colaboradores (P50) com 84% de discordância e desconhecimento, seguido pela existência de algum benefício salarial relacionado ao desempenho da equipe de trabalho, e não apenas ao desempenho individual (P49) e a evolução dos salários associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado (P48) com, respectivamente, 56% e 39% de discordância e desconhecimento do tema.

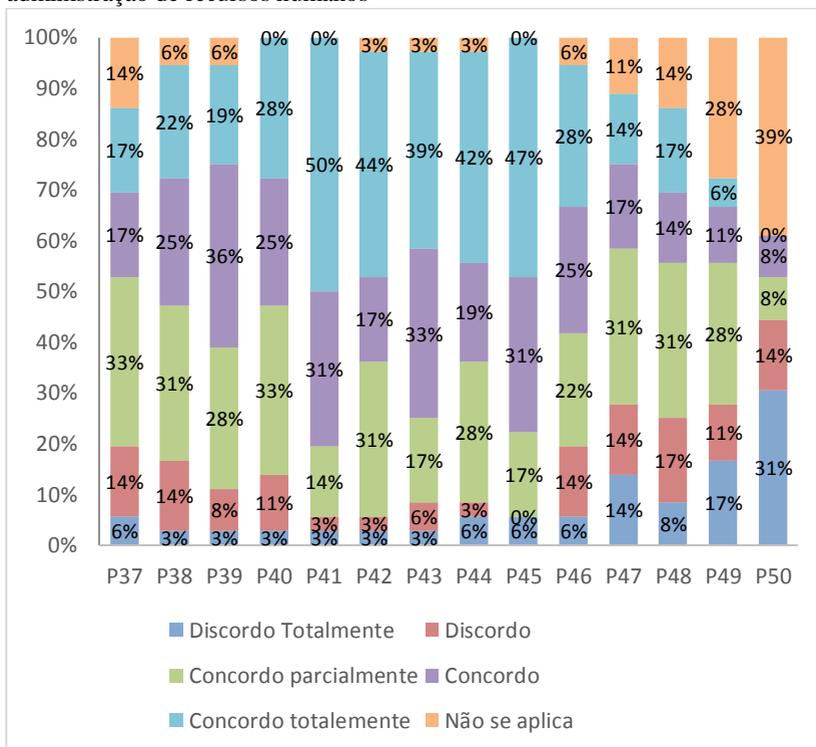
Quadro 16 – Práticas de GC – Dimensão Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

Questões	1	2	3	4	5	6
37. O processo de seleção é criterioso, incluindo a análise de adequação cultural, valores, avaliação de competências e habilidades, e a busca da diversidade.	2	5	12	6	6	5
38. Privilegia-se a contratação de profissionais colaborativos.	1	5	11	9	8	2
39. Existe planejamento de carreira.	1	3	10	13	7	2
40. Conhecimento, habilidades e competências são os principais critérios para a promoção.	1	4	12	9	10	
41. A Faculdade incentiva o treinamento e qualificação aos docentes e colaboradores administrativos.	1	1	5	11	18	
42. A Faculdade estimula o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com pessoas dentro e fora da instituição.	1	1	11	6	16	1
43. Os treinamentos desenvolvidos pela Faculdade são ministrados pelos próprios colaboradores da instituição.	1	2	6	12	14	1
44. Os docentes e colaboradores administrativos são treinados a usar sistemas e métodos de compartilhamento de conhecimento.	2	1	10	7	15	1
45. Existe processo de avaliação dos docentes e colaboradores administrativos de forma rotineira.	2		6	11	17	
46. As competências, habilidades, experiências e o compartilhamento do conhecimento dos docentes e colaboradores administrativos são avaliados e estão de acordo com as estratégias da Faculdade.	2	5	8	9	10	2
47. O perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos docentes e colaboradores administrativos está disponível em alguma plataforma digital e acessível para todos os colaboradores da Faculdade.	5	5	11	6	5	4
48. A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	3	6	11	5	6	5

49. Existe algum benefício salarial relacionado ao desempenho da equipe de trabalho, e não apenas ao desempenho individual.	6	4	10	4	2	10
50. Existe algum benefício de participação nos lucros da Faculdade envolvendo a maior parte dos colaboradores.	11	5	3	3		14

Fonte: Dados primários.

Gráfico 14 – Práticas de GC – Dimensão Políticas e práticas para a administração de recursos humanos



Fonte: Dados primários.

De acordo com a Diretora Acadêmica, no que se refere à remuneração variável, a FUCAP apenas possui um sistema de benefício, que está alinhado à produção científica, em que o docente que publica um livro editado, artigos em periódicos, anais de congressos ou até comunicação em eventos científicos ganha uma pontuação, e esta é revertida em remuneração. Ainda segundo a entrevistada, a instituição

vem estudando a parametrização e posterior implantação do Índice de Desempenho Docente – IDD, sendo que este será um índice balizador para a concessão de outros benefícios de remuneração variável, sendo composto por diversos indicadores, como: evasão e desempenho dos discentes, avaliação do docente na Comissão Própria de Avaliação (CPA), contribuições de melhorias propostas, dentre outros elementos.

Benefícios como participação nos lucros da Faculdade ou outra forma de remuneração variável não são instituídos na IES, sendo que o regime de contratação dos docentes e colaboradores é o da CLT e os reajustes salariais ocorrem uma vez por ano, acompanhando o dissídio coletivo do sindicato da categoria, conforme foi observado no Plano de Carreira do Magistério Superior (FUCAP, 2008).

Segundo o Diretor Geral, existe uma falta de cultura dos trabalhadores brasileiros no que diz respeito à remuneração variável, inclusive na Justiça Trabalhista, sendo um dos motivos que faz com que a FUCAP ainda não tenha implantado uma política de remuneração variável, mas, em sua visão, ela é importante e necessária, promovendo, inclusive, as práticas de Gestão do Conhecimento.

Finalizando a análise da Dimensão, e observando o Plano de Carreira do Magistério (2008), com relação ao processo de admissão e promoção dos colaboradores, o referido Plano diz que o processo de admissão dar-se-á por meio de processo seletivo de títulos e/ou provas, não incluindo critérios de análise de adequação cultural, valores, avaliação de competência e habilidade e a busca de diversidade. O índice de discordância e não aplicabilidade dessa prática (P37) foi de 37% entre os respondentes. Mas, segundo Emillie Michels (2017), mesmo não estando no Plano de Carreira, o processo seletivo leva em consideração tais fatores, bem como a contratação de profissionais colaborativos.

Para o Diretor Geral, uma das condicionantes principais dos processos de contratação é a determinação do candidato, pois, segundo ele, as experiências profissionais podem tanto ajudar como atrapalhar, tendo em vista que uma Instituição de Ensino tem que desconstruir mais do que criar, pois ainda há, na atualidade, velhas crenças, hábitos e atitudes que tornam impossível apontar para o processo de inovação, sendo que o processo de evolução contempla desconstruir para evoluir.

Seguindo o pensamento do entrevistado, seu raciocínio está de acordo com a organização baseada no conhecimento, pois as organizações que aprendem são mais flexíveis, adaptáveis e capazes de se reinventarem. Mas, para saber o quanto se está reinventando, faz-se necessário mensurar e avaliar os resultados, pois somente por meio de

métricas é que será possível visualizar o impacto dos resultados da Gestão do Conhecimento.

4.3.2.6 Dimensão Mensuração de resultado

Tão importante quanto criar, mensurar e avaliar, a mensuração dos resultados deve ser uma constante em uma organização que pretende utilizar o conhecimento como mola propulsora para a inovação e o desenvolvimento sustentável. O processo de mensuração deve avaliar, de forma quantitativa e qualitativa, o conhecimento dentro da instituição (TERRA, 2005).

Analisando a mensuração do resultado na FUCAP, pode-se observar, conforme o Quadro 17 e o Gráfico 15, que tal processo é realizado com transparência dentro da IES, sendo o maior índice de concordância dos respondentes na mencionada Dimensão, está relacionado com a divulgação dos resultados das pesquisas realizadas internamente a toda a comunidade acadêmica (P56) e para os docentes e colaboradores administrativos (P55) com, respectivamente, 86% e 84% de concordância.

Também se pode observar que a área de ensino é onde ocorre uma maior avaliação do processo de criação do conhecimento (P52) com 81% de concordância dos respondentes, seguida de 63% na área de extensão (P54) e 55% na área de pesquisa (P53).

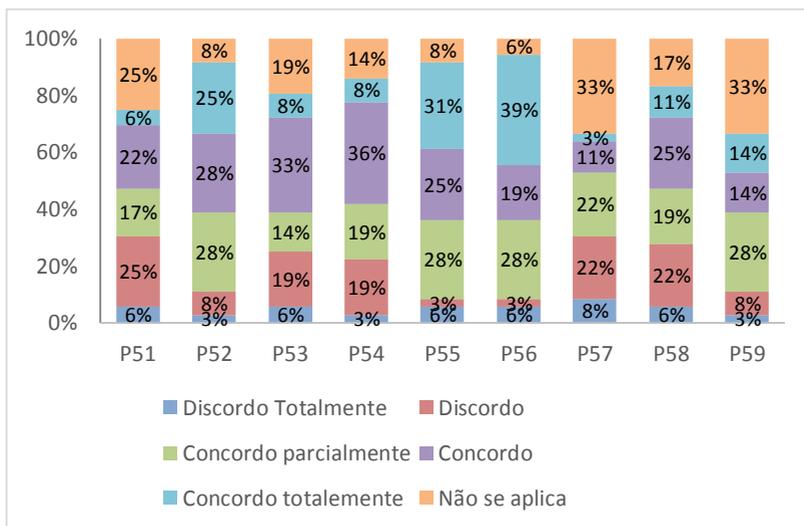
Quadro 17– Práticas de GC – Dimensão Mensuração de resultado

Questões	1	2	3	4	5	6
51. A Faculdade adota indicadores de resultados sob várias perspectivas: financeiras, operacionais, estratégicas e de aquisição de conhecimento.	2	9	6	8	2	9
52. A Faculdade avalia o processo de criação do conhecimento na área do ensino.	1	3	10	10	9	3
53. A Faculdade avalia o processo de criação do conhecimento na área da pesquisa.	2	7	5	12	3	7
54. A Faculdade avalia o processo de criação do conhecimento na área da extensão.	1	7	7	13	3	5
55. Os resultados das avaliações são divulgados para todos os docentes e colaboradores administrativos.	2	1	10	9	11	3
56. Os resultados das avaliações são divulgados a toda a comunidade acadêmica.	2	1	10	7	14	2

57. Existe alguma prática para se medir os ganhos auferidos com o processo de compartilhamento do conhecimento.	3	8	8	4	1	12
58. Existe alguma forma de avaliação periódica da satisfação dos docentes e colaboradores administrativos.	2	8	7	9	4	6
59. Existem métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso e acesso aos principais sistemas da Faculdade (site institucional, Unimestre) como: frequência de uso, tipo de usuário, categoria de conteúdos mais acessados, localidade do usuário.	1	3	10	5	5	12

Fonte: Dados primários.

Gráfico 15 – Práticas de GC – Dimensão Mensuração de resultado



Fonte: Dados primários.

Mesmo com importantes atividades na área do ensino, pesquisa e extensão, na Dimensão mensuração de resultado é que evidenciam os maiores índices de desconhecimento de algumas práticas de Gestão do Conhecimento, destacando-se a existência de alguma prática de se medir os ganhos auferidos com o processo de compartilhamento do conhecimento (P57) com 33% de desconhecimento, e somados aos que discordam da existência da mencionada prática o índice é ainda maior, ficando em 63%. A prática da adoção de indicadores de resultados sob as várias perspectivas: financeiras, operacionais, estratégicas e de aquisição

de conhecimento (P51), apresenta um índice de 56% de discordância e desconhecimento dos respondentes.

Conforme relatado pela Diretora Acadêmica, uma das principais métricas de avaliação da Faculdade é a Avaliação Institucional realizada pela CPA, no entanto ela não avalia a satisfação dos docentes e colaboradores administrativos (P58).

Analisando também o formulário de Avaliação Interna (Autoavaliação) dos docentes, desenvolvido pela Comissão Própria de Avaliação - CPA (2017), a pesquisa não evidencia em nenhuma das perguntas a satisfação do docente. Nesse sentido, a referida prática também aparece com um índice de 45% de discordância e desconhecimento dos respondentes, seguido pela existência de métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso e acesso aos principais sistemas da Faculdade (P59) com 44% de discordância e desconhecimento dos pesquisados. No que se refere à última prática, a Diretora Acadêmica destaca que a Direção Estratégica possui o controle dos aludidos indicadores, como o *Google Analytics*, controle de acesso ao *site* da Faculdade, e também o alcance das publicações no *Facebook* e *Twitter*.

4.3.2.7 Dimensão Aprendizado com o ambiente

As parcerias e o envolvimento com a comunidade já são fatos desde a fundação da Faculdade Capivari. Conforme já relatado, a primeira atividade da IES foi a oferta do curso de Pedagogia em parceria com a UDESC. Nesse sentido, analisando esta última dimensão gerencial, que envolve também o ambiente externo da organização, analisou-se que todos os índices de concordância dos respondentes, que dizem respeito às práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas com o aprendizado com o ambiente, são maiores que os de discordância.

As maiores relevâncias, conforme Quadro 18 e Gráfico 16, são: a interação entre a Faculdade e a comunidade acadêmica (P72) com 97% de concordância dos respondentes; o incentivo da Faculdade para que os discentes de graduação participem dos projetos/cursos de extensão (P67); e o incentivo aos egressos dos cursos de graduação à participação nos cursos oferecidos pelos Programas Pós-graduação *Lato Sensu* (P68) com 94% de concordância dos respondentes; a parceria com órgãos e associações representativas do segmento do ensino universitário (P63), e a habilidade de gestão de parceria com outras IES (P62) com, respectivamente, 92% e 86% de concordância dos respondentes.

Conforme reflete a pesquisa, a Faculdade sempre teve parcerias em envolvimento com entidades representativas e outras IES, destacando-se

as parcerias com a Uniasselvi, Estácio de Sá, Sistema COC de Educação e Comunicação e a filiação à Associação de Mantenedoras Particulares de Educação Superior de Santa Catarina (AMPESC), que representa mais de 89% do Sistema Privado de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina. O envolvimento nas parcerias faz com que a IES analise o ambiente externo, tenha um posicionamento claro em sua área de atuação e também traz o conhecimento externo para dentro da Instituição.

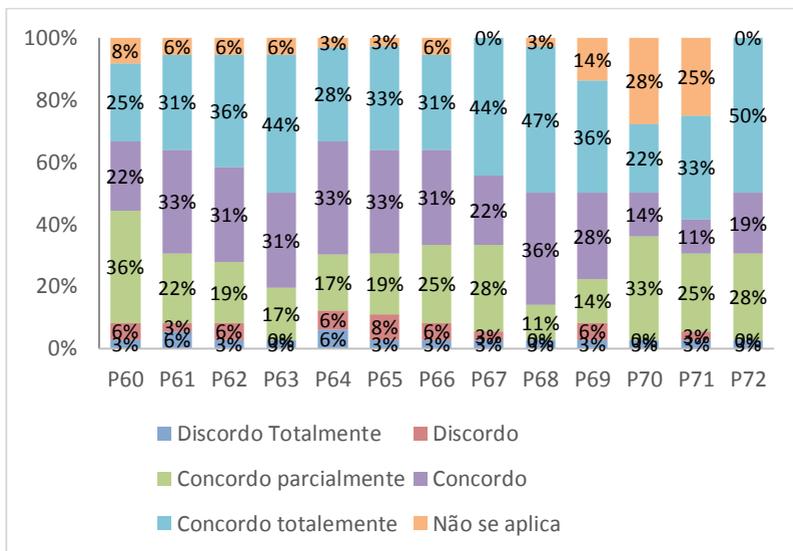
Quadro 18 – Práticas de GC – Aprendizado com o ambiente

Questões	1	2	3	4	5	6
60. A Faculdade aprende com os seus alunos. Existem mecanismos formais e informais estabelecidos para essa finalidade.	1	2	13	8	9	3
61. A Faculdade tem habilidade de gestão de parcerias com ambientes externos, como: clientes, fornecedores e o governo.	2	1	8	12	11	2
62. A Faculdade tem habilidade de gestão de parcerias com outras instituições de ensino.	1	2	7	11	13	2
63. A Faculdade tem parcerias com órgãos e associações representativas do segmento do ensino universitário.	1		6	11	16	2
64. O Plano de aula e o foco do Ensino da Graduação e Especializações estão desenvolvidos de forma que sejam viabilizadas atividades de pesquisa como instrumentos de investigação científica.	2	2	6	12	10	1
65. O ensino da Graduação e Especializações é estruturado de forma que sejam viabilizadas atividades de extensão (ações sociais, oficinas comunitárias, consultorias à comunidade acadêmica) como instrumentos de intervenção na realidade.	1	3	7	12	12	1
66. A escolha dos projetos/cursos de extensão leva em consideração os anseios da comunidade acadêmica, possuindo métodos de busca da opinião pública.	1	2	9	11	11	2
67. A Faculdade incentiva os discentes de graduação à participação nos projetos/cursos de extensão.	1	1	10	8	16	
68. A Faculdade possui programas de incentivo aos egressos dos cursos de graduação à participação nos cursos oferecidos pelos Programas Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> (Especializações).	1		4	13	17	1
69. A Faculdade possui alguma atividade como forma de manter contato/interação com os alunos egressos dos cursos de Graduação e Especializações.	1	2	5	10	13	5
70. Existe algum esforço sistemático de <i>benchmarking</i> externo.	1		12	5	8	10

71. Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente organizacional interno e externo.	1	1	9	4	12	9
72. A interação entre a Faculdade e a comunidade acadêmica é considerada de forma satisfatória.	1		10	7	18	

Fonte: Dados primários.

Gráfico 16 – Práticas de GC – Aprendizado com o ambiente



Fonte: Dados primários.

Com relação ao incentivo aos egressos dos cursos de graduação à participação nos cursos oferecidos pelos Programas Pós-Graduação *Lato Sensu* (P68), a Faculdade inclusive oferta uma bolsa de estudos integral ao melhor egresso por turma formada, prática adotada desde a primeira formatura.

Analisando as práticas com maior índice de discordância e desconhecimento do tema, destacam-se: o esforço sistemático de *benchmarking* externo (P70) e os esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente e a concorrência (P71), com um índice de 31% de discordância e desconhecimento dos pesquisados.

4.3.3 A Gestão do Conhecimento na perspectiva do olhar dos discentes

Conforme já relatado, utilizaram-se, como um dos instrumentos de coleta de dados, formulários estruturados, sendo a parte A destinada aos docentes e colaboradores administrativos, e a parte B destinada aos discentes do sétimo e oitavo semestres dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Na sequência, conforme Quadro 19, analisa-se a visão dos discentes sobre as práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas às atividades acadêmicas da Faculdade Capivari.

Quadro 19 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes

Questões	1	2	3	4	5	6
1. A Faculdade divulga, de maneira efetiva, calendário de eventos acadêmicos.		2	8	21	16	
2. A Faculdade possui canais de comunicação com os discentes.			10	18	19	
3. A Faculdade disponibiliza, de forma acessível aos discentes, algum mecanismo de captura de sugestões de melhorias ou processos de inovação.	1	6	18	15	7	
4. O discente sente-se realizado e pertencente à Faculdade.	1	3	14	18	10	1
5. O sistema acadêmico está sempre disponível para acompanhamento das atividades acadêmicas.			7	19	20	1
6. O processo de comunicação da Faculdade entre discentes, docentes e colaboradores administrativos é considerado eficiente.	1	1	20	20	5	
7. O acesso à internet disponibilizado pela Faculdade é considerado eficiente.	18	15	11	2	1	
8. O acesso à internet é considerado relevante para a realização dos seus estudos como acadêmico.	7	7	9	11	12	1
9. A infraestrutura da biblioteca é considerada favorável e suficiente para as atividades do ensino e da pesquisa.		5	18	17	7	
10. A infraestrutura do Laboratório de Informática é considerada favorável e suficiente para as atividades do ensino e da pesquisa.	2	6	21	13	5	
11. As ementas e a programação das aulas do semestre, descritas no Plano de Ensino das disciplinas, são claras e objetivas.			11	25	9	2
12. Os conteúdos programáticos do Plano de Ensino são ministrados de forma plena pelos docentes.		2	19	19	6	1

13. Os docentes incentivam a utilização de casos práticos para o desenvolvimento dos trabalhos durante os semestres.		4	22	15	6	
14. A Faculdade disponibiliza e incentiva a realização de estágios como forma de conclusão dos cursos de graduação.			10	21	15	1
15. A Faculdade disponibiliza e incentiva a participação dos acadêmicos em estágios, oportunizando ao estagiário o acesso aos projetos de ensino, pesquisa e extensão.		2	16	16	12	1
16. A Faculdade estimula a iniciação científica, de forma teórica e prática, como instrumento de desenvolvimento de investigação.	2	8	17	13	5	2
17. A Faculdade estimula atividades e ações extensionistas (ações sociais, oficinas comunitárias, consultorias à comunidade acadêmica) como instrumentos de intervenção na realidade.	3	6	17	14	3	4
18. O conhecimento compartilhado e disseminado pelos docentes tem como foco a realidade regional e nacional.	1	3	8	26	9	
19. A Faculdade compartilha o conhecimento gerado por meio da pesquisa com a comunidade acadêmica.	1	5	13	19	5	4
20. As ações e atividades extensionistas desenvolvidas pela Faculdade funcionam como via de mão dupla: buscam os anseios da sociedade e levam os benefícios gerados.	3	7	11	18	4	4
21. O conhecimento gerado por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão resultam em ações concretas e impactam no desenvolvimento da sociedade.	1	5	15	19	5	2
22. A metodologia do ensino nos cursos de graduação da Faculdade possui aspectos inovadores.	2	8	12	17	8	
23. A avaliação da CPA – Comissão Própria de Avaliação, é eficaz, eficiente e efetiva, sendo perceptíveis seus resultados por meio de processos de melhoria contínua.	7	13	9	11	5	2
24. É perceptível a satisfação dos colaboradores da Faculdade (professores e demais colaboradores administrativos) no desempenho de suas funções.	1	4	12	17	12	1
25. A Faculdade, por meio de sua Alta Administração (Direção Geral e Acadêmica), mantém, de forma rotineira, uma aproximação com os alunos, procurando saber seus anseios.	2	4	7	18	15	1
26. O conhecimento prático do professor (conhecimento tácito) é considerado importante no processo de ensino e pesquisa.		2	2	17	23	3

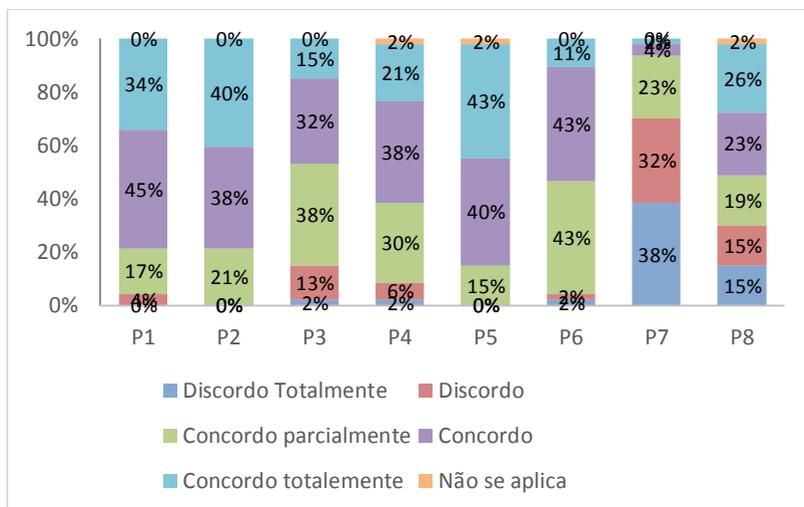
Fonte: Dados primários.

De acordo com o Gráfico 17, pode-se analisar que, na visão dos discentes, a maioria das práticas de Gestão do Conhecimento são visualizadas, destacando-se os canais de comunicação entre a Faculdade e os discentes (P02), que obtiveram um índice de 100% de concordância entre os respondentes, seguido pela divulgação de maneira efetiva do calendário de eventos acadêmicos (P01) e pelo processo de comunicação da Faculdade entre discentes, docentes e colaboradores administrativos (P06) com exatos 97% de concordância dos respondentes.

Outro fator de importância na Gestão do Conhecimento é o sentimento de pertencimento que as pessoas criam sobre a organização, pois, segundo Terra (2005), para que o processo de inovação seja estimulado, faz-se necessário que os envolvidos tenham um certo grau de pertencimento, assumindo risco e tornando o ambiente mais cooperativo. Nesse contexto, 89% dos respondentes concordam que se sentem pertencidos à Faculdade (P04). Além de pertencerem, 85% dos respondentes concordam que a Faculdade disponibiliza, de forma acessível, algum mecanismo de captura de sugestões de melhoria ou processos de inovação (P02).

Dentre as práticas que possuem os maiores índices de discordância, destacam-se a eficiência do acesso à internet disponibilizado pela Faculdade (P07), com 70% de discordância entre os respondentes, sendo que, quando questionados sobre a relevância do acesso à internet para a realização dos estudos como acadêmicos (P08), 32% dos respondentes discordam e desconhecem tal relevância. Ainda analisando os pontos críticos, com relação à disponibilidade do sistema acadêmico para o acompanhamento das atividades acadêmicas (P05), 17% discordam e desconhecem a prática.

Gráfico 17 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes



Fonte: Dados primários.

De acordo com a Diretora Acadêmica, a Instituição já é conhecedora dos problemas relativos ao acesso à internet. Segundo ela, o problema não está relacionado ao volume de internet disponibilizado, mas, sim, à distribuição, pois basicamente todos os alunos trazem consigo um *smartphone*, fazendo com que haja congestionamento nas conexões, sendo que uma empresa especializada já foi contratada para fazer uma nova rede lógica de distribuição do acesso à internet, em que os docentes terão acesso diferenciado dos discentes, e todas as salas terão a opção de conexão via cabo.

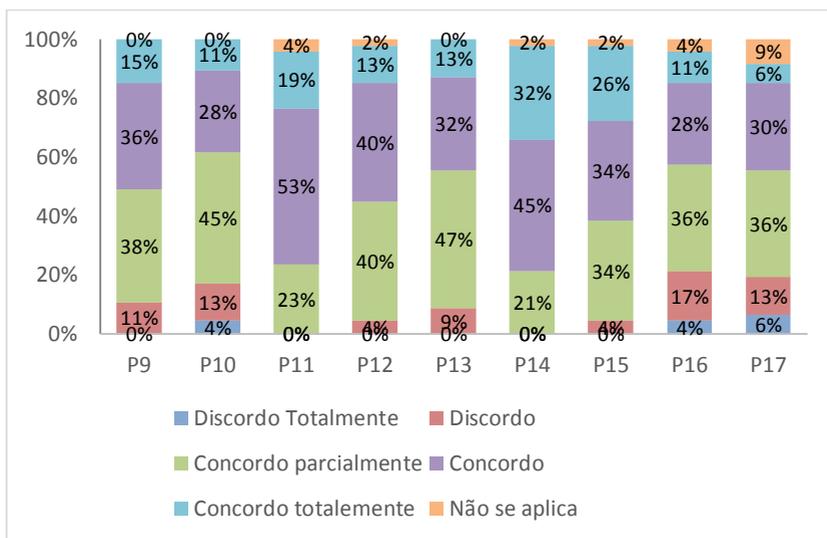
Analisando o Gráfico 18, percebe-se que praticamente todas as práticas desse bloco obtiveram um bom índice de concordância dos respondentes, com destaque para o incentivo e a disponibilização, por parte Faculdade, de estágios como forma de conclusão dos cursos de graduação (P14), bem como a oferta de estágios, oportunizando aos estagiários o acesso aos projetos de ensino, pesquisa e extensão (P15), com um índice, respectivamente, de 98% e 94% de concordância entre os respondentes, seguidos pela clareza e objetividade das ementas e programação das aulas do semestre descritas no Plano de Ensino (P11), com um índice de 95% de concordância.

Com relação à área do ensino, destacam-se ainda o incentivo, por parte dos docentes, à utilização de casos práticos para o desenvolvimento

dos trabalhos durante os semestres (P13); e a ministração, de forma plena pelos docentes, dos conteúdos programáticos do Plano de Ensino (P12), com um índice de concordância de, respectivamente, 92% e 93% de concordância entre os respondentes.

Nesse aspecto, verifica-se a preocupação da Faculdade Capivari em manter a qualidade nas suas atividades de ensino, pois mesmo com a boa avaliação por parte dos discentes, ela está em fase de elaboração de novas metodologias de ensino, buscando processos inovadores, como o uso de metodologias ativas de aprendizagem.

Gráfico 18 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes



Fonte: Dados primários

Nas áreas de pesquisa e extensão, verifica-se, conforme o Gráfico 18, que o mais baixo índice de discordância foi nesses campos. O estímulo à iniciação científica, de forma teórica e prática, como instrumento de desenvolvimento de investigação (P16) e a promoção de atividades e ações extensionistas como instrumentos de intervenção na realidade (P17) obtiveram um índice de discordância e desconhecimento de, respectivamente, 25% e 28% dos respondentes.

Com relação à estrutura física, foi questionado se a infraestrutura da biblioteca (P09) e dos laboratórios de informática (P10) são

considerados favoráveis e suficientes para as atividades do ensino e da pesquisa e houve um índice relativamente baixo de 11% e 17%, respectivamente, de discordância e desconhecimento por parte dos discentes. Nesse aspecto, a Faculdade Capivari foi avaliada por uma Comissão designada pelo Ministério da Educação, em 2016, recebendo o Conceito Institucional - CI 4 (quatro)⁷, indicador que demonstra uma ótima qualidade em toda a sua infraestrutura física de ensino, como as de laboratórios e biblioteca.

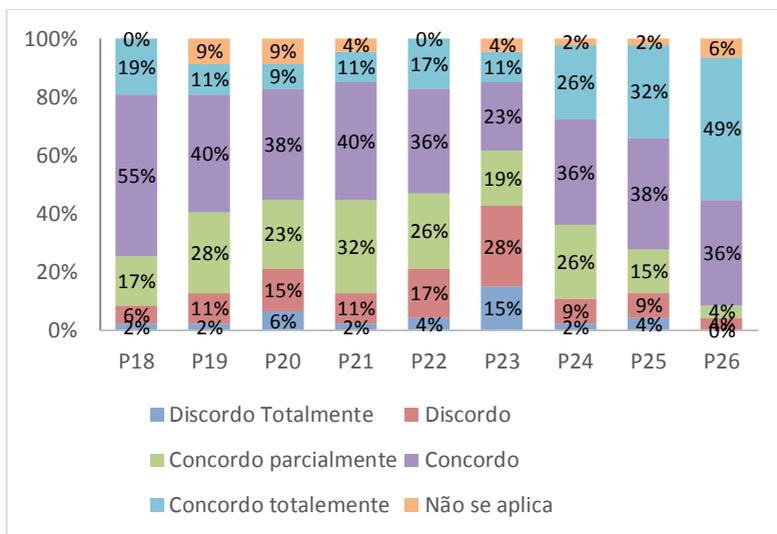
Ainda sobre o último Gráfico 19, que analisa as práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes da Faculdade Capivari, ele apresenta, como nas demais práticas, um índice de concordância superior na maioria dos itens analisados. Por ser uma IES regional, o conhecimento compartilhado e disseminado pelos docentes tem como foco a realidade regional e nacional (P18), obtendo um índice de concordância de 91% dos respondentes. Outra prática também bem avaliada entre os discentes foi a importância do conhecimento prático do professor (conhecimento tácito) no processo de ensino e pesquisa (P26) e a percepção da satisfação dos colaboradores da Faculdade no desempenho de suas funções (P24), tendo um percentual de 89% e 88%, respectivamente, de concordância dos respondentes.

Assim como na visão dos docentes e colaboradores administrativos, os discentes veem de forma positiva a proximidade que a Faculdade mantém, de forma rotineira, por meio de sua Alta Administração com os alunos, procurando inteirar-se dos anseios deles (P25), obtendo um índice de 85% de concordância dos respondentes.

O propósito de toda a IES é gerar, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, conhecimentos que resultem em ações concretas que impactem no desenvolvimento da sociedade (P21), sendo que, neste particular, 83% dos respondentes concordam que exista essa prática na instituição objeto de estudo.

⁷ BRASIL. Ministério da Educação. **E-MEC**: Detalhes da IES. 2017. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/consulta-cadastro/detalhamento/d96957f455f6405d14c6542552b0f6eb/MTkxOA>>. Acesso em: 6 nov. 2017.

Gráfico 19 – Práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos discentes



Fonte: Dados primários

Contudo, analisando as principais práticas que obtiveram os maiores índices de discordância neste bloco, destacam-se a eficácia, eficiência e efetividade da avaliação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, sendo perceptíveis seus resultados por meio de processos de melhoria contínua (P23), obtendo um índice alto de discordância e desconhecimento de 47% dos respondentes. Neste quesito, a FUCAP deve melhor avaliar as sugestões propostas pelos discentes na avaliação semestral da CPA e ter ações mais perceptíveis aos acadêmicos.

Como já mencionado no Capítulo 2, a extensão universitária deve funcionar como uma via de mão dupla, ou seja, deve buscar na sociedade os anseios e necessidades e levar a ela os benefícios gerados (P20); nessa prática, o índice de discordância e desconhecimento foi de 30% dos respondentes.

De acordo com a Diretora Acadêmica, a FUCAP tem um bom relacionamento com a sociedade, inclusive com a oferta de cursos de extensão solicitados. Talvez o problema esteja na visão dos discentes, que desconhecem tais ações extensionistas que a IES desenvolve em prol da sociedade. Uma das sugestões relatadas na pergunta aberta realizada aos discentes (2017) foi:

Na área contábil seria interessante se a FUCAP oferecesse consultoria às pequenas e médias

empresas da região com os alunos e professores da área, pois assim os alunos fariam as análises na prática e a sociedade ia ser beneficiada, pois a maioria das pequenas e médias empresas não tem acesso a esse serviço.

Conforme relatado pelo discente, existem ainda possibilidades concretas de a Faculdade oportunizar atividades extensionistas à sociedade, beneficiando ambas as partes. Nesse mesmo aspecto, a prática do compartilhamento do conhecimento gerado por meio da pesquisa com a comunidade acadêmica (P19) obteve um índice de discordância e desconhecimento de 22% dos respondentes.

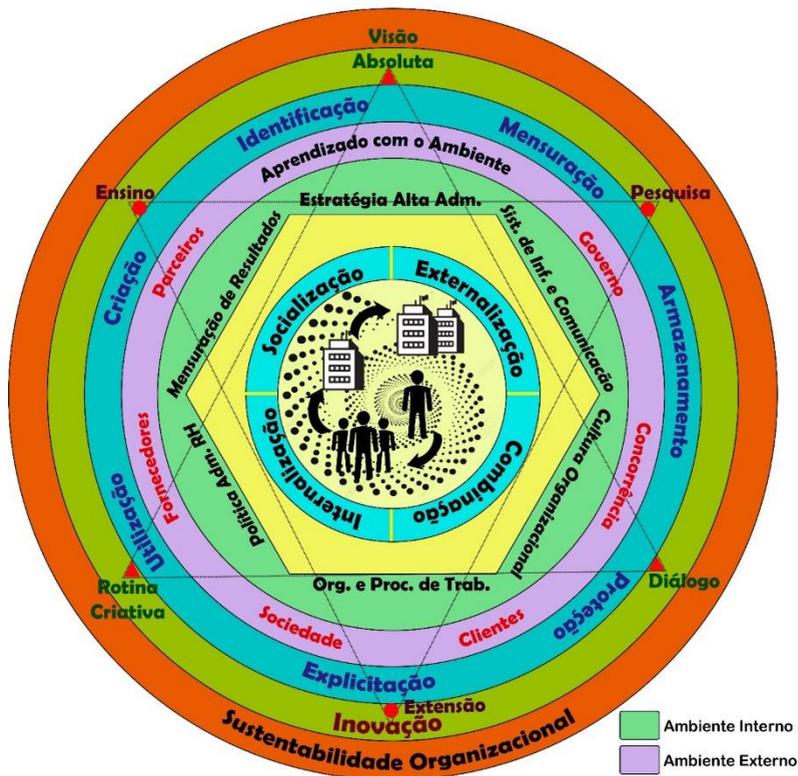
Por fim, sabe-se que a Gestão do Conhecimento é uma das responsáveis pelo processo de inovação capaz de garantir a sustentabilidade de qualquer organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; TERRA, 2005). Nesse contexto, e na visão dos discentes pesquisados, a metodologia do ensino nos cursos de graduação da Faculdade possui aspectos inovadores (P22), obtendo um índice de concordância de 79% e 21% de discordância e desconhecimento entre os respondentes.

4.3.4 Propostas de ações e práticas de Gestão do Conhecimento para a Faculdade Capivari

Segundo os objetivos propostos para a pesquisa, o último objetivo específico descrito é a proposta de ações e práticas de Gestão do Conhecimento para o ensino, a pesquisa e a extensão da Faculdade Capivari. Assim, após analisar a visão dos gestores, dos docentes, dos colaboradores administrativos e pela observação do autor sobre os fenômenos da pesquisa, apresenta-se um infográfico, conforme a figura a seguir, que demonstra uma proposta de Gestão do Conhecimento aplicada às atividades acadêmicas da Faculdade Capivari.

Ressalta-se que a concepção apresentada não é inédita, sendo apenas um rearranjo lógico-racional de conceitos de Gestão do Conhecimento e práticas utilizadas com sucesso em organizações, tendo como base conceitual os autores Terra (2005) e Takeuchi e Nonaka (2008).

Figura 12 – Proposta de Gestão do Conhecimento para a Faculdade Capivari



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A proposta apresenta, em seu centro, onde tudo começa com o conhecimento tácito individual da pessoa, esse por sua vez é socializado, externalizado, combinado e internalizado, passando do conhecimento tácito individual para o conhecimento explícito de um grupo de pessoas, da organização até chegar ao inter-organizacional. No ambiente interno da organização, a proposta pode ser entendida a partir de 6 (seis) dimensões da prática gerencial: Estratégia e Alta Administração, Sistemas de informação e comunicação, Cultura Organizacional, Organização e processos de trabalho, Políticas e práticas para a administração de recursos humanos e a Mensuração do Resultado. Já no ambiente externo organizacional, ocorre a sétima dimensão da prática

gerencial, que é o Aprendizado com o ambiente. Nessa dimensão, a organização deve engajar-se em processos de aprendizagem por meio de alianças com outras instituições parceiras, governo, sociedade, não esquecendo o aprendizado com os fornecedores e o estreitamento do relacionamento com os clientes.

Nesse contexto, o conhecimento tácito e explícito que é gerado dentro da organização, com o passar do tempo e com as práticas gerenciais organizadas dentro do ambiente interno e externo que permeiam a instituição, torna-se um bem valioso e capaz de transformar os processos, produtos e serviços. Assim, por ser um ativo valioso, ele deve ser criado, identificado, mensurado, armazenado, protegido, explicitado e utilizado.

Ainda no ambiente interno e externo organizacional, a instituição deve ser essencialmente dialética, ou seja, não ser baseada em sucessos passados, e saber abraçar e trabalhar com um número considerável de opostos; deve ser capaz também de trabalhar com três elementos que, interconectados, ajudam a promover a criação e utilização do conhecimento, que são: a **visão absoluta**, que deve estar sincronizada tanto com a complexidade do ambiente externo quanto com o compromisso com o ambiente interno; a **rotina criativa**, livrando-se de práticas passadas; e o **diálogo**, pois o conhecimento nasce das pessoas e estas, quando engajadas no diálogo, são capazes de transcender ao seu mundo de pensamento e reflexões (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Por tratar-se de uma Instituição de Ensino Superior, a proposta não poderia deixar de mencionar que todas as atividades acadêmicas devem ser orientadas pela tríade do **ensino, pesquisa e extensão**. Por fim, tem-se o entendimento que, quando aplicada de forma eficaz, eficiente e com efetividade, a Gestão do Conhecimento é capaz de gerar a tão necessária e almejada Inovação, aquela que precisa ser entendida como um processo capaz de ir além de criar boas ideias, mas de fazê-las evoluir a ponto de terem um uso prático, garantindo, consequentemente, a sustentabilidade organizacional (TIDD; BESSANT, 2015).

Após a compreensão da proposta de Gestão do Conhecimento desejada para a Faculdade Capivari, sugerem-se algumas propostas para o aprimoramento das práticas do referido processo.

Quadro 20 – Sugestões de práticas de Gestão do Conhecimento para a Faculdade Capivari

Dimensão 1 – Estratégia e Alta Administração	
Nº	Propostas
01	Levar em consideração o espírito colaborativo das pessoas, analisando o seu compartilhamento do conhecimento e a predisposição para o desenvolvimento das pessoas na nomeação dos cargos mais altos da Faculdade, facilitando a entrada de conhecimento novo na Instituição.
02	Deixar mais claro à comunidade acadêmica as diretrizes estratégicas relacionadas à pesquisa. Sugere-se a criação de um Programa de Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> , possibilitando melhores diretrizes para a área da pesquisa.
03	Criar uma promoção da importância da Gestão Conhecimento, tendo como objetivo melhorar o fluxo de conhecimento dentro da Faculdade, aprimorando, consequentemente, as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Dimensão 2 – Sistema de Informação e Comunicação	
Nº	Propostas
04	Desenvolvimento de um Sistema de informação em que as principais discussões (que não sejam sigilosas) em reunião com os diretores estratégicos, colaboradores administrativos, docentes e discentes sejam disponibilizadas aos interessados, facilitando a circulação e explicitação do conhecimento agregado dentro da instituição. O controle das pessoas que acessam essas informações também deve ser registrado, servindo como parâmetro e segurança no acesso aos dados.
05	Desenvolvimento de uma janela no Sistema Acadêmico já instituído, possibilitando que todos os colaboradores e discentes possam inserir sugestões de melhoria, contribuindo assim com conhecimento e informações estratégicas para a organização.
06	Desenvolvimento de um Informativo mensal, de circulação interna entre os colaboradores e discentes, informando as principais atividades e decisões relacionadas à Faculdade à área de interesse.
07	Melhoria no acesso à internet, haja visto que os docentes poderão melhor utilizar metodologias ativas de aprendizagem com a utilização dos softwares disponíveis, bem como a internet é um recurso que potencializa a explicitação em grande escala do conhecimento gerado na Instituição e as interações informais entre os membros da comunidade acadêmica.
08	Sistematização de um processo de armazenamento e proteção do conhecimento institucional como, por exemplo, a realização de entrevistas gravadas com os colaboradores com mais tempo de Instituição, formando um repositório institucional, por meio de narrativas técnicas.
Dimensão 3 – Cultura Organizacional	
Nº	Propostas
09	Desenvolvimento de um Programa de reconhecimento público do colaborador e do discente que apresentarem práticas inovadoras para o

	desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade, mesmo que sejam erros criativos, não havendo perda de status por não se saber tudo.
10	Desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova a flexibilidade dos colaboradores, estimulando o desenvolvimento de formas inesperadas para a geração do conhecimento criativo, proporcionando o tempo para o aprendizado, bem como a cultura da socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.
Dimensão 4 – Organização e processos de trabalho	
Nº	Propostas
11	Promover, incentivar e subsidiar a formação de equipes temporárias e multidisciplinares, com autonomia, para a dedicação ao desenvolvimento de projetos inovadores.
12	Promoção e incentivo para a realização de reuniões informais fora do ambiente de trabalho, objetivando a socialização e explicitação do conhecimento como, por exemplo, a realização de <i>brainstorms</i> .
Dimensão 5 – Políticas e práticas para a administração de recursos humanos	
Nº	Propostas
13	Desenvolver e implantar um Programa de Participação dos Lucros da Faculdade, envolvendo a maior parte dos colaboradores, fazendo com que eles possam fortalecer seu pertencimento à Instituição, desenvolvendo suas atividades com mais tenacidade.
14	Dar prosseguimento à elaboração do Índice de Desenvolvimento Docente – IDD, permitindo que a evolução salarial dos colaboradores também seja associada à aquisição de competências e não somente ao cargo ocupado, bem como o incentivo ao desempenho da equipe/grupo de trabalho.
15	Reformular o Plano de Carreira, incluindo novos procedimentos, dando ênfase ao processo de Gestão do Conhecimento alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
Dimensão 6 – Mensuração de Resultados	
Nº	Propostas
16	Desenvolvimento de um indicador de resultado sobre várias perspectivas: financeira, operacional, estratégica e de aquisição e compartilhamento do conhecimento. Tal indicador deve valorizar substancialmente o processo de Gestão do Conhecimento.
17	Implementar no Formulário de Avaliação Interna (Autoavaliação) dos colaboradores métricas de avaliação da satisfação deles em relação ao desenvolvimento de suas atividades.
18	Melhor performance de resolução das sugestões de melhoria apresentadas pelos discentes na avaliação realizada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA.
Dimensão 7 – Aprendizagem com o ambiente	
Nº	Propostas
19	Adotar práticas de <i>benchmarking</i> externo, analisando o desempenho da Faculdade contra um padrão externo. Na adoção dessa prática, também se poderá avaliar indicadores de acesso público de desempenho das IES

	concorrentes, como os de ENADE, Exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).
20	Utilizar a prática das atividades e projetos extensionistas como instrumentos de intervenção na realidade, como forma de aperfeiçoamento das áreas do ensino e da pesquisa. Desenvolver projetos com a integração dos cursos de graduação e pós-graduação para a oferta de consultorias externas, envolvendo empresas, instituições e pessoas da região.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Além das propostas elencadas no quadro anterior, recomenda-se que a Faculdade Capivari implante um programa piloto de Gestão do Conhecimento, seguindo as bases dispostas no *framework* desenvolvido pela *American Productivity and Quality Center* (APQC, 2013), tendo em vista que ele fornece um roteiro a fim de ajudar as organizações a projetarem, implementarem e sustentarem seus programas de Gestão do Conhecimento, oportunizando a elas um ciclo inteiro de como pensar sobre GC e como fazê-la. A referida metodologia é resultado de mais de 20 anos de estudos em organizações que desenvolvem programas bem-sucedidos de Gestão do Conhecimento.

A proposta é também uma ferramenta de calibração, ajudando a verificar em que fase do processo se encontra a organização e determinando o que se precisa fazer para evoluir e sustentar o programa, tendo em vista que aferições quantitativas e qualitativas são necessárias, pois estratégias de Gestão do Conhecimento para tornar a organização mais eficaz e eficiente não são tarefas triviais, sendo a forma correta de começar tão difícil quanto se manter no caminho mais adequado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento é um ativo que é gerado dentro das organizações, com o passar do tempo e com ações organizadas de seus indivíduos dentro do ambiente interno e externo que as permeiam. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como a criação, identificação, mensuração, armazenamento, proteção, explicitação e utilização dos dois tipos de conhecimentos (tácito e explícito), cabendo à organização o desenvolvimento de um processo de gerenciamento deste importante e valioso ativo, capaz de garantir a inovação em seus produtos e serviços, permitindo a sustentabilidade organizacional.

A presente pesquisa elucidou um estudo de caso aplicado na Faculdade Capivari, Instituição de Ensino Superior privada, localizada no Município de Capivari de Baixo, Estado de Santa Catarina, em que foi analisado e estudado como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, envolvendo ensino, pesquisa extensão.

Para tanto, foi realizada uma revisão na literatura nacional e internacional, abordando importantes temas como: Instituição de Ensino Superior, envolvendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e o processo de gestão universitária; a Gestão do Conhecimento, envolvendo as práticas de Gestão do Conhecimentos defendidas por Terra (2005), Takeuchi e Nonaka (2008) e APQC (2013).

A partir da revisão de literatura, foi possível evidenciar a Gestão do Conhecimento aplicadas às atividades acadêmicas, bem como o estabelecimento da abordagem metodológica da pesquisa que orientou, cientificamente, a pesquisa para o alcance dos objetivos propostos.

A pesquisa tinha como objetivo geral avaliar como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari. Após desenvolvimento da pesquisa, pode-se considerar que o citado objetivo foi alcançado, uma vez que, por meio dos questionários aplicados com os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos, entrevista e observação dos fatos envolvidos, foi possível identificar como as práticas de Gestão do Conhecimento são importantes para o processo de gestão, estabelecendo qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Complementarmente, o estudo apoiou-se em três objetivos específicos, que serão desenvolvidos ao longo desta seção, apresentando a síntese das principais considerações do estudo.

No que se refere ao primeiro objetivo, descrever o processo de gestão e as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade

Capivari, foi possível identificar que a Instituição foi constituída sob uma visão dinâmica, após diversas experiências no contexto acadêmico-profissional de um conjunto de empreendedores visionários, que entendiam a educação superior, pelos esforços da livre iniciativa, como um mecanismo de inclusão social e, sobretudo, de desenvolvimento regional, tendo sua sustentabilidade garantida com inovação e qualidade.

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a FUCAP delinea ações estratégicas e objetivos para um interregno temporal de cinco anos, buscando ações inovadoras e a consolidação de uma Instituição de referência em educação superior. Para atender à sua missão de desenvolver, por meio da educação superior de excelência, o potencial realizador das pessoas, contribuindo para a formação de cidadãos sadios habilitados para a profissão, para a vida e integrados à comunidade, a Faculdade inova nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No ensino, destaca-se a elaboração da Metodologia FUCAP de Aprendizagem, modelo que está sendo construído a partir das seguintes premissas: foco no cliente; objetivos institucionais estratégicos; nível de excelência almejado; formalização de metodologia diretiva de orientação ao docente; controle de desempenho; controle operacional; controle sistemático de conteúdo; participação coletiva; atingimento de resultados; e o posicionamento estratégico.

Na pesquisa, a IES desenvolve a iniciação à pesquisa por meio dos seguintes núcleos: Empreendedorismo: com a elaboração de *cases* de ensino; Produção de artigos de produção e inovação tecnológica; Produção do repensando a prática, abordando, principalmente, os colaboradores administrativos; Desenvolvimento Institucional em *compliance*; e o Parque de Inovação Tecnológica.

Finalizando o primeiro objetivo específico, no que diz respeito ao tema extensão, esta que consiste em uma ponte permanente entre a Faculdade e os diversos setores da sociedade, a FUCAP mantém um bom relacionamento com a sociedade, sendo procurada constantemente com sugestões de cursos e ações, e também na busca de benefícios que impactem na vida dos cidadãos.

No que concerne ao segundo objetivo específico, que era identificar a percepção da comunidade acadêmica da Faculdade Capivari quanto às práticas de Gestão do Conhecimento já institucionalizadas, foi possível perceber, pela perspectiva da visão dos diretores estratégicos, colaboradores administrativos, docentes e discentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, as práticas de Gestão do Conhecimentos divididas nas 7 (sete) dimensões gerencias propostas por Terra (2005).

Na Dimensão 1 (Estratégia e Alta Administração) foi possível analisar que o planejamento estratégico foi bem estruturado e continua até os dias atuais, os índices de concordância foram bem superiores aos de discordância, destacando a comunicação e discussão das metas urgentes a serem atingidas e o espírito colaborativo que há entre os diretores estratégicos, colaboradores administrativos e docentes.

De acordo com a Dimensão 2 (Sistemas de informação e comunicação) destaca-se a fluidez da forma eficiente da comunicação entre os diretores estratégicos, colaboradores administrativos e docentes. Na visão dos discentes, o acesso à internet foi um dos índices que apresentou o maior percentual de discordância da existência da prática.

A Cultura Organizacional (Dimensão 3) da Faculdade está bem estruturada, contribuindo sobremaneira para a Gestão do Conhecimento, haja visto que, na visão dos pesquisados, o Plano Estratégico da Instituição é conhecido por todos os colaboradores, fazendo com que se sintam pertencidos e orgulhosos em fazer parte da equipe, faltando apenas o reconhecimento público aos colaboradores que sugerem algum processo inovativo, mesmo que este não dê certo.

A burocracia mínima nos processos de gestão foi a prática mais visível na Dimensão 4 (Organização e processos de trabalho), já as que apresentaram um maior índice de não aplicabilidade foram o incentivo para a realização de reunião informais, fora do ambiente de trabalho, e a formação de equipes temporárias autônomas para dedicação a projetos inovadores.

Analisando as Políticas e práticas para a administração de recursos humanos (Dimensão 5), foi possível verificar que o incentivo ao treinamento e à qualificação dos docentes e a existência de processos de avaliação contínua foram as práticas gerenciais que mais obtiveram destaques positivos. Já a falta de um benefício de participação nos lucros da Faculdade, para a maioria dos colaboradores, não existe na Instituição e teve alto índice de discordância.

Para a eficiência em qualquer projeto de Gestão de Conhecimento, a mensuração de resultados (Dimensão 6) é de fundamental importância, pois somente com métricas bem definidas é possível perceber a importância do projeto. Nesse quesito, a transparência na divulgação dos processos de avaliação foi a que teve maior reconhecimento. Mas, no questionamento sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao desempenho das funções, percebeu-se que não existe este questionamento em nenhum processo de avaliação.

Saindo do ambiente interno da organização e passando para o ambiente externo é que se analisa a Dimensão 7 (Aprendizado com o

ambiente) e, nesta aludida dimensão, é possível perceber a boa relação da Faculdade Capivari no que se refere ao estabelecimento de parcerias com outras IES. Mas faz-se necessário melhorar o processo de *benchmarking* externo.

Na visão do discente, a FUCAP pode estabelecer ainda mais ações de extensão, com projetos capazes de contribuir com a sociedade e melhorarem os processos de ensino e pesquisa. Outro fator analisado pelos discentes como insatisfatório foi a visualização, por meio de resultados concretos, das sugestões apresentadas na pesquisa da CPA.

Contrariando um cenário de estagnação na economia brasileira, a FUCAP vem se destacando na região por meio de processos inovadores nas áreas do ensino, pesquisa e extensão, ganhando cada vez mais a confiança da sociedade e de seus colaboradores.

Por fim, tem-se o último objetivo específico, que era propor ações e práticas de Gestão do Conhecimento para o ensino, a pesquisa e a extensão da Faculdade Capivari. Após a análise das percepções dos gestores estratégicos, docentes, colaboradores administrativos e discentes, foi possível sugerir, primeiramente, uma proposta de Gestão do Conhecimento aplicado às atividades acadêmicas da IES, projeto este baseado nos conceitos de Terra (2005) e Takeuchi e Nonaka (2008).

A proposta parte do pressuposto de que o conhecimento nasce das pessoas, e este, por sua vez, é socializado, externalizado, combinado e internalizado, passando do conhecimento tácito individual para o conhecimento explícito de um grupo de pessoas, da organização, até chegar ao inter-organizacional. Na parte gerencial interna, a Gestão do Conhecimento poderá ser impulsionada pelas seis dimensões das práticas gerenciais, atingindo o ambiente externo organizacional com a sétima dimensão, que é o aprendizado com o ambiente. Nesse contexto, a Instituição é capaz de criar, identificar, mensurar, armazenar, proteger, explicitar e, o mais importante, utilizar o conhecimento como mola propulsora para a inovação nos processos de ensino, pesquisa e extensão, sob a égide dos três elementos-base de uma organização dialética, capazes de garantirem a sustentabilidade organizacional, sendo eles: a visão absoluta sobre o ambiente, as rotinas criativas e o diálogo.

Ainda com relação ao alcance do último objetivo proposto, a pesquisa apresenta 20 (vinte) propostas de melhoria para a Gestão do Conhecimento no ambiente da Faculdade Capivari, distribuídas nas 7 (sete) dimensões gerenciais elencadas por Terra (2005). Elas foram elaboradas com base na percepção dos diretores estratégicos, docentes, colaboradores administrativos e discentes. Como última sugestão, recomenda-se que a Faculdade Capivari implante um programa piloto de

Gestão do Conhecimento, seguindo as bases dispostas no *framework* desenvolvido pela *American Productivity and Quality Center* (APQC, 2013), tendo em vista que ele fornece um roteiro a fim de ajudar as organizações a projetarem, implementarem e sustentarem seus programas de Gestão do Conhecimento.

Todavia, os resultados demonstram que a Faculdade que foi o objeto deste estudo está alinhada com as práticas gerenciais da Gestão do Conhecimento, subdivididas nas sete dimensões propostas por Terra (2005) em apoio à materialização e potencialização do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, pode-se entender que o sucesso das iniciativas voltadas à Gestão do Conhecimento está condicionado à capacidade e à habilidade de a organização promover a contínua institucionalização do conhecimento a partir do regaste do conhecimento, originado no indivíduo, para a posterior retenção (por meio da socialização, explicitação, combinação e internalização) em sua memória organizacional, utilizando, para tanto, de processos que iniciam com a criação e terminam com a utilização do conhecimento.

Os resultados obtidos na pesquisa são importantes para todos os envolvidos com a Gestão do Conhecimento na Faculdade Capivari, tendo em vista que ela traz uma reflexão a fim de melhorar os processos relacionados ao desenvolvimento das atividades acadêmicas da Instituição, inclusive podendo trazer melhorias aos processos de avaliações institucionais e de cursos realizados pelo Ministério da Educação. O estudo cumpre com o seu papel da aplicabilidade dos resultados, pois as propostas apresentadas são passíveis de implantação e aperfeiçoamento dos processos gerenciais sistemáticos de gestão. Os resultados também se inserem no contexto atual das preocupações das demais Instituições de Ensino Superior brasileiras, que estão passando por sérias crises no ambiente econômico, político e social.

A pesquisa é importante para a literatura, pois, apesar de as IES privadas terem um elevado crescimento quantitativo, existe pouca pesquisa relacionada a esse tipo de organização. Nesse sentido, o estudo torna-se uma opção de consulta para os gestores e pesquisadores que, por meio do modelo conceitual das dimensões da Gestão do Conhecimento idealizadas por Terra (2005), podem aperfeiçoar seus modelos de gestão, aprimorando suas atividades acadêmicas na área do ensino, pesquisa e extensão, alavancando seus padrões de qualidade.

Sugere-se, para pesquisas futuras, aplicar o modelo conceitual de investigação com outras Instituições de Ensino Superior, privadas e públicas, a fim de comparar os resultados, aplicar o mesmo modelo em

um número maior de IES brasileiras, objetivando uma análise quantitativa, verificando qual dimensão da Gestão do Conhecimento se mostra mais relevante no cenário nacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.; BASGAL, D. M. O.; RODRIGUEZ, M. V. R. Y.; PÁDUA FILHO, W. C. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projeto de TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. de. **Gestão do Conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA FILHO, N. de. **Universidade Nova: Textos Críticos e Esperançosos**. Brasília: Editora UnB, 2007.

APQC. American Productivity & Quality Center. 2013. **APQC's Knowledge Management Program Framework: A road map for your KM journey**. Disponível em: <<https://goo.gl/5bPbCM>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf> Acesso em: 20jan.2017.

BAUMAN, Z. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm>. Acesso em: 20 jul. 2016.

_____. **Decreto nº 5.773**, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. **Decreto nº 5.786**, de 24 de maio de 2006. Dispõe sobre os centros universitários e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5786.htm>. Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 10 mar. 2017.

BUENO, G. S. et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 99-102, jan./jun. 2004. Disponível em: <www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giovatan.pdf> Acesso em: 21 jul. 2016.

BÚRIGO, C. C. D. O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal. In: **Reflexão e Ação – Universidade e reflexões**. Universidade de Santa Cruz do Sul, v.11, n. 2, jul-dez. 2013.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAVALCANTI, M. J.; MOREIRA, E. de O. **Metodologia para estudo de caso**: livro didático. 4. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2009.

CESÁR, S. B. **A Gestão do Conhecimento na indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão**: estudo em universidade brasileira. 2014. 134f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M. **Knowledge management practices for innovation**: an audit tool for improvement. CRIC, The University of Manchester CRIC Working Paper, n. 6, 1998.

CONKLIN, J. **A taxonomy for learning, teaching and assessing: a revision of Blooms's taxonomy of educational objectives.** Educational Horizons, v. 83, n. 3, p. 153-159, 2005.

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO - CPA. Faculdade Capivari - Fucap (Org.). **Formulário de Avaliação Interna:** Capivari de Baixo, 2017.

CORTELLA, M. S.; DIMENSTEIN, G. **A Era da Curadoria:** O que importa é saber o que importa. Campinas: Papirus 7 Mares, 2015.

COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF** (Impr.), Itatiba, v. 12, n. 2, p. 227-237, dez. 2007.

CHAGAS, J. S. das; BUSSE, A. A gestão do conhecimento e da informação: conceitos básicos na gestão organizacional. **Estação Científica**, Juiz de Fora, v. 1, n. 13, p.1-12, jun. 2015. Disponível em: <http://portal.estacio.br/docs/revista_estacao_cientifica/08-13.pdf>. Acesso em: 23 out. 2017.

CHAUÍ, Marilena. A Universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro: Anped/Autores Associados, n. 24, p. 5-15, set/dez 2003.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e toma decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHRISTIANO, A. C. de L.; GOHR, C. F.; GOMES, M. de L. B. Conhecimento como recurso estratégico em uma instituição de ensino superior: uma análise sob a ótica dos professores. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 1, p.131-150, jan./abr. 2016. Disponível em:

<<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/download/28106/15532>>. Acesso em: 21 out. 2017.

CUNHA, M. I. da. Os desafios da qualidade acadêmica e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão num contexto de democratização da educação superior. In: **InterCambios: Dilemas y transiciones de la Educación Superior**, n. 2, Universidad de la Republica Uruguay, 2014.

_____. Aula universitária: inovação e pesquisa. In: LEITE, D. B. C.; MOROSINI, M. (Orgs.) **Universidade futurante**. Campinas: Papyrus, 1997.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 14. ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2003.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. Campinas/SP: Ed. Papyrus, 2007.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. **O Advento da Nova Organização**. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DURAND, T. L' alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion** (à paraitre), 1999.

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. 31. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

_____. **Extensão ou Comunicação?** .12. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

FALCÃO, S. D., BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. **Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste**. v. 2. Goiânia-GO, set./1999.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria da propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR,

M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FUCAP. **Plano de Carreira do Magistério Superior**. Capivari de Baixo. 2008.

_____. **Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração**. Capivari de Baixo. 2015. Disponível em: <<http://adm.fucap.edu.br/arquivos/ppc.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

_____. **Cartilha de Boas Práticas - Compliance**. Capivari de Baixo. 2016a. Disponível em: <<http://www.fucap.edu.br/portal/arquivos/boaspraticas.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional da Faculdade Capivari**. Capivari de Baixo. 2016b. Disponível em: <http://www.fucap.edu.br/portal2012/arquivos/pdi_fucap.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2016.

_____. **Regulamento de Extensão**. Capivari de Baixo. 2016c. Disponível em: <http://www.fucap.edu.br/portal/arquivos/regulamento_extensao.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

GARCIA, M. Cenários e desafios para atingir 10 milhões de alunos na educação superior. Trabalho apresentado no **IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular**. Salvador, 2011.

GARCIA, C. L. S. **Gestão do conhecimento científico**: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Marília: Unesp, 2012. 175f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Câmpus de Marília.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 248-265, 26 jan. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>>. Acesso em: 30 set. 2017.

GRAMINGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson, 2002.

GRANDO, N. **Introdução à Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Blog do Nei. [S.l.], 22 mar. 2010. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/2010/03/22/introducao-a-gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

HEIDEMANN, F. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, F; SALM, J. F. **Políticas públicas e desenvolvimento**. Bases epistemológicas e modelo de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2014. p. 23-49.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

IGARASHI, W. **Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação**. 2009. 361 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, 2009.

KERR, C. **Os Usos da Universidade: Universidade em Questão**. 15 ed. Brasília: Editora UnB, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. Trad. Luciana do Amaral Teixeira. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação,

Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/3975>>. Acesso em: 28 out. 2017.

LÜDKE, M. **Avaliação institucional**: formação de docentes para o ensino fundamental e médio (licenciaturas). Brasília: Série: cadernos CRUB, v. 1, n. 4, 1994.

MACCARI, E. A.; RODRIGUES, L. C. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**. Blumenau: FURB, 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/318/304>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

MACKE, J. Organização do trabalho e inovações sistêmicas: um panorama histórico das mudanças na natureza do conhecimento. **Revista Eletrônica de Administração**. 46. ed. vol. 11, n. 4, jul./ago. 2005. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_367.zip>. Acesso em: 2 ago. 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATIAS, A. P. et al. O processo de adaptação estratégica da Faculdade Capivari: uma perspectiva histórica interpretativa. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 128-155, 30 jan. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p128>>. Acesso em: 30 set. 2017.

MÉSZAROS, I. **A montanha que desejamos conquistar**. São Paulo: Boitempo, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/CRIE/CRED. **Folheto Inovação**, Brasília, MEC/Inep, 1997.

MICHELS, E. **Percepção da Contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento de seu entorno**: da responsabilidade social à gestão social. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-

graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0037-D.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2017.

_____. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco.** Capivari de Baixo, 11 de outubro de 2017.

MICHELS, E.; CRUZ JÚNIOR, J. B. da. **Estudo de Caso: Método de formação profissional para a graduação.** Capivari de Baixo: Fucap, 2013.

_____. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco.** Capivari de Baixo, 24 de outubro de 2017.

MIRANDA, G. V. A produção e a reapropiação do saber no ensino superior. In: CEDES. **Caderno CEDES.** n. 22, p. 17-26. São Paulo: Cortez Editora, 1988.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: **Gestão do Conhecimento: on knowledge management.** Harvard Business Review. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

NORTH, K.; PRESSER, N. H. **Reflexões fundamentais para a prática da gestão do conhecimento.** Recife: Nectar, 2011.

PAOLI, N. O princípio da indissociabilidade do ensino e da pesquisa: elementos para uma discussão. In: CEDES. **Caderno CEDES** n. 22. São Paulo: Cortez Editora, 1988.

PAULA, M. de F. de. A perda da identidade e da autonomia da universidade brasileira no contexto do neoliberalismo. **Revista da Avaliação da Educação Superior.** São Paulo, v. 8, n. 4, p. 53-67, dez. 2003.

PEREIRA, J. R. et al. A gestão do conhecimento em uma instituição de ensino privada. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento.** João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 113-133, dez. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26420/16515>>. Acesso em: 28 out. 2017.

PIETROVSKI, E. F. **A gestão do conhecimento e a cooperação universidade-empresa**: o caso da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

PIVETTA, H. M. F.; BACKES, D. S.; CARPES, A.; BATTISTEL, A. L. H. T.; MARCHIORI, M. Ensino, pesquisa e extensão universitária: em busca de uma integração efetiva. In: **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 16, n. 31, p. 377-390, jul./dez. 2010.

PNEU – Política Nacional de Extensão Universitária. **Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras – FORPROEX**. Manaus: UFSC, 2012.

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

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RENEX – REDE NACIONAL DE EXTENSÃO. **Política Nacional de Extensão - Áreas Temáticas**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3>. Acesso em: 27 jul. 2016.

SANTOS, B. de S. **A universidade do Século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Z. C. dos. **A contribuição da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva na estratégia de produção em curtumes**. 2001. 113 f. Dissertação (Mestrado)- Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000493.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2016.

SANTOS NETTO, J. P. Gestão do conhecimento e competitividade. In: SANTOS, Silvio A. dos; PASQUALE, P. P. (Orgs.). **Fronteiras da**

administração I. Teorias, aplicações e tendências. Campinas: Akademika, 2004. p. 49-65.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. de. O que se entende por administração universitária no Brasil? In: **XIII Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Nas Américas**, 2013, Florianópolis. Anais. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, INPEAU, 2013.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo.** Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SILVA, S. Aprendizagem ativa. 2013. Disponível em: <<http://www.revistaeducacao.com.br/aprendizagem-ativa/>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SILVA, M. C. da. **O modelo de gestão do conhecimento dos Correios.** Brasília: Universidade Corporativa dos Correios, 2017. 26 slides, color.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

TEIXEIRA, A. **Educação e universidade.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.

TEIXEIRA, C.; GIROLETTI, D.; MURIEL, W. **A Arte de Gerir IES:** Coleção diálogos sobre a gestão de IES – Volume I. Belo Horizonte: Carta Consulta, 2016.

TERRA, J. Cl. C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão do conhecimento**: sete dimensões e 100 práticas gerenciais. São Paulo: Terra Fórum Consultores, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Trad: Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2015.

VALENTIM, M. L. P. Construção de conhecimento científico. In: **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, R. da M. **Gestão do Conhecimento**: introdução e áreas afins. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

ZANELLA, L. Ca. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, UAB, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: Por uma nova lógica. Trad. Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Parte A - Questionário de pesquisa aplicada aos docentes e colaboradores administrativos:

Fase 01 – Características pessoais e profissionais

a) Grau de instrução (maior nível):

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

b) Gênero:

- Masculino
- Feminino

c) Cargo ocupado:

- Diretor
- Coordenador de Curso (Graduação e Pós-graduação)
- Professor
- Demais cargos administrativos

d) Tempo de atuação como colaborador na Faculdade Capivari - FUCAP:

- até 1 ano.
- até 5 anos
- de 6 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- acima de 15 anos

e) Você tem alguma informação sobre Gestão do Conhecimento?

- Sim
- Não

Fase 02 – Dimensões da Gestão do Conhecimento

Assinale apenas uma alternativa por questão. A escala de (1) até (5), significa que, quanto maior o número escolhido, maior a sua concordância a respeito da afirmativa de cada questão, e a (6) não se aplica ou desconhece o assunto.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Concordo parcialmente	4 Concordo	5 Concordo totalmente	6 Não se aplica/ Desconheço o assunto
--	-----------------------------	--	-----------------------------	--	--

Dimensão: Estratégia e Alta Administração

Questões	1	2	3	4	5	6
1. A macro estratégia da Faculdade é comunicada para todos os docentes e colaboradores administrativos.						
2. A Direção da Faculdade define, de forma clara e sistemática, as metas a serem atingidas.						
3. A Direção da Faculdade apresenta e discute metas urgentes a serem conquistadas para adequar o planejamento à realidade.						
4. As políticas institucionais da gestão acadêmica para o ensino, pesquisa e extensão são discutidas com juízo de valor entre diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.						
5. As diretrizes operacionais para o ensino são divulgadas à comunidade acadêmica.						
6. As diretrizes operacionais para a pesquisa são divulgadas à comunidade acadêmica.						
7. As diretrizes operacionais para a extensão são divulgadas à comunidade acadêmica.						
8. Existe um espírito colaborativo para o compartilhamento do conhecimento entre os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.						
9. A nomeação dos cargos de níveis mais altos da Faculdade leva em consideração o espírito colaborativo das pessoas, analisando o seu compartilhamento do conhecimento e a predisposição para o desenvolvimento das pessoas.						

Dimensão: Sistemas de informações e comunicação

Questões	1	2	3	4	5	6
10. Os docentes e colaboradores administrativos têm acesso às informações da Faculdade como um todo.						
11. A comunicação flui de forma eficiente entre diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.						

12. Os sistemas de informações disponíveis (<i>site</i> , portais, e-mail, sistema acadêmico, ERP, entre outros) são relevantes para a realização e desempenho das atividades desenvolvidas.						
13. Todos os docentes e colaboradores administrativos têm fácil acesso à internet.						
14. As informações geradas em reunião com diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos ficam disponíveis para consulta, auxiliando na realização das atividades diárias dos colaboradores.						
15. Os sistemas disponibilizados pela Faculdade são de fácil acesso e adaptáveis às necessidades dos diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos.						
16. Existe a opção, em algum sistema de informação disponibilizado pela Faculdade, para que os docentes e colaboradores administrativos possam contribuir com conhecimento e informações estratégicas para a organização.						
17. Existem espaços colaborativos, nos sistemas disponibilizados pela Faculdade, para a interação e colaboração com terceiros (fornecedores, parceiros, clientes, discentes).						

Dimensão: Cultura organizacional

Questões	1	2	3	4	5	6
18. A missão da Faculdade é divulgada para os docentes e colaboradores administrativos.						
19. Os valores e a visão da Faculdade são promovidos para os docentes e colaboradores administrativos.						
20. Os docentes e colaboradores administrativos têm orgulho e confiança em trabalhar na Faculdade.						
21. Há um espírito de confiança e cooperação entre os colaboradores da Faculdade.						
22. A Faculdade incentiva e promove a aprendizagem contínua entre os seus colaboradores, com recursos financeiros e disponibilização de tempo.						
23. Os docentes e colaboradores administrativos sentem-se livres para a experimentação e a contribuição de ideias de melhorias, focadas não apenas a curto prazo.						
24. Os docentes e colaboradores administrativos detêm conhecimento de suas tarefas.						
25. Os docentes e colaboradores administrativos buscam atender a Faculdade como um todo e não somente em sua área de atuação.						
26. Novas ideias são valorizadas pela Direção Estratégica da Faculdade.						

27. Há o reconhecimento público do colaborador que sugeriu alguma ideia ou processo inovativo.						
--	--	--	--	--	--	--

Dimensão: Organização e processos de trabalho

Questões	1	2	3	4	5	6
28. Há um uso constante de equipes multidisciplinares que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.						
29. Existe a formação de equipes temporárias, com grande autonomia, para a dedicação a projetos inovadores.						
30. Há incentivo para a realização de reunião fora do ambiente de trabalho para a realização de <i>brainstorming</i> .						
31. Existe alguma comunidade de prática e de aprendizado.						
32. Há um esforço sistemático de <i>benchmarking interno</i> .						
33. Nos projetos/iniciativas da Faculdade, existe uma etapa formal dedicada a discutir lições aprendidas para documentá-las.						
34. Os <i>layouts</i> são conducentes à troca informal de informação e ao ensino.						
35. Existem mecanismos, em todos os níveis da Faculdade, no sentido de capturar, encaminhar e facilitar a implementação de ideais de melhorias e inovações.						
36. O processo decisório, dentro da Faculdade, é ágil e com o mínimo de burocracia possível.						

Dimensão: Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

Questões	1	2	3	4	5	6
37. O processo de seleção é criterioso, incluindo a análise de adequação cultural, valores, avaliação de competências e habilidades, e a busca da diversidade.						
38. Privilegia-se a contratação de profissionais colaborativos.						
39. Existe planejamento de carreira.						
40. Conhecimento, habilidades e competências são os principais critérios para a promoção.						
41. A Faculdade incentiva o treinamento e a qualificação aos docentes e colaboradores administrativos.						
42. A Faculdade estimula o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com pessoas dentro e fora da instituição.						
43. Os treinamentos desenvolvidos pela Faculdade são ministrados pelos próprios colaboradores da instituição.						

44. Os docentes e colaboradores administrativos são treinados a usar sistemas e métodos de compartilhamento de conhecimento.						
45. Existe processo de avaliação dos docentes e colaboradores administrativos de forma rotineira.						
46. As competências, habilidades, experiências e o compartilhamento do conhecimento dos docentes e colaboradores administrativos são avaliados e estão de acordo com as estratégias da Faculdade.						
47. O perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos docentes e colaboradores administrativos está disponível em alguma plataforma digital e disponível para todos os colaboradores da Faculdade.						
48. A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.						
49. Existe algum benefício salarial relacionado ao desempenho da equipe de trabalho e não apenas ao desempenho individual.						
50. Existe algum benefício de participação nos lucros da Faculdade envolvendo a maior parte dos colaboradores.						

Dimensão: Mensuração de resultado

Questões	1	2	3	4	5	6
51. A Faculdade adota indicadores de resultados sob várias perspectivas: financeiras, operacionais, estratégicas e de aquisição de conhecimento.						
52. A Faculdade avalia o processo de criação do conhecimento na área do ensino.						
53. A Faculdade avalia o processo de criação do conhecimento na área da pesquisa.						
54. A Faculdade avalia o processo de criação do conhecimento na área da extensão.						
55. Os resultados das avaliações são divulgados para todos os docentes e colaboradores administrativos.						
56. Os resultados das avaliações são divulgados a toda a comunidade acadêmica.						
57. Existe alguma prática para se medir os ganhos auferidos com o processo de compartilhamento do conhecimento.						
58. Existe alguma forma de avaliação periódica da satisfação dos docentes e colaboradores administrativos.						
59. Existem métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso e acesso aos principais sistemas da Faculdade (Site Institucional, Unimestre) como: frequência de uso, tipo de usuário, categoria de conteúdos mais acessados, localidade do usuário.						

Dimensão: Aprendizado com o ambiente

Questões	1	2	3	4	5	6
60. A Faculdade aprende com os seus alunos. Existem mecanismos formais e informais estabelecidos para essa finalidade.						
61. A Faculdade tem habilidade de gestão de parcerias com ambientes externos, como: clientes, fornecedores e o governo.						
62. A Faculdade tem habilidade de gestão de parcerias com outras instituições de ensino.						
63. A Faculdade tem parcerias com órgãos e associações representativas do seguimento do ensino universitário.						
64. O Plano de Aula e o foco do Ensino da Graduação e Especializações estão desenvolvidos de forma que sejam viabilizadas atividades de pesquisa como instrumento de investigação científica.						
65. O Ensino da Graduação e Especializações é estruturado de forma que sejam viabilizadas atividades de extensão (ações sociais, oficinas comunitárias, consultorias à comunidade acadêmica) como instrumento de intervenção na realidade.						
66. A escolha dos projetos/cursos de extensão leva em consideração os anseios da comunidade acadêmica, possuindo métodos de busca da opinião pública.						
67. A Faculdade incentiva os discentes de graduação à participação nos projetos/cursos de extensão.						
68. A Faculdade possui programas de incentivo aos egressos dos cursos de graduação à participação nos cursos oferecidos pelos Programas Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> (Especializações).						
69. A Faculdade possui alguma atividade como forma de manter contato/interação com os alunos egressos dos cursos de Graduação e Especializações.						
70. Existe algum esforço sistemático de <i>benchmarking</i> externo.						
71. Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente organizacional interno e externo.						
72. A interação entre a Faculdade e a comunidade acadêmica é considerada satisfatória.						
A Gestão do Conhecimento está relacionada à capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que resultam em novos serviços, produtos, processos e liderança de mercado (TERRA, 2005). Nesse contexto, o que você recomendaria à Faculdade Capivari para aprimorar a sua Gestão do Conhecimento?						

Parte B - Questionário de pesquisa aplicada aos discentes do 7º e 8º semestres dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis:

Fase 01 – Características pessoais e de ensino:

a) Discente em:

- Administração
 Ciências Contábeis

b) Gênero:

- Masculino
 Feminino

c) Semestre atual:

- 7º semestre
 8º semestre

d) Você tem alguma informação sobre Gestão do Conhecimento?

- Sim
 Não

Fase 02 – Dimensões da Gestão do Conhecimento

Assinale apenas uma alternativa por questão. A escala de (1) até (5) significa que, quanto maior o número escolhido, maior a sua concordância a respeito da afirmativa de cada questão, e a (6) não se aplica ou desconhece o assunto.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Concordo parcialmen te	4 Concordo	5 Concordo totalmente	6 Não se aplica/ Desconheç o o assunto
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------	---

Práticas de Gestão do Conhecimento

Questões	1	2	3	4	5	6
1. A Faculdade divulga de maneira efetiva calendário de eventos acadêmicos.						
2. A Faculdade possui canais de comunicação com os discentes.						
3. A Faculdade disponibiliza, de forma acessível aos discentes, algum mecanismo de captura de sugestões de melhorias ou processos de inovação.						
4. O discente se sente realizado e pertencente à Faculdade.						
5. O sistema acadêmico está sempre disponível para acompanhamento das atividades acadêmicas.						
6. O processo de comunicação da Faculdade entre discentes, docentes e colaboradores administrativos é considerado eficiente.						
7. O acesso à internet disponibilizado pela Faculdade é considerado eficiente.						
8. O acesso à internet é considerado relevante para a realização dos seus estudos como acadêmico.						
9. A infraestrutura da biblioteca é considerada favorável e suficiente para as atividades do Ensino e da Pesquisa.						
10. A infraestrutura do Laboratório de Informática é considerada favorável e suficiente para as atividades do Ensino e da Pesquisa.						
11. As ementas e programação das aulas do semestre, descritas no Plano de Ensino das disciplinas, são claras e objetivas.						
12. Os conteúdos programáticos do Plano de Ensino são ministrados de forma plena pelos docentes.						
13. Os docentes incentivam a utilização de casos práticos para o desenvolvimento dos trabalhos durante os semestres.						
14. A Faculdade disponibiliza e incentiva a realização de estágios como forma de conclusão dos cursos de graduação.						
15. A Faculdade disponibiliza e incentiva a participação dos acadêmicos em estágios, oportunizando ao estagiário o acesso aos projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão.						
16. A Faculdade estimula a iniciação científica, de forma teórica e prática, como instrumento de desenvolvimento de investigação.						
17. A Faculdade estimula atividades e ações extensionistas (ações sociais, oficinas comunitárias, consultorias à comunidade acadêmica) como instrumentos de intervenção na realidade.						
18. O conhecimento compartilhado e disseminado pelos docentes tem como foco a realidade regional e nacional.						

19. A Faculdade compartilha o conhecimento gerado por meio da Pesquisa com a comunidade acadêmica.						
20. As ações e atividades extensionistas desenvolvidas pela Faculdade, funcionam como via de mão dupla; buscam os anseios da sociedade e levam os benefícios gerados.						
21. O conhecimento gerado por meio das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão resultam em ações concretas e impactam no desenvolvimento da sociedade.						
22. A metodologia do ensino nos cursos de graduação da Faculdade possui aspectos inovadores.						
23. A avaliação da CPA – Comissão Própria de Avaliação, é eficaz, eficiente e efetiva, sendo perceptíveis seus resultados, por meio de processos de melhoria contínua.						
24. É perceptível a satisfação dos colaboradores da Faculdade (professores e demais colaboradores administrativos), no desempenho de suas funções.						
25. A Faculdade, por meio de sua Alta Administração (Direção Geral e Acadêmica), mantém de forma rotineira uma aproximação com os alunos, procurando saber seus anseios.						
26. O conhecimento prático do professor (conhecimento tácito) é considerado importante no processo de ensino e pesquisa.						
A Gestão do Conhecimento está relacionada à capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que resultam em novos serviços, produtos, processos e liderança de mercado (TERRA, 2005). Nesse contexto, o que você recomendaria à Faculdade Capivari para aprimorar a sua Gestão do Conhecimento?						

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES ESTRATÉGICOS

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Cargo/Função: _____

Qual sua idade? _____

Sexo: Masculino () Feminino ()

Há quanto tempo trabalha na Instituição? _____

Há quanto tempo trabalha nesta função? _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como ocorre o processo de definição da macro estratégia da Faculdade, é compartilhada com todos os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos?
2. Como você vê o espírito colaborativo para o compartilhamento do conhecimento entre os diretores estratégicos, docentes e colaboradores administrativos?
3. A nomeação dos cargos de níveis mais altos da Faculdade leva em consideração o espírito colaborativo das pessoas, analisando o seu compartilhamento do conhecimento e a predisposição para o desenvolvimento das pessoas?
4. Como você avalia o processo de comunicação entre os diretores estratégicos, docentes, colaboradores administrativos e discentes? Todos têm acesso a qualquer tipo de informação necessária para o melhor desempenho de suas atividades?
5. Existe algum projeto de implantação de um sistema que melhor facilite e estimule o compartilhamento do conhecimento, envolvendo interação e colaboração dos envolvidos?
6. Como você avalia o espírito de confiança e cooperação entre os colaboradores da Faculdade? Existe algum planejamento para que ele possa ser elevado?

7. Existe algum processo formal de documentação das lições aprendidas nos processos de trabalho?
8. Como você avalia o processo decisório dentro da Faculdade, existe autonomia dos cargos, é ágil e com o mínimo de burocracia possível?
9. Como você avalia o processo de seleção de novos colaboradores? Existe a análise de adequação cultural, valores, avaliação de competências e habilidades e a busca da diversidade?
10. Existe processo de promoção interna de cargos? Critérios como competências e habilidades são avaliadas?
11. Existe alguma possibilidade de implantação de algum benefício de remuneração variável, como, por exemplo, a participação nos lucros da Faculdade?
12. Existe a adoção de algum indicador de resultados sob perspectivas: financeiras, operacionais, estratégicas e de aquisição e conhecimento?
13. Existem métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso e acesso aos principais sistemas da Faculdade (site, Unimestre, dados de sites de busca) como: frequência de uso, tipo de usuário, categoria de conteúdos mais acessados, localidade do usuário?
14. Como você avalia o processo de aprendizado por meio de sugestões dos alunos?
15. Como você avalia o processo de interação entre a Faculdade e a comunidade acadêmica? As ações e atividades extensionistas desenvolvidas pela Faculdade funcionam como via de mão dupla; buscam os anseios da sociedade e levam os benefícios gerados?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Mário de Souza Almeida (PPGAU/CSE/CAD/UFSC), cujo objetivo é avaliar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Faculdade Capivari.

A Gestão do Conhecimento consiste em uma teoria e prática que busca promover a geração, socialização, apropriação e comunicação de todo tipo de conhecimento em determinado ambiente, a fim de incorporar tal recurso ao seu processo de gestão, gerando vantagem competitiva. Sua participação envolve responder a um questionário com afirmações abordando este tema, no ambiente interno e externo da Faculdade Capivari.

A participação neste estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador pelo telefone (48) 9 9942-3141 (*WhatsApp*) ou pela entidade responsável – PPGAU, telefone (48) 3721-6525.

Atenciosamente,

Fernando Pacheco - Mestrando
Matrícula: 201600384

Local e data

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr. (Orientador)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do
participante

Local e data

APÊNDICE D – ESTRUTURA DO PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - APQC

FASE	ITEM	CHAMADA À AÇÃO	MELHOR DEFINIÇÃO DAS ETAPAS	RESULTADOS
01	01	Determinar o valor comercial específico que o programa deve proporcionar	O primeiro passo para criar uma chamada à ação para a GC é definir a proposição de valor para melhorar o fluxo de conhecimento dentro da organização. Observar de perto os objetivos estratégicos da organização e conversar com os executivos para entender as necessidades de conhecimento atuais e futuras.	Uma vez que conclua a fase “Chamada à ação”, terá uma proposta de valor claramente articulada, interligando a GC às necessidades de conhecimento e metas estratégicas da organização. Esta proposta de valor, juntamente com as áreas de conhecimento essenciais que foram priorizadas, orientará o foco e a direção geral do programa de GC. A proposta de valor é também uma ferramenta para comunicar os benefícios potenciais da GC e ajudar os líderes a entenderem como um melhor fluxo de conhecimento pode afetar os resultados do negócio.
	02	Identificar o conhecimento que é essencial para a organização	Uma enorme quantidade de conhecimento é criada e compartilhada em todas as organizações todos os dias, mas nem todos eles são importantes. Para usar os recursos de forma eficaz, deve-se separar o conhecimento essencial do negócio do resto do ruído. Geralmente, a melhor abordagem é olhar para a estratégia de negócios e identificar domínios de conhecimento alinhados com essa estratégia.	
	03	Alinhar as atividades de GC propostas às prioridades e funções do negócio.	A estratégia de conhecimento de uma organização deve estar diretamente ligada à sua missão e objetivos. Quando as atividades de GC são prioridades estratégicas, elas são mais propensas a ganhar o apoio de líderes seniores, que retribuem defendendo o compartilhamento de conhecimento e modelando	

			comportamentos de compartilhamento de conhecimento.	
	04	Obter apoio dos líderes e da força de trabalho em geral	Para organizações que querem construir programas sustentáveis de GC, o apoio de líderes seniores é essencial. Os executivos dão credibilidade às abordagens de compartilhamento de conhecimento e colaboração e transmitem sua importância para a organização, o que, por sua vez, promove tal credibilidade para os outros níveis hierárquicos. A melhor maneira de obter aprovação dos líderes seniores é alinhar a GC com as prioridades do negócio, conforme descrito na etapa anterior.	
FASE	ITEM	DESENVOLVER A ESTRATÉGIA DE GC	MELHOR DEFINIÇÃO DAS ETAPAS	RESULTADOS
02	01	Avaliar as capacidades atuais da GC e as que mais necessita desenvolver (determinar o estado atual)	O primeiro passo no desenvolvimento de estratégias é avaliar as capacidades atualmente disponíveis para permitir o fluxo de conhecimento. Isso ajuda a organização a identificar lacunas e priorizar áreas de foco inicial. Ao concluir a avaliação, uma organização aprende quais recursos ela tem, o que não tem e que ações específicas devem ser tomadas para alcançar o próximo nível da maturidade da GC. Isso permite que a equipe obtenha mais	Na conclusão da fase de “Desenvolver a estratégia de GC”, haverá uma estratégia detalhada baseada no status atual, o que se gostaria de alcançar em termos de fluxo de conhecimento, quais áreas se planeja abordar primeiro e onde prioridades específicas caem na linha de tempo. O quadro de governança, priorização, plano de implementação, estudos de casos e

			detalhes sobre os projetos que deve assumir e os recursos organizacionais que deve construir.	orçamento se unirão para fornecer um roteiro para a implementação da GC.
02	Decidir quais as oportunidades de conhecimento que a organização deve buscar em primeiro lugar	Como com qualquer processo de melhoria, a equipe de GM deve olhar para quantas pessoas afetaria cada projeto potencial, assim como a probabilidade de o projeto fornecer sucessos rápidos. Projetos que não afetam uma grande porcentagem da força de trabalho ou que levam vários anos para gerar resultados podem não ser as melhores escolhas para a implantação inicial, uma vez que será difícil manter o interesse e a sua compra ao longo do tempo.		
03	Instituir um plano de implantação para abordar as prioridades	Depois de decidir sobre um conjunto de prioridades, deve-se determinar como abordar essas prioridades. Que série de ações são necessárias para alcançar o objetivo declarado e em que ordem elas devem ocorrer? Para responder a essas perguntas, deve-se apresentar um passo a passo de ação para a concepção, implementação e engajamento. Na maioria dos casos, isso inclui planejamento de curto e longo prazo (por exemplo, um plano de implementação de um ano, uma visão de cinco anos e um roteiro). O plano de curto prazo deve apresentar todas as etapas principais envolvidas na implementação		

			inicial da GC e fornecer detalhes suficientes para permitir o planejamento de recursos e orçamentação.	
	04	Elaborar um estudo de caso e orçamento detalhado em torno do plano de implementação	O estudo deve apresentar os detalhes necessários para formalizar e implementar sua estratégia de GC, incluindo escopo, objetivos, medidas, recursos necessários, custos e benefícios estimados e um cronograma com marcos e etapas de aprovação. Para obter apoio à implantação dos casos, deve ser um orçamento realista que representa a gama de custos envolvidos.	
	05	Criar governança para orientar o desenvolvimento e a manutenção do programa	A maioria dos programas de GC bem-sucedidos são apoiados por construções de governança, como uma equipe de direção de GC, um núcleo de GC e equipes estendidas para design, tecnologia e engajamento. Os detalhes variam com base na estrutura de gestão e cultura de uma organização, mas equipes com responsabilidades definidas são necessárias para garantir a responsabilização e esclarecer como as decisões são tomadas.	
FASE	ITEM	PLANEJAR E IMPLEMENTAR CAPACIDADES DA GC	MELHOR DEFINIÇÃO DAS ETAPAS	RESULTADOS

03	01	Formar equipes de projeto operacional	A equipe de projeto para GC deve incluir as pessoas que vão do planejamento à execução. A equipe geralmente é composta por um líder de equipe, peritos em matérias relevantes e as partes interessadas impactadas pelo projeto, incluindo fontes e destinatários dos conhecimentos a serem capturados ou compartilhados.	Depois de concluir a fase de “Planejar e implementar capacidades da GC”, o programa estará em funcionamento: terá um conjunto de abordagens de GC suportadas por um modelo de recursos claro, tecnologia, habilidades e medidas para avaliar o sucesso. Mesmo tendo planos detalhados e orçamentos para orientá-lo para a frente, estes devem ser dinâmicos para acomodar ciclos de melhoria contínua, bem como as mudanças que afetam a organização e o mercado.
	02	Concepção do modelo de processo de fluxo de conhecimento	Para que o conhecimento flua perfeitamente dentro da organização, deve-se definir como ele será criado, identificado, capturado, revisto, compartilhado, acessado e usado. Acompanhar o fluxo de conhecimento ajuda a identificar as transferências-chave e identificar potenciais pontos de estrangulamento que podem impedir que o conhecimento chegue aonde ele precisa ir.	
	03	Abordagens do modelo de GC	Cada abordagem de GC é diferente e o projeto "certo" depende da razão pela qual a abordagem está sendo implementada, o resultado desejado, a estrutura e cultura da organização, os recursos disponíveis, e assim por diante. No entanto, algumas das melhores práticas aplicam-se a várias abordagens, em que se pode gerenciá-la em outros setores de forma escalonada e replicável.	

04	Capacidades e recursos dos modelos de GC	As abordagens de GC exigem papéis e responsabilidades claramente definidas para florescerem. Por exemplo, qual é a responsabilidade da equipe central do GC e quais tarefas caem nas unidades de negócios? Se a organização lança uma nova unidade, quem a liderará e gerenciará seu conteúdo? Ao estabelecer e comunicar as capacidades e recursos dos modelos de GC, garanta-se que as partes interessadas entendem o que é exigido delas para garantir o fluxo de conhecimento.	
05	Alavancar e aprimorar tecnologia da informação	Todo mundo sabe que a tecnologia é a chave para a GC eficaz, mas suas decisões de estratégia e modelo devem impulsionar seus investimentos em TI, e não o contrário. As organizações de sucesso tendem a evitar modismos tecnológicos, optando por ferramentas simples que se encaixam em suas infraestruturas existentes e fornecem capacidades alinhadas com suas necessidades mais urgentes. Ferramentas e recursos são então adicionados ao longo do tempo à medida que o escopo do programa de GC se expande.	
06	Desenvolver medidas	Para uma nova abordagem de GC, as medidas iniciais serão focadas na adoção e participação, juntamente com evidências anedóticas sobre a aplicação e a satisfação	

			dos funcionários. Ao longo do tempo, o destaque passa para avaliações de valor-impacto nos custos, tempos de ciclo, qualidade, segurança ou outros indicadores estratégicos. Esses tipos de medidas de impacto empresarial demonstram a importância da GC para a organização e, como tal, são mais atraentes para a alta administração e para a força de trabalho como um todo.	
	07	Ratificar planos e orçamentos	Após a projeção da abordagem juntamente com estimativas razoáveis sobre o cronograma e os recursos necessários, a etapa final é obter este plano mais detalhado e orçamento aprovado para que se possa iniciar a implementação. O processo exato para isso dependerá da estrutura organizacional e de como a abordagem está sendo financiada. Recomenda-se solicitar <i>feedback</i> e a adesão de todas as partes interessadas quando possível.	
FASE	ITEM	EVOLUIR E SUSTENTAR	MELHOR DEFINIÇÃO DAS ETAPAS	RESULTADOS
04	01	Evoluir as capacidades de GC	Mesmo depois que os processos de GC estão funcionando, ainda há trabalho a fazer. Os melhores programas de GC permanecem continuamente a	O resultado da fase “Evoluir e Sustentar” é um programa de GC eficaz que é adaptável e sustentável a longo prazo. A GC será incorporada em nos

		alimentando suas capacidades de acordo com suas demandas, a fim de tornar-se mais maduro e incorporado. O uso de ferramentas de avaliação das capacidades da GC pode ser uma opção para avaliar o progresso, identificar lacunas e priorizar as áreas de melhoria.	processos e operações e os funcionários reconhecerão o papel que o compartilhamento de conhecimento e a colaboração agregam no desempenho individual e organizacional. Totalmente integradas ao fluxo de trabalho, as atividades de GC apoiarão a inovação e impulsionarão a vantagem competitiva.
02	Assegurar o alinhamento da GC com as prioridades de negócios	À medida que o programa de GC avança, é importante ajustar a estratégia de GC e recalibrá-la em função dos objetivos estratégicos e da visão mais abrangente da organização. Tanto o negócio quanto o programa de GC podem mudar o foco ao longo do tempo e, para garantir que o portfólio de GC continue a direcionar as necessidades mais críticas do negócio, é necessário o seu realinhamento. Se a organização tem um processo de planejamento anual ou bianual, este é geralmente um bom momento para reafirmar as ligações estratégicas.	
03	Sustentação e envolvimento	Organizações bem-sucedidas promovem ativamente suas ferramentas e abordagens de GC e incentivam o engajamento dos funcionários. Esforços muitas vezes abrangem treinamento, <i>branding</i> e comunicações, apoio visível de líderes, recompensas e reconhecimento para demonstrar comportamentos desejados, e a	

			ligação entre a GC e a participação e desenvolvimento profissional/progressão na carreira.	
	04	Expansão da infraestrutura da GC para atender à demanda	Ao planejar projetos-piloto ou implementações limitadas de ferramentas e abordagens de GC, pretende-se garantir que a infraestrutura que se implementa é escalável. Este tipo de previsão torna muito mais fácil construir sobre os sucessos e tornar os recursos de GC disponíveis para dar mais força de trabalho. Embora algumas organizações tenham obtido resultados positivos com implementações de base isoladas, a APQC recomenda, sempre que possível, a escala de práticas de GC como visão padrão a toda a organização.	

Fonte: Adaptado de American Productivity and Quality Center (APQC) (2013).