



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROGRAMA DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE DOCENTES.
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação de Mestrado

Leila Pagnozzi

FLORIANÓPOLIS

2002

Leila Pagnozzi

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROGRAMA DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE DOCENTES.
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de concentração Mídia em Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional.

Orientador: Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Ph.D

Florianópolis, 26 de fevereiro, 2002.

Leila Pagnozzi

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROGRAMA DE EDUCAÇÃO
CORPORATIVA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE DOCENTES.
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Área de Concentração: Mídia e Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2002

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Banca examinadora:

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Orientador

Prof.^a Araci Hack Catapan, Dr.^a

Prof.^a Mirian Loureiro Fialho, Dr.^a

Dedico este trabalho aos meus pais, por me ensinarem que tudo na vida é possível desde que haja perseverança.

Agradecimentos

Ao Prof. Fialho, pelo carinho, incentivo e paciência, tornando-me capaz de acreditar que é possível...

Ao Prof. Paulo Cunha, pela sua genialidade como profissional e grandeza como Ser Humano.

Ao amigo Prof. Gilberto Garcia, pelo seu exemplo de vida acadêmica, servindo-me de estímulo nesta caminhada.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a consolidação do projeto.

*"O homem tem dois olhos.
Um somente vê o que se move no tempo que passa.
O outro,
Aquilo que é divino e eterno".*

(Ângelus Silésius)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 O Problema	6
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo Geral.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 Conceito de Organizações	9
2.1.1 Aprendizagem Organizacional	11
2.1.2 Mudança e Cultura Organizacional	16
2.2 Gestão Empresarial: Evolução e Tendências da Administração	20
2.2.1 Teoria Clássica e Teoria Científica	21
2.2.2 Escola de Relações Humanas	23
2.2.3 Burocracia	25
2.2.4 Behaviorismo	26
2.2.5 Estruturalismo.....	31
2.2.6 Teoria dos Sistemas	32
2.2.7 Desenvolvimento Organizacional.....	34
2.3 Teorias Modernas de Gestão	36
2.3.1 Abordagem Contingencial.....	37
2.3.2 Administração por Objetivos	38
2.3.3 Administração Estratégica	40
2.3.4 Administração Participativa.....	41
2.3.5 Administração Japonesa.....	42
2.4 Gestão de Pessoas	46
2.4.1 Novos Desafios: Novo Modelo de RH nas Organizações	47
2.4.2 Desenvolvimento de Pessoas.....	51
2.5 Planejamento Estratégico	55
2.5.1 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas	58

2.6 Gestão do Conhecimento	61
2.6.1 Estrutura Organizacional - Novo Modelo.....	64
2.6.2 Criação do Conhecimento Organizacional	68
2.6.3 Competência para Ensinar	74
2.6.4 Educação Corporativa – surgimento das Universidades Corporativas	80
3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	85
3.1 Identidade da Escola Franciscana	85
3.1.1 Visão da Escola Franciscana.....	85
3.1.2 Missão da Escola Franciscana	86
3.2 Políticas de Recursos Humanos	86
3.2.1 Missão do Departamento de Recursos Humanos	86
3.2.2 Política de Desenvolvimento de Pessoas (PEC - Programa de Educação Corporativa)	86
4 MÉTODO	92
4.1 Delineamento	92
4.2 Especificação do Problema	92
4.2.1 Perguntas da Pesquisa.....	93
4.3 População	96
4.4 Tipos e Técnicas de Coleta e Análise dos Dados	96
4.5 Limitação da Pesquisa	97
5 ANÁLISE DOS DADOS	98
5.1 Perfil dos Entrevistados	98
5.2 Aprendizagem Organizacional	102
5.3 Cultura Organizacional	113
5.4 Planejamento	116
5.5 Gestão de Pessoas	119
5.6 Gestão do Conhecimento	126
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	135
REFERÊNCIAS	147
APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DA PESQUISA	153
APÊNDICE 2 - ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ESCOLAS (EDUCAÇÃO INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL (1.ª A 3.ª SÉRIE))	172

LISTA DE TABELAS

1	ANO(S) EM QUE PARTICIPOU DAS DISCIPLINAS OFERECIDAS PELO PEC	98
2	AS DISCIPLINAS OFERECIDAS E TRABALHADAS NO PEC/EAD TÊM CONTRIBUÍDO DE FORMA SIGNIFICATIVA NA MINHA VIDA PROFISSIONAL.	99
3	A MINHA MOTIVAÇÃO PARA ME DEDICAR ÀS DISCIPLINAS OFERECIDAS NO PEC/EAD FOI SIGNIFICATIVA.....	99
4	HOUVE INTERESSE DE MINHA PARTE EM PARTICIPAR DO PEC/EAD	100
5	O PEC VEM AMPLIANDO A SUA PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO.....	102
6	O PEC VEM CONTRIBUINDO PARA QUE VOCÊ COMPARTILHE DA MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO	103
7	O PEC VEM ESTIMULANDO VOCÊ A NOVAS FORMAS DE PENSAR E AGIR.....	104
8	O PEC VEM OPORTUNIZANDO A VOCÊ EXPOR IDÉIAS E DAR SUGESTÕES	105
9	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ REVEJA SUAS POSIÇÕES ENQUANTO PROFISSIONAL, SUPERANDO AS DIFICULDADES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS.....	106
10	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PROCURE MODIFICAR ALGUNS DE SEUS COMPORTAMENTOS.....	107
11	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ FUNDAMENTE MELHOR SUAS ANÁLISES, LEVANTE INDAGAÇÕES E APRESENTE ALTERNATIVAS PARA A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS.....	108
12	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PROCURE TRABALHAR EM EQUIPE TROCANDO EXPERIÊNCIAS E MELHORANDO SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA.....	109
13	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ E OS PROFISSIONAIS DA INSTITUIÇÃO TENHAM A VISÃO HOJE DE "PENSAR EM CONJUNTO"	110
14	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SE TORNE MAIS FLEXÍVEL ABANDONANDO IDÉIAS PRÉ-CONCEBIDAS E MAIS DISPONIBILIDADE DE ABERTURA PARA O NOVO.....	111
15	O PEC O LEVOU A PERCEBER A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA, NO QUAL VOCÊ É UM PROFISSIONAL INTEGRANTE E COMO TAL TEM CONTRIBUÍDO PARA O CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO	112

16	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ TENHA MAIOR CONHECIMENTO DA MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	113
17	O PEC VEM CONTRIBUINDO PARA QUE VOCÊ SINTA-SE COMO PARTE DA INSTITUIÇÃO.....	114
18	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SE TORNE MAIS ABERTO QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES INSTITUCIONAIS.....	115
19	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ REVEJA SUA POSTURA E OS EFEITOS DA MESMA SOBRE A SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA	116
20	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SE TORNE MAIS OUSADO NA SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA	117
21	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ DESENVOLVA HABILIDADES QUE ENRIQUEÇAM SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA.....	118
22	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ REVEJA SUA POSTURA COMO PROFISSIONAL QUEBRANDO PARADIGMAS, LEVANDO-O PARA UMA VISÃO MODERNA SOBRE O PROFISSIONAL	119
23	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SINTA-SE PREPARADO E PRONTO COMO PROFISSIONAL	121
24	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PERCEBA A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS TORNANDO-OS MELHOR PREPARADOS PARA O MERCADO.....	122
25	VOCÊ ENCAROU O PEC COMO UMA OPORTUNIDADE PARA O SEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL.....	123
26	O PEC PRIVILEGIA OS PROFISSIONAIS COMPROMETIDOS E INTERESSADOS DESENVOLVENDO TALENTOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	124
27	VOCÊ OBSERVA O PEC COMO UMA PERSPECTIVA DE ASCENSÃO PESSOAL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	125
28	O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PERCEBA QUE A PREPARAÇÃO É UM PROCESSO CONTÍNUO NO MUNDO GLOBALIZADO	126
29	O PEC TEM OFERTADO DISCIPLINAS COM CONTEÚDOS RELACIONADOS À NECESSIDADE DE MERCADO	127
30	O PEC TROUXE A VOCÊ MAIOR SEGURANÇA PESSOAL E PROFISSIONAL.....	129
31	COM A IMPLANTAÇÃO DO PEC VOCÊ SENTIU-SE OBRIGADO A ESTUDAR	131

RESUMO

PAGNOZZI, Leila. **Gestão do conhecimento: programa de educação corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes; estudo de caso de uma instituição de ensino.** Florianópolis, 2002. 188 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - área de concentração: Mídia e Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

O objetivo desta dissertação é o de analisar se o Programa de Educação Corporativa atualmente desenvolvido numa instituição de ensino, cujo propósito principal é o de institucionalizar uma cultura de educação continuada aos seus docentes, demonstra compatibilização com as metas estratégicas da organização em questão, bem como vem atendendo às expectativas e exigências de desenvolvimento profissional tanto de seu público-alvo quanto do mercado de trabalho, garantindo assim a qualidade na formação continuada de profissionais da área educacional por meio da Gestão do Conhecimento. Os dados foram coletados mediante a utilização de questionário numa abordagem qualitativa e quantitativa. Conclui-se que o corpo docente participante do referido programa percebe, de forma significativa, a contribuição que esse sistema de estudo vem trazendo à sua vida profissional, admitindo a relevância da aprendizagem contínua num mundo globalizado. Pode-se confirmar o reconhecimento da importância da implementação da Gestão do Conhecimento na instituição estudada.

Palavras-chave: Educação Corporativa, educação continuada, metas estratégicas, mercado de trabalho, Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

PAGNOZZI, Leila. **Gestão do conhecimento: programa de educação corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes; estudo de caso de uma instituição de ensino.** Florianópolis, 2002. 188 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - área de concentração: Mídia e Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

The present dissertation aims at analyzing the compatibility between the Corporate Education Program currently being developed by a given education institution and such institution strategic goals. This Program main objective is institutionalizing a continuous education culture addressed to teachers. It also analyses if the Program meets the professional development expectations and demands of both its targeted public and labor market, thus guaranteeing that professionals of education can get a continuous education with quality through Knowledge Management. Data collection was performed by making use of qualitative and quantitative approach questionnaires. We noticed that teachers taking part in the above referred program are well aware of the contribution this study system brings into their professional lives and of the significance of continuous learning in a globalized world. So, we can state that the importance of Knowledge Management implementation is acknowledge by the institution studied.

Key-words: strategic goals, knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

Para atender aos novos desafios da competitividade global, as organizações vêm tendo de enfrentar uma série de rupturas em seus paradigmas e implantar novos modelos de gestão, que privilegiem o desenvolvimento de seus talentos humanos nos aspectos da criatividade e empreendedorismo.

A busca da competitividade gera nas organizações a necessidade de repensar seus processos e adotar uma estrutura mais flexível, substituindo o modelo hierárquico integrado verticalmente, que representou por vários anos o modo de produção e a gestão fordista, pelo modelo de estrutura horizontal, dando ênfase ao trabalho cooperativo.

Segundo Bastos (1991, p.74), a aprendizagem inovativa torna-se, portanto, “um meio de preparar o indivíduo para enfrentar situações novas e é requisito indispensável para a solução de problemas globais”.

Trata-se de uma mudança de paradigma, que exige das pessoas, cada vez mais, agilidade, flexibilidade, competência social e criatividade nas tomadas de decisões. Passamos da era da individuação para o trabalho em equipe.

Segundo André Luiz Fischer (1999), a mudança de cenário empresarial brasileiro se deve a fatores como:

- Abertura dos negócios ao mercado internacional, exigindo melhorias no padrão de desempenho interno para o processo de internacionalização;
- Processo de estabilização econômica do país, elevando o grau de exigência do cliente e sua capacidade de negociação;
- A tendência mundial da busca de qualidade e competitividade, em grande parte baseada no fenômeno japonês;
- A adoção de máquinas e equipamentos automatizados nos processos produtivos, forçando as empresas a repensar os seus métodos de trabalho.

Para Lester Thurow (1999, p.7),

a educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século XXI. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirá que o trabalhador médio, seja no setor administrativo ou no de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado.

Essas qualificações vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um conjunto amplo de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho.

As empresas precisam enfrentar essas mudanças de maneira pró-ativa. A capacidade de ajustar-se às novas exigências e desenvolver seu capital intelectual torna-se uma questão de sobrevivência.

O ato de pensar estrategicamente deve ser responsabilidade de todos os membros da organização e não mais privilégio dos poucos profissionais que compõem a cúpula empresarial. A organização passa a ser mais descentralizada e horizontal, contrária ao modelo piramidal e burocrático. Dá-se ênfase à multifuncionalidade, uma prática de atuação que favorece o desenvolvimento de uma visão macroorganizacional.

As empresas necessitam, cada vez mais, de profissionais formadores de opinião. O *fazer* passa a dar espaço ao *pensar*.

Outro fator importante que vem sofrendo radical mudança é a relação da organização com seus fornecedores. A distância no contato está sendo substituída por uma aliança, buscando a adoção de práticas semelhantes e a garantia de um trabalho com o mesmo padrão de qualidade. A empresa vem-se empenhando na tarefa de criar um sistema de educação que favoreça o desenvolvimento de seus fornecedores.

Conforme Jeanne Meister (1994), cada vez mais as organizações estão se comprometendo com o processo de formação de seus fornecedores, intermediários e futuros empregados. Considera-se que, por meio do treinamento de todos os membros de sua cadeia de valores, a empresa vai tendo oportunidade de ganhar competitividade no mercado, na medida em que incute uma cultura de aprendizado contínuo através de seu sistema.

Outro aspecto de grande valor é o envolvimento de todos os membros da organização no processo de aprendizagem e a participação na elaboração e aplicação do sistema educacional estruturado pela empresa. A difusão da cultura organizacional se concretizará mediante a criação de um ambiente que favoreça a troca de informações e a discussão de casos vivenciados no cotidiano, demonstrando interação com a realidade da empresa e seu negócio. Sob tal condição, o aprendizado passa a ser percebido como processo contínuo ao invés de momentos superficiais e estanques de um estudo específico.

Para Arie de Geus (1998, p. XXIV), "... a intensidade em que as pessoas se aplicam, confiam e se envolvem no trabalho tem não só um efeito direto sobre os resultados da empresa, mas o mais direto dos efeitos, em relação a qualquer outro fator, sobre a expectativa de vida de sua empresa". Faz-se imprescindível que as organizações criem mecanismos visando ao envolvimento das pessoas no desenvolvimento continuado da empresa.

Cada vez mais se dá destaque ao trabalho em rede, maior mobilidade no desempenho das funções, maior comunicação e distribuição do poder.

A empresa entende que deve favorecer o desenvolvimento do potencial de seus colaboradores, pois dessa forma estará auxiliando na criação do potencial corporativo.

Segundo Marisa Eboli (1999, p.116), as etapas básicas para concepção e implantação de uma proposta de Educação Corporativa são:

- Definir o que é crítico para o sucesso. Identificar competências essenciais organizacionais e humanas;
- Alinhar o sistema de educação às estratégias do negócio;
- Envolver e comprometer a alta administração com o processo de aprendizagem;
- Definir público-alvo;
- Desenhar programas adequados, avaliar e ajustar os programas existentes;
- Avaliar tecnologia de educação disponível;

- Implementar programas e criar um cotidiano de trabalho propício;
- Criar sistemas eficazes de avaliação dos resultados obtidos com investimentos em treinamento.

Pode-se concluir que a necessidade de aprender por toda a vida tem impulsionado as organizações a partir para mudanças radicais em seus modelos de gestão e a adotar procedimentos que viabilizem a formação continuada de seus colaboradores.

O grande patrimônio das organizações são seus talentos humanos. Cabe a elas estimulá-los para que possam enfrentar os desafios com entusiasmo, superando obstáculos e sendo capazes de se auto-realizarem, provando assim que estão preparados para reagir prontamente às mudanças.

Num contexto que exige mudanças aceleradas, a Gestão do Conhecimento faz-se imprescindível como vantagem competitiva no mercado global.

Cada vez mais as empresas vêm sentindo a necessidade de desenvolver um sistema educacional próprio, totalmente orientado para o mercado, bem como aprimorar suas relações com os clientes, fornecedores e comunidade em geral.

Como conseqüência desse investimento, as organizações estariam colaborando para a formação do novo perfil do profissional do futuro, oferecendo-lhe oportunidades de aprendizagem contínua e o desenvolvimento de posturas, habilidades e atitudes, além da preocupação com o conhecimento teórico.

Fazendo uma análise histórica sumária do homem em relação ao trabalho, é possível delinear três cenários bastante diferenciados.

No centro do cenário passado, encontra-se o homem como mão-de-obra. O trabalho manual era considerado uma tarefa indigna dos indivíduos de prestígio, cabendo aos escravos realizá-las. O homem nesse paradigma reducionista e mecanicista é visto como uma mera peça de engrenagem.

No centro do cenário presente, encontra-se o homem como recurso humano. Mesmo com a evolução, continua o divórcio entre as mãos e a cabeça, alargando-se o fosso entre o *fazer* e o *saber*. O humano entra como um utensílio e também aparece como um dos componentes da trilogia, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

O homem, no paradigma do conhecimento, é visto como um elemento a mais, a quem compete usar a cabeça para construir o novo.

No centro do cenário futuro, encontra-se o homem como ser humano total. Neste momento, substitui-se o homem-meio/homem-objeto pelo homem-fim/homem-sujeito, que será o grande responsável por uma nova revolução da qualidade, cujos indícios já estamos vivenciando em diferentes lugares do mundo.

O homem, nesse paradigma do comprometimento e da cooperação, é visto como uma unidade holística (global e integral), um ser pensante e executor, que coloca o coração no trabalho que realiza.

A Gestão de Conhecimento deve ser estratégica no sentido de incentivar os empregados a partilharem os seus conhecimentos e experiências. O compartilhamento de experiências deve ser uma prática normal no trabalho, não só por parte da liderança, mas também por parte de todos os colaboradores.

A Gestão de Conhecimento surge como alternativa, sendo a Gestão de Recursos Humanos realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como: conhecimento, habilidades, desempenho e resultados.

Esse estudo tem como finalidade verificar se o PEC (Programa de Educação Corporativa) na área de Gestão de Escolas, atualmente desenvolvido numa Instituição de Ensino, está alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, vindo ao encontro das expectativas e exigências de desenvolvimento pessoal e profissional tanto de seu público-alvo quanto do mercado de trabalho, garantindo, assim, a qualidade na formação continuada de seus profissionais.

Essa Instituição possui sede em Curitiba e oferta formação desde a Educação Infantil até o Ensino de Pós-Graduação, em quatro unidades de ensino na capital, uma na região metropolitana, duas no Estado de São Paulo, duas no Estado de Santa Catarina e uma no Estado do Rio de Janeiro.

A Faculdade, que funciona na cidade de Curitiba, reconhecida como *Business School*, oferece cursos de Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, bem como cursos de Pós-Graduação que compreendem dezenove áreas de especialização, um MBA com cinco áreas de concentração e um MBA Executivo Semi-Internacional.

O programa estudado já se encontra em seu terceiro ano de aplicação em Curitiba, tendo sido reconhecido como Curso de Especialização em Gestão de Escolas - *lato sensu* - pela *Business School* - FAE/CDE, para 2001.

A mantenedora, de cunho religioso católico, está estabelecida no mercado há 105 anos, sendo respeitada por sua tradição aliada à modernidade e inovação, o que confere à instituição credibilidade junto à sociedade.

1.1 O Problema

Considerando que a maioria dos programas de treinamento está focada em práticas de atuação passada, não contribuindo de forma eficaz no preparo de profissionais para o enfrentamento de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, faz-se necessária a criação de um sistema educacional focado nas exigências do futuro, a fim de melhor preparar o capital humano para os desafios vindouros.

Os Programas de Educação Corporativa precisam estar atrelados às necessidades estratégicas do negócio da empresa.

As organizações necessitam de profissionais empreendedores, com visão estratégica, atuando com dinamismo e criatividade para a solução dos mais diversos problemas.

Podem ser destacadas algumas diferenças de enfoque entre os tradicionais programas de treinamento e o modelo de Educação Corporativa. Entre os vários aspectos, observa-se que a ênfase do modelo tradicional centrava-se nas

necessidades individuais, cujo foco era o favorecimento do aprendizado individual, visando desenvolver e aumentar as habilidades de cada trabalhador como resultado final. Com a mudança de paradigma, percebe-se que o foco principal dos programas de Educação Corporativa está no aprendizado organizacional, com ênfase na necessidade de alinhamento do programa às estratégias do negócio, pois espera-se como resultado o aumento do desempenho de um grupo.

O levantamento das necessidades de treinamento dentro do modelo tradicional era obtido por intermédio das informações repassadas pelos próprios treinandos e seus líderes. A partir da nova visão, observa-se que o cliente vem sendo o maior estimulador das necessidades de desenvolvimento de um grupo de trabalho.

O estudo proposto apresenta como problemática a necessidade de a instituição expandir programas de aprimoramento e qualificação profissional, para os funcionários lotados nas unidades localizadas em outros Estados, com enfoque na Educação Corporativa, garantindo o alinhamento de seus planos e metas com os objetivos estratégicos da empresa, bem como a avaliação do nível de satisfação do funcionário mediante a participação em tal programa.

Para tanto, a empresa necessita rever e aprimorar seu modelo de Gestão do Conhecimento, a partir da exigência da inovação tecnológica e da proposta de garantia de qualidade mediante a formação e capacitação de seus funcionários, especificamente seus docentes, fazendo da Gestão do Conhecimento um diferencial competitivo.

Considerando esse contexto, o estudo aqui proposto apresenta como problema central a seguinte questão: os objetivos e planos de Gestão de Conhecimento estão alinhados com as metas estratégicas da Instituição, atendendo às necessidades e exigências de desenvolvimento profissional tanto de seus docentes quanto do mercado de trabalho, bem como despertando seu público-alvo para a importância da educação continuada num mundo globalizado?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar um modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoas denominado PEC (Programa de Educação Corporativa), propondo ações de intervenção que possibilitem a melhor adequação do programa aos objetivos estratégicos da organização, maior conscientização dos educandos para a importância da educação continuada e aperfeiçoamento do processo educativo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o PEC (Programa de Educação Corporativa) implementado na instituição de ensino estudada.
- Analisar a compatibilização entre os objetivos estratégicos da instituição em questão e as metas e planos de ação da Gestão do Conhecimento.
- Identificar aspectos relevantes que possam não estar sendo contemplados no modelo de educação continuada vigente.
- Trabalhar o conceito da Gestão do Conhecimento e suas implicações como diferencial competitivo de mercado.
- Difundir a cultura organizacional.
- Identificar os conceitos de uma organização de aprendizagem que estão sendo praticados na instituição por meio do Programa de Educação Corporativa em questão.
- Fazer com que os talentos humanos aprendam mais sobre os negócios da empresa.
- Propor o envolvimento de todos os membros da organização na estruturação e aplicação de seu sistema educacional.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Conceito de Organizações

Segundo Larousse (1980, p.606), o termo organização pode ser definido como sendo: "modo pelo qual as partes que compõem um ser vivo estão dispostas para cumprir certas funções".

Os indivíduos agem de forma estruturada para que possam atingir objetivos comuns; entre eles, o principal se refere à meta maior da organização que é a sua sobrevivência.

As organizações surgem da interação do homem com os outros indivíduos, uma vez que o homem é um ser social e precisa se integrar aos demais, a fim de buscarem o cumprimento dos objetivos através da cooperação entre si. Dessa forma, o homem supera suas limitações e supre sua necessidade de socialização.

As organizações sofrem influência direta do ambiente e ambos são dinâmicos.

Cabe ao administrador manter-se constantemente atento às variáveis que possam interferir diretamente na organização, aproveitando oportunidades, analisando possíveis ameaças e estabelecendo pontos fortes e fracos.

Ansoff (1981, p.43) descreve duas faces da organização: "Qualquer organização é ao mesmo tempo:

- Uma agência de produção;
- Uma estrutura social concreta".

Como "agência de produção" refere-se à sua relação de competição e cooperação com as outras organizações.

Como "estrutura social" aponta para a necessidade de ser reconhecida pela sociedade.

Morgan. G. (2000), em sua obra "Imagens da Organização", defende a idéia de que o profissional empenhado em fazer com que sua organização consiga adaptar-se

às mais diversas exigências num ambiente turbulento por mudanças constantes, precisa conscientizar-se das imagens e pressupostos que determinam seu modo de pensar e estar disposto a desenvolver novas imagens e pressupostos que lhe permitam atuar de forma diferenciada, menos limitada, utilizando-se de maneiras diversificadas de administrar e organizar.

Numa era em que a gestão da mudança é uma das principais preocupações das empresas, Morgan destaca a importância da leitura e entendimento do que está acontecendo na organização como uma competência básica, pois à medida que ampliamos nosso conhecimento aumentamos também nossa esfera potencial de ação.

O mesmo autor aponta para a mudança de um mundo dominado pelos princípios burocrático-mecanicistas para um universo eletrônico em que novas lógicas organizacionais são necessárias.

Os administradores são convidados a adotar novos paradigmas e desenvolver novas competências a cada momento. Teorias na área de gestão de negócios surgem numa velocidade impressionante, muitas vezes apresentando-se como alternativas para que os profissionais possam melhorar sua compreensão sobre os problemas que afetam diretamente as organizações e atuar sobre eles.

Em decorrência disso, teorias que foram consideradas eficazes tornam-se obsoletas e prevalecem os “modismos”.

O mais importante está na capacidade do líder de não se manter preso às metáforas e desenvolver capacidades que o ajudem a evoluir com os novos desafios. Estar aberto às novas percepções do problema e considerar diferentes ângulos.

Peter Senge (1990) refuta a idéia de que o mundo é feito de forças separadas sem relação entre si e defende a teoria das “organizações que aprendem”, acreditando na capacidade de criação das pessoas envolvidas na organização, bem como a estimulação de novos padrões de pensamento.

Senge, ao apregoar as cinco disciplinas: Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, A Construção de uma Visão Compartilhada e Aprendizagem

em Equipe, destaca a disciplina “Modelos Mentais”, definindo-a como “pressupostos arraigados, generalizações ou imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir.” Em consequência disso, muitas idéias novas não são colocadas em prática por entrarem em conflito com poderosos e profundos modelos mentais implícitos, impedindo o indivíduo de interferir com criatividade ao analisar e enfrentar um problema na organização.

Segundo Senge (1990, p.201), “estratégias brilhantes não conseguem ser traduzidas em ação”. Prendemo-nos às imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir, impedindo-nos a aprendizagem e mantendo-nos com práticas obsoletas.

Para Chiavenato (1999, p.XXVII), “as organizações são conjuntos de pessoas. Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria”.

Etzioni (1989) as define como: "unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos".

Para Champion (1979, p.1), "organização é um arranjo predeterminado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja sua meta".

2.1.1 Aprendizagem Organizacional

Em decorrência do ritmo cada vez mais veloz das mudanças, o tema “Aprendizagem Organizacional”, embora sempre presente na teoria das organizações, tem despertado crescente interesse pelos profissionais da área de Administração e Negócios, sendo visto como uma estratégia de adaptação e sobrevivência das empresas. A capacidade de aprender da organização passa a ser encarada como a única vantagem competitiva sustentável.

Este tema vem sendo estudado sob diversas abordagens. Dá-se ênfase para a capacidade competitiva da organização. No enfoque das teorias sobre inovação, a aprendizagem é uma estratégia ativa na promoção da eficiência inovadora, ou ainda, o próprio fenômeno da inovação de produtos ou processos é considerado como uma forma de aprendizagem. (Brito e Brito, 1997). Sob a perspectiva econômica, a aprendizagem organizacional tem seu foco nos resultados do fenômeno. Ao contrário, a psicologia procura compreender a dinâmica da aprendizagem centrando sua atenção nos processos.

Diversos modelos de aprendizagem são desenvolvidos para aplicação. Entre os mais conhecidos destaca-se o do autor Peter Senge (1990). Ele define “organizações que aprendem” como “organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

Para Arie de Geus (1998), “a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”. Cada vez mais se faz necessário o estreitamento da relação entre o trabalho e a aprendizagem.

Senge comenta que o sucesso de uma empresa vai depender de sua capacidade de expansão de aprendizado, envolvendo todos os membros da organização. Deixa-se de lado a visão de que a solução para os problemas é exclusividade da alta gerência. Parte-se do princípio de que todos somos aprendizes, pois o ato de aprender faz parte da natureza humana.

Para ele, o domínio de determinadas disciplinas básicas é o que distinguirá as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias. As disciplinas são vistas como caminhos de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências. Trata-se de um corpo de teoria e técnica para serem dominadas e colocadas em prática.

O autor ressalta ainda as seguintes disciplinas: Pensamento Sistêmico, Domínio Mental, Modelos Mentais, A Construção de uma Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe.

Entende por “Pensamento Sistêmico” um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimento e ferramentas desenvolvido ao longo dos anos para esclarecer os padrões como um todo. Somente podemos entender um sistema quando contemplamos o todo, não uma parte individual do padrão. O ser humano demonstra a tendência a se concentrar em fotografias de partes isoladas do sistema. Para Senge (1990), o pensamento sistêmico faz com que a soma das partes possa exceder o todo. Com o pensamento sistêmico se torna compreensível a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo.

Define “Domínio Pessoal” como a disciplina de estar constantemente buscando esclarecimento e aprofundamento de nossa visão pessoal. Refere-se à capacidade de desenvolver a paciência e analisar a realidade objetivamente. Remete o indivíduo a uma reflexão mais profunda acerca daquilo que lhe é preponderante na vida, levando-o a viver em busca de suas mais elevadas inspirações. Reitera a importância da aprendizagem individual e sua conexão com a aprendizagem organizacional, o compromisso recíproco entre o indivíduo e a organização.

Aborda “Modelos Mentais” como pressupostos arraigados que impedem o indivíduo de uma visão mais flexível de mundo, mantendo-o com práticas organizacionais obsoletas. O desafio estaria na capacidade de desenterrar imagens internas do mundo, trazendo-as à superfície e submetendo-as a uma rigorosa análise. O indivíduo precisa estar aberto à influência dos outros, admitindo outras formas de pensamento, equilibrando indagação e argumentação.

A disciplina “Construção de uma Visão Compartilhada” refere-se à importância de a empresa reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns. Trata-se de uma disciplina que busca traduzir a visão individual em uma visão compartilhada. As pessoas se dedicam ao máximo quando sentem que existe

uma visão genuína. A prática de tal visão envolve a habilidade de descobrir em conjunto “imagens de futuro”. As pessoas passam a fazer parte desse compromisso, em lugar da mera aceitação.

Segundo Senge, “Aprendizagem em Equipe” é uma disciplina que começa pelo diálogo, deixando de lado as idéias fixas sobre determinados assuntos, partindo-se para um verdadeiro “pensar em conjunto”. Para que haja um aprendizado organizacional faz-se necessário que as equipes demonstrem capacidade para aprender. Portanto, o significado básico de uma “organização que aprende” é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro.

Kim (1998) desenvolve um modelo visando mapear os processos envolvidos na aprendizagem organizacional. O texto se refere à análise de todo o processo e aponta para possíveis falhas, motivo pelo qual seus argumentos serão, a seguir, apresentados detalhadamente. Segundo o autor, para o desenvolvimento de uma teoria de aprendizagem organizacional, deve-se "abordar o papel da aprendizagem individual e da memória, diferenciar os níveis de aprendizagem, levar em conta diferentes tipos organizacionais e especificar o mecanismo de transferência entre a aprendizagem individual e organizacional". (Kim, 1998, p.62). Para o autor, "essa transferência está no cerne da aprendizagem organizacional: o processo pela qual a aprendizagem organizacional se torna inserida na memória e na estrutura da organização". (Kim, 1998, p.62).

O mesmo autor conceitua aprendizagem individual como "o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes". (Kim, 1998, p.64). Divide a aprendizagem em dois tipos: a aprendizagem conceitual (*know why*) e aprendizagem operacional (*know how*), relacionando-a com o modelo de aprendizagem experiencial, mais especificamente com o ciclo de aprendizagem de Lewin, no qual esses dois momentos estão bem representados: experiências concretas – observação e reflexão – formação de conceitos – teste das implicações dos conceitos em novas situações.

No ciclo as pessoas vivenciam eventos concretos e observam ativamente o que está acontecendo. Avaliam (consciente ou inconscientemente) sua experiência pela reflexão sobre suas observações e então projetam ou constroem um conceito abstrato que parece adequado à avaliação. (Kim, 1998, p.65).

Para Kim (1998, p.70), "um modelo de aprendizagem organizacional tem que resolver o dilema de conferir inteligência e capacitações de aprendizagem a uma entidade não humana sem antropomorfizá-la".

Segundo o mesmo autor, "os ciclos de aprendizagem individual afetam a aprendizagem no nível organizacional através de sua influência nos modelos mentais compartilhados da organização". (Kim, 1998, p.78).

Para Drucker (1993), na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção (trabalho, capital e terra), mas sim o único recurso significativo atualmente.

Toffler (1990) proclama que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder.

Reich (1991) afirma que a única verdadeira vantagem competitiva pertencerá àqueles a quem chama de "analistas simbólicos", equipados com conhecimento para identificar, solucionar e avaliar novos problemas.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: Conhecimento Explícito: que pode ser articulado na linguagem formal e transmitido entre os indivíduos; Conhecimento Tácito: é difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual. Considerado uma importante fonte de competitividade das empresas japonesas.

À medida que as organizações incentivam o aprendizado individual passam a desenvolver competências individuais; ao mesmo tempo que os indivíduos partilham seus modelos mentais vão agregando valor à organização.

Partindo do pressuposto de que o momento de avaliação também deve ser entendido como gerador de conhecimento e competência, podemos relacioná-lo com a aprendizagem organizacional, onde produtos de toda ordem são avaliados e dessa forma a organização obtém um *feedback* da efetividade de suas ações, quer no seu ambiente interno ou externo.

2.1.2 Mudança e Cultura Organizacional

As mudanças organizacionais tornaram-se uma constante na vida das instituições modernas. A adequação rápida a novos princípios administrativos, somada à necessidade de compreensão das alterações que continuamente impactam as empresas, tornam-se fator de sobrevivência e suas conseqüências, fator determinante do futuro.

Em decorrência da importância da mudança no mundo moderno e globalizado, observa-se o aumento significativo de trabalhos científicos na área, especialmente nas últimas décadas.

Frente às exigências de um mercado competitivo e instável, percebe-se que os modelos de mudança evoluíram junto com a Teoria Administrativa, bem como a idéia de que as organizações aprendem com os constantes processos de mudança e começam a criar competências para lidar com a instabilidade ambiental.

Porém, ações e experiências de mudança podem falhar principalmente por entrarem em choque com as crenças e pressupostos arraigados que as pessoas carregam em suas mentes (Senge, 1990), impedindo, assim, a inovação e aprendizagem organizacionais.

Para Argyris (1992) as rotinas organizacionais defensivas são vistas como formas ou mecanismos nem sempre conscientes e claros, de empecilho à mudança.

Ulrich (1998, p.47) conceitua mudança como “a capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais”.

Waterman (1987) destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. Segundo ele, a mudança deve fazer parte do cotidiano das empresas, devendo buscar uma convivência harmoniosa com a mesma.

Morgan (1986), em seu livro “Imagens da Organização”, desenvolve uma série de metáforas para auxiliar na compreensão dos fenômenos organizacionais. Um dos capítulos trata das organizações como fluxo e transformação. Para elucidar os

mecanismos de mudança, Morgan utiliza os termos *holofluxo* e *holomovimento* e os conceitos de *autopoiese* e *dialética*, decifrando as relações interativas entre as organizações e seu ambiente.

Basil e Cook (1974) consideram a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas, os principais elementos da Mudança Organizacional. Para eles, a maioria das organizações muda em decorrência das crises, sendo limitado o número de casos que adota inovação como atitude pró-ativa.

Para Harari (1991), Mudança Organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio da melhoria contínua.

Huey (1991) mostra como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isso ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

Para Elliot (1990), a Mudança Organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode ser minimizado se adequadamente gerenciado.

Para finalizar, Want (1990) categoriza cinco tipos de mudança: por opção: quando a organização não está passando por nenhuma pressão em especial; operacional: quando a organização pretende fazer frente a deficiências específicas; direcional: quando se faz necessária uma alteração estratégica; fundamental: quando se altera a própria missão; e total: quando o caso é bastante crítico, como uma iminência de falência.

Nos anos 80 a “cultura” entra em cena. Na análise da Mudança Organizacional, podem-se categorizar duas formas: as chamadas “mudanças estruturais”, que estariam mais ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica e as chamadas “mudanças comportamentais”, mais características da Escola de Relações Humanas.

A vertente da Cultura Organizacional nasce ligada à Escola de Relações Humanas e é resultante de contribuições de várias correntes antropológicas, filosóficas, sociológicas e das ciências políticas para o estudo das organizações.

Conforme Morgan (2000, p.136-137), ao considerar as organizações como culturas, passamos a encará-las como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Para ele, “uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente”.

O mesmo autor define cultura levando em consideração que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Para a compreensão da cultura organizacional faz-se necessária a exploração da idéia de que a própria organização é um fenômeno cultural, variando de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade; a compreensão das variações em organizações de diferentes nacionalidades; a exploração de padrões de cultura e subcultura corporativas entre e dentro de organizações; e o exame detalhado de como os padrões de cultura são criados e mantidos e como as organizações são realidades socialmente construídas. (Morgan 2000, p.138).

Kotter (1997) define cultura referindo-se à normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. Para ele, as normas de comportamento são formas de ação comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a repassar essas práticas aos novos membros, recompensando os que se ajustam e castigando os que não o fazem. O comportamento grupal se estabelece em decorrência dos valores e metas compartilhadas. Tais comportamentos costumam persistir através do tempo mesmo quando os membros do grupo mudam.

O mesmo autor alerta para novas práticas criadas em um esforço de transformação que não são compatíveis com as culturas relevantes, estando sujeitas ao retrocesso. Se os métodos não forem estabelecidos firmemente nas normas e valores de grupo, o sucesso para a conquista de mudanças pode ser anulado.

Sérgio Alves (1997) aponta para o fato de que a maioria dos autores entendem cultura como um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano.

Para ele, a cultura atua como um fator de diferenciação social. Ela traz dentro de si informações sobre o grupo, o que ele é, pensa e faz, para que ele possa melhor lidar com o ambiente em que vive.

Ainda o mesmo autor apresenta a seguinte definição de *cultura da empresa*:

Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente. (Sérgio Alves, 1997, p.10).

Schein (1988) considera o conceito de cultura estruturalmente complexo e envolve grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Se o grupo possui uma história compartilhada, esses pressupostos gerarão paradigmas comportamentais.

Para ele, a cultura afeta todos os aspectos da organização, assim como estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle.

Os autores são unânimes quando reconhecem que as intervenções de sucesso somente acontecerão se houver sensibilidade para com os atributos culturais-chave.

Para que ocorra uma mudança cultural, ela precisa ser construída sobre as forças e valores da organização, ela precisa ocorrer de forma holística, havendo participação em todos os níveis, planejada a longo prazo e executada em etapas.

Vale destacar o apoio incondicional da alta gerência, tornando-a um processo contínuo. (O'Toole, 1985).

Com base nos conceitos descritos, salienta-se o fato de que a Aprendizagem Organizacional apresenta-se também como um modelo de mudança em destaque na década de 90. Segue a tradição das abordagens do Comportamento e do Desenvolvimento Organizacional, uma vez que os indivíduos e grupos desempenham papel central no processo de mudança das organizações. Entre as ações relevantes que alavancam tal mudança estão aquelas que levam a um aprendizado constante.

2.2 Gestão Empresarial: Evolução e Tendências da Administração

O século XX é marcado por grandes realizações no campo do saber. Em 1903 surge o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de teoria. A evolução dos trabalhos nessa área até os dias de hoje tem ocorrido em ritmo vertiginoso. Em decorrência disso, surgem novas propostas para a gestão dos negócios empresariais, todos com a grande preocupação de adaptar a teoria às últimas transformações ambientais.

Muitas das contribuições não justificam o título de inovadoras na forma de administrar uma organização, porém não deixam de chamar a atenção dos executivos para aspectos que possam ser vitais para o sucesso de suas empresas.

Por outro lado, algumas tendências levam à estruturação de novos modelos de gestão. Pode-se citar como exemplo o fenômeno da globalização. Também considera-se a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor como outra tendência já consolidada.

Para a compreensão da evolução das teorias administrativas, é necessário situá-las historicamente e melhor compreendê-las em seus contextos, considerando os valores vigentes na época de seus surgimentos, para um melhor entendimento das bases do presente.

Para isso, o ponto de partida serão as Teorias Clássica e Científica; em seguida, como um primeiro estudo científico da administração, será abordada a Escola de

Relações Humanas, surgindo na seqüência o estudo dos princípios da Burocracia. Acompanhando o desenvolvimento das ciências comportamentais será apresentada a Teoria Comportamental com o Behaviorismo. Paralelamente a isso, a proposta do Estruturalismo, buscando a solução de conflitos entre a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas e a Burocracia. A Teoria dos Sistemas nos aproxima de décadas recentes e procura sintetizar a integração das teorias precedentes. Para encerrar, o surgimento do Desenvolvimento Organizacional como resposta à necessidade de um método adequado à promoção de mudanças, em decorrência das demandas internas de recursos humanos e dos desafios ambientais.

2.2.1 Teoria Clássica e Teoria Científica

Origina-se da Revolução Industrial. Nessa época, a economia deixa de ter uma base artesanal e manufatureira para se firmar na produção industrial e mecanizada. Surge o primeiro paradigma de administração, defendendo racionalização de produção, divisão de tarefas em múltiplas etapas, supervisão direta e obediência hierárquica.

No final do século XIX, Frederick Taylor desenvolveu estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho do operário. Suas idéias preconizavam a prática da divisão do trabalho. Em 1911, a partir de um estudo mais elaborado decorrente de sua experiência em fábrica, publica um modelo para a prática da administração. Sua característica está na busca de uma organização científica do trabalho, destacando para “tempos e métodos”, sendo visto como precursor da Teoria da Administração Científica.

Para garantir a consecução de seus objetivos com base na máxima produção a mínimo custo, Taylor via a necessidade de aplicar métodos científicos à administração.

Defendia os seguintes princípios: seleção científica do trabalhador; compatibilização da tarefa com suas aptidões; tempo-padrão: parâmetros de controle de produtividade; cumprimento mínimo de produção; plano de incentivo salarial: remuneração proporcional à produção; trabalho em conjunto: conciliação dos interesses

do funcionário e da administração; gerência: responsável pelo planejamento enquanto operários são responsáveis pela execução; divisão do trabalho: tarefas divididas no maior número de subtarefas, trazendo agilidade e velocidade na execução; supervisão: a principal tarefa é a de controlar a produtividade do operário; ênfase na eficiência: cabe à administração um estudo detalhado da maneira mais adequada e eficiente de executar uma tarefa.

As considerações acerca da Administração Científica de Taylor dizem respeito ao enfoque mecanicista do ser humano: visão da organização como máquina e do operário como uma mera engrenagem, sem levar em consideração suas condições de ser humano. O incentivo monetário desconsidera sua necessidade de auto-realização e promoção pessoal. Sua abordagem é fechada no sentido de que não faz referência ao ambiente da empresa, ao mercado e às suas influências. Dá-se importância à superespecialização do operário, que desenvolve tarefas repetitivas, monótonas, sem haver qualquer consideração à sua qualificação, alienando-o como trabalhador, não lhe permitindo a visão do todo. A exploração dos funcionários vem como decorrência dessa sua alienação em prol dos interesses patronais, bem como a inexistência de legislação trabalhista.

Apesar das inúmeras críticas à sua teoria, tendo sido visto como um cientista desumano, é importante destacar a sua preocupação com o aumento de produção do operário e como consequência o aumento de sua remuneração. Também pode-se atentar para o fato de que a divisão do trabalho em tarefas mínimas permitiu um estudo avançado para o desenvolvimento de tecnologias e automação industrial, liberando o funcionário da área de produção dos tempos atuais do desempenho de tarefas monótonas e rotineiras.

Como seguidores das idéias de Taylor, podem-se destacar: Henry Ford, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, Henry Grantt.

Em paralelo aos estudos de Taylor, surge o engenheiro francês Henri Fayol, que defendia princípios semelhantes na Europa e o surgimento da Administração

Clássica. Sua origem está na alta administração, nas funções de gerência administrativa. Ele enfatiza a estrutura formal da organização e sustenta a divisão do trabalho para cargos administrativos e técnicos. O conjunto das funções administrativas forma o processo administrativo. Fayol reporta-se ainda ao aspecto dinâmico das funções de planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar.

Algumas considerações acerca da Teoria Clássica está na obsessão pelo comando. Os estudos de Fayol estão centrados nas unidades de comando, autoridade e responsabilidade. Outra crítica direcionada à administração clássica está na concepção da empresa como sistema fechado. Uma vez que o planejamento é defendido como alicerce da gestão empresarial, a empresa não pode ser vista como parte isolada do ambiente. Também recebe críticas a idéia de que os trabalhadores são manipulados. A administração clássica foi considerada tendenciosa, desenvolvendo princípios que visavam à exploração dos trabalhadores.

2.2.2 Escola de Relações Humanas

Pode-se considerar que sua origem é decorrente da crise de 1929, levando os estudiosos da área de administração a se preocuparem com o fator humano no trabalho.

Para o alcance de maior eficiência nas empresas houve a necessidade de se reconsiderar as relações e aspirações dos seres humanos envolvidos nos projetos organizacionais. Surgem vários campos das ciências humanas que permitem maior compreensão da psicologia do trabalhador.

São destacados os conceitos de Lewin sobre o comportamento dos grupos sociais. Mayo, por sua vez, apresenta as experiências desenvolvidas com sua equipe numa companhia elétrica de Chicago, formando o quadro de referências para os princípios básicos da Escola de Relações Humanas.

As pesquisas de Elton Mayo são focalizadas no processo de motivação dos funcionários para que se atinjam as metas organizacionais. Alguns pressupostos sobre o comportamento humano são enfatizados, como: integração e comportamento sociais:

o trabalhador socialmente desajustado tenderá à baixa eficiência; participação nas decisões: a importância dada à participação de cada um no processo decisório. O trabalhador passa a ser visto como um ser pensante. Introduce-se o conceito de homem social: priorizando a necessidade de reconhecimento e aprovação social, tornando a motivação econômica um fator secundário. O conteúdo do trabalho passa a ser importante, em detrimento das tarefas monótonas e repetitivas. O trabalhador precisa desenvolver um trabalho estimulante.

Muitos são os autores que trouxeram contribuições significativas para a abordagem humanística, entre eles: Oliver Sheldon, cuja teoria enfatiza as responsabilidades sociais da empresa, e Alfred J. Marrow, que contribuiu, como psicólogo, para a introdução de métodos de pesquisa aplicada à solução de problemas organizacionais, preocupando-se com um clima de trabalho favorável às necessidades dos funcionários. Além desses dois autores, Ordway Tead defendia a compreensão do comportamento administrativo a partir do conhecimento da natureza humana. Já Mary Follet dava ênfase às relações individuais na organização e ao reconhecimento das motivações dos trabalhadores.

Algumas das considerações acerca dessa abordagem estão na negação do conflito entre empresa e trabalhadores, o que reflete uma superficialidade na consideração do tema, bem como a restrição de variáveis e da amostra, limitando a pesquisa. Demonstrou-se também uma concepção utópica do trabalhador: feliz e totalmente integrado ao meio. Enfatizou-se excessivamente os grupos informais, encarando a integração grupal como um fator de aumento de produtividade. A teoria também foi criticada pelo destaque dado à espionagem disfarçada. A abertura de espaço para a comunicação e expressão dos trabalhadores passou a ser uma forma de administração, ou seja, a organização inteirava-se das idéias e insatisfações de seus trabalhadores previamente aos momentos trabalhistas reivindicatórios (tendo sido considerada a abertura de espaço para a participação do trabalhador como uma forma de espionar as suas idéias e insatisfações). Também foi questionada por não fornecer critérios efetivos de gestão.

Sua principal contribuição foi a de propiciar o início de uma análise mais abrangente do contexto organizacional. Muitos estudos que lhe deram seguimento permanecem vigentes até os nossos dias. A importância da manutenção de um clima organizacional favorável, a análise dos fatores motivacionais, o estímulo ao comportamento de mudança, são aspectos muito considerados nas empresas modernas com propostas inovadoras de gestão.

2.2.3 Burocracia

O modelo burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, eficiente na sociedade industrial emergente. Max Weber surge como um dos fundadores da sociologia moderna. Muitos estudiosos se voltam a essa teoria em decorrência das limitações das teorias já abordadas. A teoria burocrática surgiu então como paradigma de gestão, seguindo preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização.

Como principais características da burocracia, pode-se destacar a “ética protestante”, princípio que defende a vida dedicada ao trabalho duro, a idéia de que os que se dedicam a essa conduta alcançam a prosperidade, ficando em paz com o destino de sua alma. A riqueza é vista como um resultado de uma conduta.

Conforme o autor, o impulso para o desenvolvimento de uma mentalidade capitalista tinha origem em religiões que, como o protestantismo, viam no sucesso econômico do indivíduo a prova de ser um escolhido de Deus.

Caracteriza o “homem organizacional” como aquele que deixa de lado seu desejo de auto-realização e se dedica incondicionalmente às suas tarefas, mostrando-se resistente às frustrações. A Burocracia defende a existência de uma melhor forma de se executar uma tarefa. Para isso apresenta o conceito de “racionalidade”. A “divisão de trabalho e hierarquia” diz respeito à legitimidade da cadeia hierárquica, respeitando-a e aceitando-a a qualquer custo. “Autoridade, poder, dominação e administração” denotam a importância de que um comando ou

ordem seja obedecida, bem como a probabilidade de impor a própria vontade à conduta dos outros. O governante tem o direito de impor e o governado, o dever de obedecer. Assim, ao se exercer a dominação sobre muitas pessoas, faz-se necessário um aparato administrativo que una governante e governados. O processo de “promoção e seleção” se faz mediante a consideração da competência técnica, seguindo sempre a lógica da racionalidade. Há distinção entre “propriedade e administração” encarando “o funcionário como um ocupante de um cargo, que precisa responder pelo conjunto de atribuições que estão sob sua responsabilidade. O conceito de “organização informal” não é aceito nas organizações burocráticas por não ser considerado racional. O que é imprevisto não é racional e deixa de ser desejado nas organizações burocráticas.

Enfim, os princípios da burocracia defendem o cumprimento dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente.

O movimento burocrático também é alvo de críticas principalmente por aqueles que defendem maior autonomia e liberdade do indivíduo para o melhor desempenho organizacional. Argumentam que sua espontaneidade se torna limitada, proporcionando-lhe uma visão fragmentada da organização e a imposição das prioridades da empresa em detrimento de seus objetivos e aspirações pessoais. A despersonalização do relacionamento acontece em decorrência da ausência de maior interação entre os membros envolvidos no trabalho. As normas passam a ser mais importantes do que os objetivos da organização. Desconsideram-se as particularidades, uma vez que todos são tratados conforme normas preestabelecidas, o que gera conflitos entre clientes e funcionários, levando-os à mútua insatisfação.

2.2.4 Behaviorismo

Dentre os trabalhos fundamentais para o surgimento do Behaviorismo destacam-se os de Chester Barnard e os de Herbert A. Simon.

Barnard discorre acerca da cooperação na organização formal. Para ele, o executivo é o fator mais estratégico da organização, comparando-o ao cérebro com relação ao restante do corpo. Cabe ao executivo definir o propósito organizacional, promover a garantia de esforços, bem como prover o sistema de comunicação. Tais funções são consideradas essenciais para o desempenho de um executivo. Uma vez que o ser humano não atua isoladamente, o grupo passa a desempenhar um papel fundamental, o que resulta na importância das organizações informais. Elas são responsáveis pela vitalidade. Esse autor considera as organizações formais essenciais para a ordem e consistência.

Para Barnard (1971), as Teorias Clássica e Científica não se aplicavam à prática e a Teoria das Relações Humanas não se apresentava como um guia para o comportamento do executivo, o que o levou à estruturação de uma teoria que tinha como base a cooperação na organização formal.

Tanto a teoria de Barnard quanto a de Simon defendiam a participação dos funcionários nas decisões organizacionais.

Para Simon, uma vez que toda atividade administrativa é grupal, a empresa retira do trabalhador parte de sua autonomia decisória e passa a valorizar o processo decisório organizacional. Ele vem a ser o resultado da participação de vários grupos que, por sua vez, formam a empresa.

Portanto, os aspectos organizacionais enfatizados pelo Behaviorismo são: Processo Decisório, Liderança, Autoridade e Consentimento, Homem Administrativo, Conflito de Objetivos.

Também insatisfeito com a inadequação do modelo de relações humanas à realidade da vida empresarial, Douglas MacGregor desenvolve as Teorias X e Y. Seus estudos dizem respeito à relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano.

Apresenta a Teoria X como seguidora dos princípios da administração científica, que acredita na aversão natural do ser humano ao trabalho, bem como na

necessidade das pessoas de serem controladas, dirigidas e muitas vezes punidas. Nessa concepção o ser humano prefere ser dirigido, não ter muita responsabilidade, ter pouca ambição, porém, garantia de trabalho.

A Teoria Y surge para contrapor a Teoria X, uma vez que se entendeu a primeira baseada em pressupostos errôneos acerca da natureza humana. Já a Teoria Y tem como princípio que o homem está sempre disposto a corrigir-se, a fim de atingir os objetivos com os quais está comprometido; ele é capaz de manter esforço físico e mental no trabalho da mesma forma natural em que descansa. Destaca a importância da recompensa, considerando-a a garantia da manutenção do compromisso com os objetivos. Ressalta a utilização de seu potencial intelectual, imaginação e criatividade para a solução de problemas e finalmente para o fato de o homem aprender não só a aceitar responsabilidades como também a procurá-las.

Dessa forma, enquanto na Teoria X a autoridade é a sua base, na Teoria Y é a integração que legitima a autoridade.

Outro autor que se destacou pelo estudo do comportamento organizacional foi Chris Argyris (1968). Afirmava que o indivíduo não deveria ser visto como uma mera acumulação de suas partes; ao contrário, ele é dotado de personalidade própria. Após muitos de seus estudos, Argyris concluiu que as necessidades dos indivíduos saudáveis tendem a ser incompatíveis com as exigências da organização formal.

Com base nas teorias X e Y, ele propôs um modelo de comportamento dos funcionários na organização, denominando-os padrão de comportamento A e B. Associa o padrão de comportamento A com a Teoria X e o padrão de comportamento B à Teoria Y.

Enquanto a Teoria X compreende a falta de confiança nas pessoas e a necessidade de controle e autoridade administrativa, o padrão de comportamento A representa os comportamentos interpessoais e as normas organizacionais correspondentes à Teoria X.

Da mesma forma, a Teoria Y enfatiza a maior distribuição do poder, com delegação de responsabilidades e democracia, e o padrão de comportamento B representa os comportamentos democráticos e participativos.

A empresa precisa estar consciente das dificuldades de passagem de XA para YB, em decorrência das possíveis resistências a mudanças de comportamento.

Entre os autores que também contribuíram com estudos relativos à motivação dos funcionários, podem-se destacar: Frederick Herzberg, Rensis Likert e McClelland.

Herzberg (1959) agrupou fatores relativos ao ambiente de trabalho e os denominou fatores de higiene. Eles dizem respeito às condições físicas de trabalho, salário, políticas administrativas. Quando esses fatores se encontram abaixo do nível aceitável, o resultado é a insatisfação com o trabalho. Já os fatores que causam satisfação foram chamados fatores motivacionais. Eles se referem ao reconhecimento, responsabilidade, realização pessoal. Na concepção desse autor, apenas os fatores motivacionais conduzirão ao melhor desempenho. Ele enfatizava a importância de enriquecer a função. Entende-se por enriquecimento de função um aumento de responsabilidade, de amplitude e de desafio no trabalho; ao contrário da idéia de ampliação de função, segundo a qual apenas existia o aumento do número ou variação das operações que os funcionários executavam.

O conceito de motivação na teoria de McClelland também se relaciona com a teoria da motivação-higiene de Herzberg. As pessoas com baixa motivação para a tarefa demonstram interesse em saber o que se pensa delas e se preocupam com o ambiente e não propriamente com o seu desempenho. Já as pessoas com motivação para a realização de seu trabalho querem saber qual o seu desempenho. Mostram necessidade de um *feedback* referente à tarefa.

O autor dividiu os fatores motivacionais em três categorias: necessidade de realização, necessidade de poder, necessidade de afiliação.

Concluiu que as pessoas com necessidades comuns apresentam algumas características comuns.

Rensis Likert e seus colegas do Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan destacaram a necessidade de considerar os recursos humanos e os recursos de capital como dois tipos de recursos que exigem uma administração adequada.

As empresas começam a se dar conta de que seu maior patrimônio são seus recursos humanos e que a administração de pessoas é uma das tarefas mais cruciais.

Likert (1971) implantou programas de mudança organizacional em várias empresas. Tais programas tinham como objetivo ajudá-las a passar das suposições da Teoria X para a Y, da manutenção de um comportamento imaturo para uma postura madura, da ênfase dada aos fatores de higiene para a verdadeira busca e reconhecimento da satisfação dos trabalhadores.

Representa os estímulos administrativos predominantes nas empresas em forma de sistemas gerenciais que podem evoluir de 1 a 4. Descreve o sistema 4 como resultado da evolução dos anteriores. Conclui em seus estudos que o líder menos centrado nas tarefas e mais focado nos funcionários, praticando uma supervisão mais geral, tende a obter melhores resultados em termos de produtividade na empresa.

Tais sistemas podem ser resumidamente descritos da seguinte forma:

- **Sistema 1:** A administração não mostra confiança nos funcionários. O processo decisório e o estabelecimento de objetivos são tarefas da alta direção. Permeia um clima de medo e ameaças. Pouca interação superior-subordinado. Controle altamente concentrado na direção.
- **Sistema 2:** A administração mostra uma certa confiança nos funcionários. O processo decisório ainda está concentrado na alta direção, porém algumas decisões menores já podem ser tomadas em níveis inferiores. Interação superior-subordinado ocorre com uma certa condescendência por parte dos superiores. Já uma parte do controle é delegado aos níveis médio e inferior, embora ainda se concentre com predomínio na alta direção.

- **Sistema 3:** A administração ainda não demonstra confiança total nos funcionários. Decisões políticas ficam a cargo da alta direção, porém decisões específicas já podem ser realizadas pelos níveis inferiores. Faz-se a utilização de sistemas de recompensa e punições. Maior interação entre superior-subordinado.
- **Sistema 4:** A administração demonstra plena confiança nos subordinados. O processo decisório é descentralizado. Fluxo de informação é vertical e horizontal. Ampla e amistosa interação num clima de confiança entre superior-subordinado. Todos contribuem para o alcance dos objetivos. Distribuição do controle, onde todos são responsáveis. Sistema orientado para as relações.

O Behaviorismo recebe críticas acerca de outros estudos que questionam se administração participativa é a melhor forma de administração, considerando-a abstrata demais para a solução de problemas práticos e específicos. De qualquer maneira, sua proposta marcou a década de 50 e serviu de base para o surgimento de novas abordagens administrativas.

2.2.5 Estruturalismo

A visão básica da Teoria Estruturalista está em perceber a organização em todos os seus aspectos, como uma só estrutura. Deve-se levar em consideração as influências externas, internas e suas múltiplas relações. Seu objeto de estudo passa da visão que o trabalhador tem de sua organização para a sua estrutura em si.

Um de seus fundadores foi Amitai Etzioni. Para os estruturalistas a Teoria das Relações Humanas limitava a visão da organização e favorecia a administração em detrimento dos funcionários. Percebe as diferenças de interesses entre os diversos grupos que compõem a organização, admitindo que existem alguns valores e interesses que possam ser compartilhados, entretanto, ocorrem também as divergências e as incompatibilidades.

Para os estruturalistas as teorias abordadas anteriormente forneciam um enfoque parcial e fragmentado da organização. Ela surge como forma de resolver os conflitos entre a Teoria Clássica, que possui uma abordagem mecanicista do homem, a Teoria das Relações Humanas, que apresenta uma visão ingênua do ser humano, e a Teoria Burocrática, que apresenta como proposta um modelo organizacional universal, mostrando-se inviável na prática.

Como características do Estruturalismo pode-se considerar: o desejo do indivíduo de obter recompensas, aceitando desempenhar vários papéis sociais no trabalho; a consideração de que os conflitos entre os objetivos do indivíduo e os objetivos da organização são realmente inevitáveis; a hierarquia sendo vista como perniciososa à comunicação dentro da empresa; a importância da aplicação de incentivos mistos, encarando tanto os incentivos sociais quanto materiais como importantes.

Pode-se citar também como estruturalistas os seguintes autores: Blau e Scott, James D. Thompson e Charles Perrow.

A teoria parece ter trazido contribuição no sentido de proporcionar uma ampliação do estudo para outros campos, pois até o momento as empresas pesquisadas sempre foram do ramo industrial e agora estariam alargando suas análises para empresas de outras naturezas.

2.2.6 Teoria dos Sistemas

Ludwig Von Bertalanffy desenvolveu a Teoria dos Sistemas, cujos principais pressupostos serão descritos a seguir:

- Tendência de integração das ciências de um modo geral.
- Tal integração parece centralizar-se em uma Teoria Geral dos Sistemas.
- Importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência.
- Essa teoria aproxima-nos da meta da unidade da ciência, mediante o desenvolvimento de princípios unificadores.
- Pode conduzir à integração necessária na educação científica.

Teve seu reconhecimento na administração durante os anos 60. Isso ocorreu em decorrência da necessidade de integração das teorias precedentes.

Zaccarelli (1980) faz um estudo comparativo e elabora um quadro apresentando as diferenças entre Organismos e Organizações. Conclui que uma das características mais importantes de uma empresa está na sua capacidade de constantemente reorganizar-se, com isso, ampliar seu ciclo de vida. Por essa razão, percebe-se a necessidade das organizações em se reciclarem e se modernizarem, como meio de evitarem o fim de seu ciclo de vida.

Um sistema pode ser definido como um complexo, ou seja, um todo, um conjunto de partes que formam um todo organizado.

Podem ser destacadas as seguintes idéias centrais:

- a integração dos papéis assumidos pelas pessoas é fundamental para o alcance da produtividade. Os papéis são mais enfatizados do que as pessoas em si;
- as pessoas agem em função do papel que representam. Cada papel estabelece um tipo de comportamento;
- entende-se que, para obter-se um melhor desempenho dos funcionários, faz-se necessário um equilíbrio entre os incentivos monetários e não monetários;
- o equilíbrio precisa ser integrado, pois, na visão de sistemas, qualquer ação sobre uma unidade da empresa atingirá todas as demais. O sistema responderá de forma una a qualquer estímulo. Tudo isso se deve à necessidade de adaptação e reação;
- a organização apresenta um alto nível de planejamento, bem como procura manter uma troca constante de energia com o ambiente;
- sistema organizacional é normalmente representado como um conjunto de três elementos interdependentes: entradas, processamento e saídas.

As “entradas” são os recursos que a empresa obtém do ambiente. Ex: capital, mão-de-obra, equipamentos, etc.

O “processamento” diz respeito às competências das pessoas, à tecnologia adotada pela organização, tudo isso para a transformação dos recursos utilizados em bens e serviços.

As “saídas” são os resultados do processamento. Podem ser compreendidos como produtos, serviços que serão destinados aos clientes ou usuários da organização.

O processo de *feedback* é o retorno das informações para a realimentação do sistema. Tal processo pode aparecer em forma de avaliação quantitativa e qualitativa.

Uma das críticas à abordagem sistêmica diz respeito à extrema comparação da organização com o organismo vivo. O sistema administrativo possui semelhanças com o sistema biológico, porém, o funcionamento de uma empresa não pode ser considerado tão previsível quanto o funcionamento do sistema biológico.

A ênfase dada à necessidade de adaptação da empresa em face das variações ambientais também é alvo de críticas, pois alguns autores destacam a importância da preservação do meio interno, exigindo dos gestores mais atenção para a harmonia desse ambiente.

2.2.7 Desenvolvimento Organizacional

Surge como uma nova abordagem para a gestão dos negócios o Desenvolvimento Organizacional (DO). Direcionada para a identificação e análise das forças de mudança que pressionam os negócios de uma empresa no ambiente em que ela está inserida, tal teoria tomou corpo e se integrou à prática da administração de empresas.

Para Argyris (1971), “na essência do DO está o conceito para vitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações, através de recursos técnicos e humanos. O desenvolvimento técnico é alcançado através das áreas de marketing, finanças, engenharias e produção. O desenvolvimento dos recursos humanos está ligado às relações interpessoais e à cultura organizacional”.

Segundo Lawrence e Lorsch (1972), “DO é a coordenação de diferentes atividades de contribuições individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Conforme Moura (1978), “DO é um processo global de mudança planejada, que visa tornar a organização mais eficiente, adaptável às mudanças, principalmente às de natureza social e tecnológica e busca a harmonização entre o atendimento das necessidades humanas e a consecução das metas da organização”.

A premissa básica é a de que o Desenvolvimento Organizacional, segundo Ferreira (1989, p.50), deve ocorrer na medida em que se dê o desenvolvimento dos indivíduos que dela participam.

O Desenvolvimento Organizacional foi inicialmente reconhecido como um programa de ação ou estratégia voltada para o gerenciamento do processo de mudança organizacional. Sua preocupação estava na constante análise e reconhecimento das crises e ação para a renovação. Os valores organizacionais se voltavam aos ideais humanístico-democráticos, priorizando o desenvolvimento pessoal e a participação dos funcionários na empresa.

Percebe-se que as organizações que se mantêm atentas às mudanças externas que possam interferir direta ou indiretamente nas suas atividades têm conseguido se adaptar, sobreviver e até mesmo crescer, ainda que em condições instáveis.

Toda mudança pode ser analisada sob três aspectos: estrutura, tecnologia e comportamento.

A “estrutura” envolve a definição de missão, objetivos e políticas organizacionais. A “tecnologia” se refere ao sistema adotado, método de trabalho, engenharia do produto. O “comportamento” diz respeito à política adotada de recursos humanos, relacionamento interpessoal, habilidades, conhecimentos.

Para que um programa de mudança seja eficaz ele precisa reconhecer a relação entre os elementos mencionados.

O trabalho de Desenvolvimento Organizacional compreende um projeto de mudança abrangendo toda a organização, com o objetivo de melhorar seu desempenho, atingindo níveis mais elevados de eficiência na utilização dos recursos e no cumprimento de sua missão e objetivos.

Cabe ao Desenvolvimento Organizacional, mediante análise da situação em cada unidade da empresa, a elaboração de um “diagnóstico” (identificação do problema), bem como, na seqüência, a estruturação de um “plano de ação” (estratégia), para que posteriormente possa se chegar à etapa de “intervenção” (implantação da mudança) e finalmente “avaliação e controle”.

Considerando que o princípio básico da gestão empresarial nos dias de hoje é mudar para sobreviver em condições de difícil previsibilidade, o DO sugere que as empresas antecipem seu comportamento de mudança para o enfrentamento de situações adversas e turbulentas que provavelmente influenciariam seus projetos de futuro, devendo também ir em busca de uma vantagem competitiva, consolidando sua posição no mercado.

2.3 Teorias Modernas de Gestão

Nesse capítulo abordaremos as mais diversas contribuições, inovadoras ou não, na forma de administrar uma organização, que vêm sendo divulgadas ao longo do tempo como tentativas de melhor adequação às constantes transformações ambientais.

Podemos observar o lançamento de inúmeras teorias contendo uma diversidade de novas propostas para a gestão dos negócios empresariais, apresentando-se aos administradores como alternativas para as soluções de seus problemas.

Observamos também que algumas propostas não se justificam como inovadoras na maneira de administrar, ao mesmo tempo que outras tendências realmente levam a novos modelos de gestão. Como exemplo disso podemos citar o fenômeno da globalização.

Destacaremos algumas teorias que vêm sendo defendidas nas últimas décadas, que hoje formam um corpo de conhecimentos abrangente envolvendo tanto os aspectos técnicos quanto estratégicos e humanos de uma organização.

2.3.1 Abordagem Contingencial

A teoria recebe o nome de “Contingencial” por enfatizar que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Procura explicar que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos.

Essa teoria surgiu como resultado de uma série de pesquisas que procuravam estudar a relação da empresa com o seu ambiente. Tentou-se aplicar os conceitos básicos das principais escolas em situações gerenciais concretas, concluindo-se que os resultados eram diferentes porque as situações eram diferentes.

Considera as técnicas administrativas como variáveis dependentes, dentro de uma relação funcional. Já as variáveis ambientais são independentes, não havendo uma casualidade direta.

Para essa teoria, as organizações precisam se ajustar às condições ambientais. Ela procura explicar também que não há nada de absoluto nos princípios de organização.

Podem-se mencionar como precursores Alfred Chandler, Turn Burns, G.M. Stalker e Joan Woodward.

Enquanto a Teoria dos Sistemas preocupou-se em analisar a relação entre a organização e o ambiente no qual ela está inserida, a Teoria Contingencial teve como foco a natureza dessas relações, as conseqüências de contar com um ambiente dinâmico, a necessidade de adaptação aos diversos meios, bem como a melhor forma de se reorganizar.

A empresa precisa estar preparada para responder aos novos desafios e reagir positivamente às novas possibilidades. Conforme Burns e Stalker, “se a forma de gestão deve ser vista exatamente como dependente da situação que a organização

está tentando atingir, segue-se que não existe um único conjunto de princípios para a boa organização, um tipo ideal de sistema gerencial, que pode servir como modelo ao qual a empresa poderia ou deveria, com o tempo, aproximar-se.”

A tecnologia também exerce influência na forma de administrar. Está diretamente relacionada à tendência de sucesso empresarial.

Tom Burns descreve dois tipos básicos de procedimentos organizacionais, resultando em um sistema mecânico ou orgânico. Ele define como sistema mecânico aquele que possui uma classificação rígida, como as obrigações, as diversas responsabilidades, o poder. O sistema orgânico apresenta maior grau de flexibilidade na forma de lidar com as obrigações, responsabilidades e poder, sendo mais adaptável. As empresas precisam estar preparadas para essa adequação, uma vez que estão sujeitas às sistemáticas mudanças ambientais.

Chandler (1962) define a estrutura como o *design* da organização. O *design* é composto de linhas de autoridade e comunicação, bem como de fluxo de dados e informações. A estratégia é definida como a determinação dos objetivos básicos e cursos de ação.

Lawrence e Lorsch (1972) em suas pesquisas se preocupavam em entender as características necessárias que uma empresa precisaria ter para enfrentar as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Trata-se de um enfoque diferente para a sua época em que as empresas não levavam em consideração o ambiente externo.

A Teoria Contingencial se justifica por não estabelecer princípios universais que poderiam ser aplicados em quaisquer situações, o que certamente levaria a resultados não almejados. Alguns críticos abordam que até Fayol já previa que a flexibilidade deveria ser levada em consideração na aplicação de tais princípios.

2.3.2 Administração por Objetivos

Peter Drucker, em seu livro “A Prática da Administração de Empresas”, lançado em 1954, delineava os princípios do que viria a constituir o enfoque da

Administração por Objetivos.

APO, também conhecida como gestão por objetivos, defende a idéia de que a organização deve se preocupar menos com os fins e ater-se mais às atividades que são desenvolvidas para atingi-los. Parte do princípio de que o comportamento deve ser definido em termos de resultados medidos por comparação com objetivos estabelecidos.

Faz-se necessária uma definição clara dos objetivos a serem atingidos e posterior estabelecimento de métodos. Na seqüência as responsabilidades são distribuídas para que ocorra a sua consecução. Os objetivos precisam ser permanentemente revistos e atrelados às exigências organizacionais.

Destaca-se a importância do consumidor como definidor do negócio de uma empresa. A partir desse enfoque, os objetivos passam a ser estabelecidos e todos os esforços mantidos para a superação natural de obstáculos.

A gestão de uma empresa precisa ser criativa e o potencial humano ser amplamente desenvolvido. O aperfeiçoamento da estrutura organizacional se faz mediante o máximo de descentralização.

Uma das grandes vantagens da administração por objetivos está no método de avaliação dos resultados. Um dos maiores benefícios está no autocontrole, permitindo que o administrador controle seu próprio desempenho.

Para Odiorne, (1970, p.89), “o sistema de gestão por objetivos pode ser descrito como o processo pelo qual os gestores superiores e subordinados de uma organização identificam em conjunto os objetivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados que se esperam dele e usam essas medidas como guias para a operação da unidade e para avaliar a contribuição de cada um dos seus membros”.

Alguns críticos questionam o conflito existente entre os objetivos dos gerentes com os objetivos organizacionais, uma vez que a intenção maior da empresa é a busca do lucro. Encaram esse aspecto como desconsiderado pelos defensores da referida teoria. Estudiosos questionam a eficácia do modelo alegando tratar-se de um modelo insuficiente para explicar as relações entre empresa e ambiente.

2.3.3 Administração Estratégica

Igor Ansoff (1990) define estratégia como “as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”. Para ele as decisões estratégicas são aquelas que permitem maior desenvolvimento à empresa que se faz através da persistência na busca de seus objetivos e alcance de suas metas.

A constatação de um ambiente turbulento em constante mutação fez com que a “estratégia” passasse a ocupar um espaço cada vez mais importante no mundo empresarial. Planejamentos a longo e médio prazos mostram dificuldade de adaptação ao ambiente em permanente mudança. A crença de que uma definição clara de missão e das estratégias da empresa facilitam o alcance dos objetivos começa a ser comprovada.

Uma visão estratégica do negócio pode ser alcançada através de um processo sistemático de análise e síntese, levando-nos ao planejamento empresarial que, por sua vez, refere-se ao conjunto das atividades de planejamento de todos os níveis de uma organização.

O planejamento estratégico surge como um método estruturado para determinar o futuro de um negócio. A “Administração Estratégica” aparece como uma evolução do planejamento empresarial nos anos 80. Tem como objetivo o desenvolvimento da capacidade gerencial da organização, com ênfase nos valores da corporação, suas responsabilidades enquanto organização que está inserida na sociedade, a interligação no processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional.

A Administração Estratégica provoca uma mudança de comportamento nas pessoas que participam de um processo decisório, pois sua característica principal está em capacitar o funcionário a pensar estrategicamente.

Pode-se concluir que o planejamento estratégico surgiu como uma ferramenta para enfrentar os desafios oriundos de um ambiente turbulento, enquanto a administração estratégica vai além de um novo método para pensar o problema, requerendo o desenvolvimento de novas competências gerenciais e mudança de cultura organizacional, tornando as pessoas capazes de pensar e agir estrategicamente.

2.3.4 Administração Participativa

Muitas são as razões que justificam a adoção de modelos de gestão que permitam a maior participação dos funcionários na organização, entre elas, a elevação do nível educacional dos colaboradores, o desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, a intensificação das comunicações, a velocidade das mudanças e uma maior democratização nas relações sociais.

O aspecto da turbulência ambiental vem fazendo com que as empresas tenham que adotar posturas determinantes, a fim de criar condições internas que lhes permitam sobreviver num mercado de acirrada concorrência. Por essa razão, as organizações começam a canalizar sua atenção no seu potencial humano, buscando alternativas como incentivos ao seu desenvolvimento, uma vez que eles poderiam ser considerados um diferencial competitivo.

Para Maximiano (1995, p.19-20), “a Administração Participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A Administração Participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho. Contribui para o melhor desempenho e competitividade nas organizações”.

O mesmo autor alerta para o fato de que a idéia de administração participativa vem desde a antiguidade, tendo sua origem nos gregos sob a denominação de “democracia”, não se tratando, portanto, de uma invenção japonesa.

A partir da Segunda Guerra Mundial, a Administração Participativa passa a assumir uma forma concreta, despertando o interesse das organizações. Surgem os comitês ou conselhos de empresa estabelecendo participação em diversos países europeus.

Proudhon, numa visão socialista, apresenta como proposta a sociedade organicamente autônoma, constituída de auto-administrados, surgindo posteriormente o conceito de autogestão.

Outra idéia relacionada à participação está no repasse aos trabalhadores de uma parte dos lucros da empresa. Fayol já havia intencionado uma maneira de representar o acordo entre capital e trabalho. Embora essa idéia tenha sofrido

críticas dos mais diversos autores que a consideraram uma forma de fazer com que o trabalhador elevasse seus esforços e recebesse em troca uma remuneração adicional pouco significativa, deixando de corresponder à real intensidade do trabalho, muitas empresas mantêm tal procedimento até os dias de hoje.

Observa-se que a Administração Participativa busca alcançar alguns objetivos, entre eles, a implementação de uma cultura democrática na organização, a diminuição da alienação do trabalhador, melhor utilização do potencial das pessoas, diminuição dos conflitos mediante o equilíbrio dos interesses, responsabilidades sociais das empresas, maior competitividade e, como conseqüência, elevação no nível de satisfação de todos os envolvidos no processo.

Várias técnicas para a implementação de uma cultura participativa são desenvolvidas gerando propostas como as de enriquecimento e ampliação de tarefas, rotação de cargos, trabalho em equipe, times, entre outras.

Informação, treinamento e comunicação podem ser considerados estratégias essenciais para a implementação da proposta de uma administração participativa. A promoção de mudanças culturais é necessária, envolvendo mudanças de atitudes e de valores. Dessa forma, dá-se a criação de um ambiente participativo de modo que os próprios funcionários passam a atuar nos processos decisórios.

2.3.5 Administração Japonesa

O modelo de gestão japonês está fortemente embasado na participação dos funcionários na empresa, em especial, na produtividade e eficiência voltada para a tarefa.

Destaca-se a importância do aspecto cultural refletido no caráter obediente e disciplinado do trabalhador japonês, como um dos fatores condicionantes de sucesso na administração e aplicação das técnicas orientais.

A compreensão aprofundada das peculiaridades da cultura japonesa se faz necessária, para que se permita qualquer adaptação do modelo de gestão em outros

ambientes. Estrangeiros de um modo geral, em especial os americanos, têm procurado assimilar suas técnicas com o propósito de adaptá-las ao seu ambiente, visando alcançar uma posição competitiva melhor.

A história mostra que, vinte e cinco anos após a derrota na Segunda Guerra Mundial, fato que deixou o país completamente destruído, as empresas ocidentais se viram ameaçadas com a invasão de produtos japoneses com qualidade confiável e preços considerados bastante acessíveis.

Pode-se considerar como alguns dos valores seculares que continuam permeando o funcionamento da sociedade japonesa o sério compromisso com a educação, a responsabilidade social, o coletivo prevalecendo sobre o individual, a autoridade e hierarquia bem definidas, a busca permanente da harmonia, o sentido de cooperação e a importância do consenso grupal.

Como elementos básicos da filosofia destaca-se a benevolência, adequação, sabedoria e obediência, permitindo a formação de uma sociedade hierarquicamente orientada, mantendo a correta observância dos padrões nos relacionamentos sociais. As ações e comportamentos são analisados pelo que podem representar ao grupo. O medo da rejeição é um dos fatores que mantém os padrões de comportamento.

O período posterior ao sofrimento vivenciado na Segunda Guerra Mundial é marcado por um comportamento de busca pela prosperidade, instalando-se uma nova visão de poder, obtendo-se a consolidação do poder econômico, o que transformou o país numa máquina econômica ambiciosa cujos métodos tornaram-se alvo da comunidade empresarial.

Evitar qualquer tipo de desperdício, promover o melhoramento contínuo, buscar permanentemente conhecimentos e tecnologias avançadas de produção, obter um controle estatístico dos processos, a engenharia de produtos e o planejamento de produção, são aspectos que fazem parte da filosofia básica do sistema japonês de administração de produção. Todos esses valores, somados ao apoio econômico governamental, fizeram com que os produtos japoneses alcançassem um diferencial competitivo de mercado.

Como características principais da administração japonesa, citam-se:

- a *Administração Participativa*, contando com a participação dos funcionários nos processos decisórios, nas negociações de metas, no trabalho em grupo;
- o *Planejamento Estratégico*, evitando desperdícios de recursos de um modo geral;
- a *Visão Sistêmica*, encarando a empresa como um sistema, reconhecendo a inter-relação de seus diversos componentes. Ação de forma eficiente, obtendo ganho para todos;
- a prevalência do *Coletivo*, tendo as metas compartilhadas e maior valorização do ser humano. Responsabilidades e satisfações passam a ser valores coletivos;
- a busca da *Qualidade Total*, existindo um rigoroso controle de qualidade, baseado num sistema de métodos estatísticos, cujos resultados garantem a redução de custos, um melhoramento no desempenho, o desenvolvimento de novos produtos, o cumprimento de prazos de entrega;
- o aumento da *Produtividade* sendo atingido mediante a cooperação de todos os membros envolvidos no alcance das metas empresariais. O reconhecimento do incentivo monetário na busca do comprometimento para com os objetivos da organização;
- a *Flexibilidade* sendo considerada um fator importante para uma rápida ação em resposta às flutuações de mercado;
- a *Padronização* do trabalho como garantia de um fluxo contínuo de produção;
- a importância da *Manutenção Preventiva*;
- a responsabilidade de todos para com os aspectos de *Limpeza e Arrumação*;
- a relação com *Fornecedores e Distribuidores* como prática de subcontratação externa, obtendo-se uma relação de apoio técnico, financeiro e de cooperação;
- os *Recursos Humanos* voltados para um trabalho em grupo na busca do máximo aproveitamento da potencialidade humana;

- e, finalmente, a obtenção de uma *Cultura Organizacional* baseada no respeito à autoridade, na harmonia das relações e na participação coletiva das decisões empresariais.

Em se tratando de autores que abordam a administração japonesa, William E. Deming (1990) destaca-se como pioneiro nesse estudo. Centrado na importância do aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos, o autor relacionou quatorze passos fundamentais para que a organização alcance êxito. São eles:

- Aprimorar continuamente o produto e o serviço, desenvolvendo planos e métodos para problemas presentes e futuros.
- Adotar a qualidade como filosofia.
- Acabar com a dependência da inspeção em massa.
- Não negociar apenas com base no preço.
- Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço.
- Instituir treinamento e retreinamento.
- Instituir a liderança.
- Afastar o medo.
- Eliminar as barreiras entre as áreas de apoio, promovendo uma integração horizontal entre os departamentos.
- Eliminar *slogans* e metas que provoquem frustrações e ressentimentos.
- Substituir cotas numéricas por definição de qualidade.
- Remover as barreiras ao orgulho da execução.
- Instituir um sólido programa de educação e retreinamento.
- Agir no sentido de concretizar as transformações.

Outros autores também merecem destaque, como: Robert Heller (1987), que enfatizou a importância de buscar o uso japonês dos métodos ocidentais, atingindo assim os objetivos do tipo ocidental, e Davidow e Malone (1993), que atribuem o aumento da competitividade dos produtos japoneses ao cuidado com a produção. Esses autores acreditam que a força para a inovação vem em decorrência da escassez de recursos e da concorrência acirrada, fazendo com que a empresa lute para sua sobrevivência.

A vulnerabilidade do sistema japonês está na dependência da cooperação irrestrita das pessoas, pois qualquer erro pode gerar grave repercussão no processo. Depende basicamente da competência das pessoas, exigindo permanente aperfeiçoamento de sua capacitação profissional. Entretanto, pode-se afirmar que é uma cultura voltada para a busca de oportunidades de aprimoramento.

2.4 Gestão de Pessoas

O capítulo anterior teve como principal objetivo apresentar a evolução das Teorias da Administração desde a Escola da Administração Científica até a Escola das Relações Humanas, apontando as contribuições obtidas nas respectivas épocas por meio dos estudos realizados, enfatizando as mudanças ocorridas, levando-nos a uma melhor compreensão do momento empresarial em que vivemos hoje.

Observa-se, cada vez mais, a preocupação com o bem-estar do funcionário, tendo sido provado que este, motivado e satisfeito, amplia a qualidade do produto e do serviço realizado pela organização.

Fazendo um breve histórico da antiga área de Administração de Recursos Humanos (ARH) para o enfoque atual de Gestão de Pessoas, também se percebem mudanças significativas. A área de Recursos Humanos, mais conhecida como Departamento Pessoal, tinha como principais tarefas a admissão de funcionários, seu registro legal, o controle das normas e aplicação das leis trabalhistas, a punição de funcionários, a vigilância de seus cartões de ponto e sua dispensa do quadro funcional. Portanto, cabia-lhe apenas uma ação fiscalizadora e reguladora.

Com o advento da escola de Relações Humanas, a evolução das técnicas de Administração e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento humano aplicadas ao ambiente organizacional, as ações de RH se deslocam mais para a área de seleção de pessoal, cargos e salários, treinamentos, benefícios, apoio da área de serviço social, entre outros. Esse conjunto de especialidades é válido desde que a empresa não seja administrada tecnicamente e gerenciada por

partes, identificando-se nesse estágio um ponto crítico da gestão dos recursos humanos. (Orlickas, 1999).

A responsabilidade pelos recursos humanos de uma organização deixa de ser exclusividade de um departamento e passa a ser dividida com os gestores e/ou gerentes de linha, permitindo ao profissional de RH uma atuação numa dimensão mais estratégica.

As pessoas deixam de ser vistas como recursos e começam a ser encaradas como parceiras na organização, contribuindo com seus conhecimentos, habilidades, proporcionando decisões que dinamizam a organização.

Cabe ao novo perfil da área de gestão de pessoas ajudar a organização a realizar sua missão, proporcionar competitividade, favorecer o desenvolvimento dos funcionários por meio de programas de treinamento que possam mantê-los motivados, aumentar a satisfação dos colaboradores, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança e manter políticas éticas e de responsabilidade social. (Chiavenato, 1999).

Embora o papel do profissional de Recursos Humanos tenha passado por incontáveis progressos e transformações nos últimos anos, principalmente em termos de filosofia e de postura, vale lembrar que em muitas empresas ainda prevalece o antigo modelo de Administração de Pessoal.

A concepção sobre as pessoas era mandatária e mantinha-se num nível de policiamento, tendo como base um trabalho essencialmente burocrático acompanhado de uma hierarquia formal no ambiente organizacional. Hoje, valorizam-se as experiências dos profissionais, suas competências, dando-se ênfase para o capital intelectual, buscando-se nas pessoas o grande diferencial competitivo de mercado.

2.4.1 Novos Desafios: Novo Modelo de RH nas Organizações

Para uma melhor compreensão do novo modelo de RH que vem sendo implementado nas organizações, faz-se necessário um breve levantamento histórico das diferentes épocas e de suas transformações.

Ao longo do século XX, as três eras – industrialização clássica e neoclássica e a chamada era da informação – exigiram mudanças de comportamentos e novas visões na forma de abordar e lidar com os seres humanos dentro das organizações. A área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem está diretamente relacionada às necessidades de sua época e à mentalidade predominante.

Na industrialização clássica, surgem os antigos Departamentos de Pessoal, cuja existência se justificava pela necessidade de cumprimento das exigências legais. Posteriormente, os Departamentos de Relações Industriais assumem o mesmo papel, adicionando outras tarefas direcionadas ao relacionamento da organização com os sindicatos. Também se restringem a atividades de caráter operacional e burocrático. As pessoas são vistas como mão-de-obra e consideradas como apêndices das máquinas.

Na era da industrialização neoclássica, aparecem os Departamentos de Recursos Humanos, em substituição aos antigos Departamentos de Relações Industriais. Passam a assumir uma postura centralizadora perante atividades mais específicas e consideradas táticas, como: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e sindicais, além das tarefas operacionais e burocráticas.

A grande transformação ocorre na era da informação com o surgimento das equipes de Gestão com Pessoas. As atividades táticas passam a ser delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais assumem o papel de gestores de pessoas. As tarefas de natureza operacional e burocrática são terceirizadas, exigindo-se da equipe de Gestão de Pessoas uma atuação mais estratégica dentro da organização, assumindo o papel de consultoria interna. Os seres humanos passam a ser considerados componentes essenciais em uma organização, independente de sua razão de existência e objetivos.

Prevalece a visão de que os indivíduos representam o papel ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos da organização, visando atuar de forma eficaz na obtenção de resultados positivos.

O aperfeiçoamento da estruturação de trabalho na empresa moderna, associado ao impacto provocado pela inovação e avanço tecnológico proporcionando maior agilidade no acesso à informação e à globalização, vem impelindo a área de RH para um redimensionamento de seu campo de atuação, considerando a “competitividade” palavra-chave.

Da mesma forma que o indivíduo espera obter na organização um meio para o alcance de sua satisfação pessoal, a organização também apresenta expectativas quanto à sua capacidade de contribuição que ultrapasse os custos de sua manutenção. Portanto, é grande a inter-relação das necessidades do indivíduo e da empresa, estando os objetivos de ambos entrelaçados, cabendo à organização o aproveitamento da sinergia dos esforços de todos os funcionários que trabalham em conjunto.

Chiavenato (1996, p.23, 30), em sua obra “Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro”, já apontava para os oito principais desafios da área de ARH:

- A ARH lida com meios, com recursos intermediários e não com fins.
- A ARH lida com recursos vivos, complexos, diversificados e variáveis: as pessoas.
- A ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. as pessoas estão alocadas e espalhadas nos demais órgãos da empresa.
- A ARH preocupa-se fundamentalmente com a eficiência e muito pouco com a eficácia. Ela está geralmente voltada para os meios e quase nunca para os fins.
- Como as pessoas trabalham nas diversas áreas da empresa, sujeitas às decisões dos respectivos dirigentes, a ARH trabalha em ambiente e em condições que não determinou e sobre os quais possui um grau de poder e de controle muito pequeno.
- Os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são extremamente complexos e diferenciados, variando de acordo com o nível

hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição.

- Como a ARH não lida diretamente com fontes de receita, ela não proporciona aportes de dinheiro para a organização.
- Dificuldade de se saber se a ARH está fazendo ou não um bom trabalho para a empresa.

O mesmo autor apresenta também as doze tendências da ARH, quais sejam:

- Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas.
- Enxugamento e *downsizing* voltado para o *core business* da área.
- Metamorfose de área de serviços em área de consultoria interna.
- Transferência de decisões e ações para a média gerência.
- Intensa ligação com o negócio da empresa.
- Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.
- Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.
- Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas.
- Completa virada em direção ao cliente interno ou externo.
- Preocupação com a criação de valor para a empresa ou para o cliente.
- Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.
- Visão voltada para o ambiente externo e utilização do *benchmarking*.

Na concepção de Orlickas (1999, p.11), a nova área de Recursos Humanos:

- Modificou-se e ampliou sua atuação.
- Atualizou-se com a realidade socioeconômica.
- Tornou-se um centro de investimento.
- Adotou a estratégia de instrumentalizar e orientar seus executivos.
- Seu planejamento passou a ser vinculado ao planejamento estratégico dos negócios da empresa.
- Desenvolveu meios para que as pessoas possam caminhar pró-ativamente na direção da obtenção dos resultados organizacionais.

- Passou a preocupar-se em se aproximar do principal cliente da empresa, o próprio funcionário.
- Passou a atuar com o foco no cliente externo.

Os desafios do Terceiro Milênio apontam para mudanças cada vez mais velozes e intensas nas organizações.

Conforme (Chiavenato, 1999, p.36), “o mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas”.

Com isso, a antiga área de recursos humanos está deixando de se centrar no passado e em tradições para constituir-se em área apurada para o futuro e preocupada com o destino da empresa.

Conclui-se que a principal missão da área passa a ser a busca incessante de inovação na gestão do capital intelectual da empresa.

2.4.2 Desenvolvimento de Pessoas

O propósito dessa seção é mostrar como as pessoas e as organizações se desenvolvem por meio da aplicação de sistemas educativos que visam à implementação de uma cultura de aprendizagem contínua e da mudança de comportamento.

Ao referirmo-nos a processos de desenvolvimento de pessoas, imediatamente os entendemos como a exteriorização das potencialidades do indivíduo, deixando fluir suas habilidades, aptidões e sua capacidade de criação.

As organizações vêm compreendendo a diferença existente entre formação e informação. Desenvolver pessoas não se trata de um repasse de informações que visam ao aprendizado de novos conhecimentos, habilidades ou destrezas com o objetivo de que elas se tornem mais eficientes nas suas tarefas. O processo de formação é muito mais amplo e leva o indivíduo ao aprendizado de novas atitudes e

adoção de uma postura pró-ativa, buscando idéias e soluções para os problemas vivenciados no trabalho.

A área de desenvolvimento dentro de uma organização poderia ser dividida em três segmentos: o treinamento propriamente dito, tratando-se da aprendizagem no nível individual; o desenvolvimento de pessoas, referindo-se ao modo como as pessoas aprendem e se desenvolvem; e o desenvolvimento organizacional como um enfoque mais abrangente de como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação.

(Chiavenato, 1999) refere-se ao treinamento compreendendo a existência de duas abordagens: a abordagem tradicional e a abordagem moderna.

Quando os processos de desenvolvimento recebem uma abordagem tradicional, o ato de treinar surge apenas quando desponta alguma necessidade ou oportunidade; as pessoas são escolhidas aleatoriamente; em uma atitude reativa, especialmente quando já instalado o problema; em uma visão a curto prazo, o problema é imediato; baseado na imposição: as pessoas não são consultadas; em uma condição de estabilidade, visando o presente e o definitivo.

Quando os processos de desenvolvimento recebem uma abordagem moderna, o treinamento segue um modelo planejado, faz parte de uma cultura; todas as pessoas são envolvidas no processo; em uma atitude pró-ativa, antecipando-se às necessidades; em uma visão de longo prazo, enfoque no futuro; baseado no consenso: as pessoas são consultadas e participam do programa; em uma condição de instabilidade e mudança, de inovação e criatividade, mudando para melhor e construindo o futuro.

O treinamento precisa estar diretamente relacionado ao conhecimento. Por sua vez, o conhecimento somente será útil se aplicado para criar uma diferença na melhoria dos processos, na produção dos resultados, adicionando valor à organização.

Antigamente o treinamento era visto como um meio pelo qual os funcionários eram preparados para desempenhar de maneira eficiente as tarefas do cargo que

deviam ocupar. Hoje o treinamento é compreendido como um processo que visa desenvolver competências nas pessoas, tornando-as cada vez mais produtivas, criativas, competitivas, podendo contribuir melhor com os objetivos organizacionais.

Embora treinamento e desenvolvimento possam constituir processos de aprendizagem, uma diferença básica entre eles está na necessidade imediata e exigências futuras. Enquanto o treinamento é utilizado como um processo educacional de curto prazo, estando orientado para o presente, aplicado mediante uma necessidade imediata, o desenvolvimento tem seu enfoque nas exigências que estão por vir, a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades, destrezas e capacidades que serão requeridas no futuro.

O processo de treinamento compreende as seguintes etapas: Diagnóstico, Estruturação do Programa, Implementação, Avaliação.

O objetivo principal é atingir o nível de desempenho almejado pela organização mediante o desenvolvimento contínuo das pessoas que nela atuam. Para que isso aconteça, faz-se necessária uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

Os novos tempos vêm exigindo novos modelos de organizações. A era de instabilidade e mudanças requer das pessoas e das empresas um maior dinamismo, flexibilidade e inovação. De certa forma, as organizações haviam sido estruturadas dentro de padrões de uma relativa estabilidade. Pode-se lembrar como características principais do modelo tradicional e mecanicista: comando centralizado, controle do desempenho das pessoas, cargos definidos, tarefas simples e repetitivas, departamentos especializados e com funcionamento estanque. Durante este período, houve o predomínio do treinamento individual.

Hoje as organizações se relacionam com um ambiente de negócios extremamente mutável, onde o modelo tradicional não se aplica. Com a era da informação surge a necessidade de organizações orgânicas e flexíveis que melhor se ajustem às necessidades atuais. Como características principais deste novo

modelo, podem-se mencionar: descentralização, redução dos níveis hierárquicos, autodireção do desempenho, cargos constantemente redefinidos, conforme necessidade, trabalho em rede, tarefas mais complexas, equipes multifuncionais, entre outras. Desponta a necessidade de permanente atualização e aprimoramento contínuo das pessoas em conformidade com as necessidades atuais e futuras do negócio. Os processos de desenvolvimento vão sendo alinhados às estratégias da empresa e se voltando ao futuro da organização. O trabalho se torna cada vez menos braçal e cada vez mais intelectual, criando um valor agregado. O capital financeiro vai cedendo lugar aos detentores do conhecimento.

Mediante tal fato, as décadas de 80 e 90 foram marcadas por uma intensa onda de reorganizações nas consideradas maiores empresas do mundo. Enfatizaram-se processos como: reengenharia, *downsizing*, fusões, terceirizações, entre outros. A partir deste momento, as empresas começaram a adotar novos modelos de gestão que lhes permitiam maior agilidade, flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo de grande turbulência. Criatividade e inovação passam a ocupar um importante lugar no processo de mudança, apresentando-se como um novo padrão de comportamento das pessoas.

Para Chiavenato (1996, p.193), as principais tendências nos processos de Desenvolvimento de RH são:

- Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização.
- Participação ativa dos gestores/gerentes e suas equipes.
- Intensa ligação com o negócio da empresa.
- Aprimoramento pessoal como aspecto da melhoria da qualidade de vida das pessoas.
- Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino.
- Novas abordagens decorrentes da profunda influência da tecnologia da informação.

- Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas.
- Ênfase em técnicas grupais e solidárias.
- Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.
- Busca incessante da excelência.
- Compartilhamento da informação em substituição aos controles externos.
- Permanente fonte de retroação ou retroinformação.

As tendências mostram que as pessoas vêm assumindo cada vez mais o papel de empreendedores do conhecimento, sendo vistas como os principais responsáveis pelo sucesso da organização.

2.5 Planejamento Estratégico

As condições de rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas vêm exigindo que as empresas alterem estrategicamente sua forma de atuação, tornando-se simultaneamente mais eficientes e empreendedoras, de um lado, e mais receptivas às pressões institucionais para uma conduta mais ética e justa, por outro lado.

Num ambiente de turbulência, o planejamento estratégico surge como um instrumento capaz de proporcionar algumas respostas aos riscos e incertezas provocados pelo contexto no qual a organização está inserida.

Nas décadas de 1950 e 1960, o termo estratégia passou a incorporar o mundo dos negócios e ser definido como um processo voltado para o futuro, para a ação a serviço das organizações. Entretanto, ao mesmo tempo que as empresas desenvolvem planos para seu futuro, também extraem padrões do seu passado, o que pode ser chamado de estratégia pretendida e estratégia realizada. (Mintzberg, 2000).

O mesmo autor classifica as intenções plenamente realizadas como estratégias deliberadas; as não-realizadas, como estratégias irrealizadas.

Define-se como estratégia emergente quando um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Para Porter (1996, p.68), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Algumas pessoas entendem estratégia como posição, outras como perspectiva.

A estratégia também pode ser vista como um truque ou uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Várias são as definições sobre estratégia, entretanto, muitos autores mostram concordância a respeito de sua natureza:

A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.

A essência da estratégia é complexa.

A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.

A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo.

As estratégias não são puramente deliberadas.

As estratégias existem em níveis diferentes.

As estratégias envolvem vários processos de pensamento. (Mintzberg, 2000).

Drucker (1992) define planejamento como um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões empresariais com a previsão das conseqüências futuras.

Ansoff (1977, p.1) considera o planejamento estratégico como “uma solução para ajustar inadequações existentes entre as organizações e o ambiente”.

Para Vasconcelos Filho (1982, p.820), “planejamento estratégico tem a finalidade de direcionar os rumos das organizações, na busca de maior interação com o ambiente”.

Vasconcelos Filho e Fernandes (1982) destacam vantagens do planejamento estratégico nas empresas, entre elas: maior integração na organização, comportamento sinérgico das áreas funcionais, maior orientação e agilidade do processo decisório, maior integração da empresa com o ambiente.

É importante ressaltar os riscos de se estabelecer estratégias sem a previsão da flexibilidade necessária para os devidos ajustes e adaptações.

Organizações com controles rígidos, dependentes de procedimentos formalizados podem perder a capacidade de experimentar e inovar, reduzindo a flexibilidade e bloqueando o aprendizado.

Também são consideradas características limitadoras: a resistência interna à implantação de um sistema de planejamento estratégico, o elevado custo, o tempo necessário à capacitação gerencial e o grau de formalidade adotado pelo processo.

Mintzberg, em sua obra "Safári de Estratégias" (2000), apresenta a perspectiva de dez escolas sobre o tema em questão. Relaciona-se abaixo a visão que cada uma tem do processo de estratégia:

- A Escola do Design - formulação de estratégia como um processo de concepção.
- A Escola do Planejamento - formulação de estratégia como um processo formal.
- A Escola do Posicionamento - formulação de estratégia como um processo analítico.
- A Escola Empreendedora - formulação de estratégia como um processo visionário.
- A Escola Cognitiva - formulação de estratégia como um processo mental.
- A Escola de Aprendizado - formulação de estratégia como um processo emergente.
- A Escola do Poder - formulação de estratégia como um processo de negociação.
- A Escola Cultural - formulação de estratégia como um processo coletivo.
- A Escola Ambiental - formulação de estratégia como um processo reativo.
- A Escola de Configuração - formulação de estratégia como um processo de transformação.

O planejamento estratégico afeta a empresa de forma integral e possibilita ao administrador estabelecer um rumo a ser seguido com objetivos a serem alcançados a longo prazo.

2.5.1 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas

Pode-se compreender estratégia organizacional como mecanismo através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental (Chiavenato, 1999).

A estratégia está diretamente relacionada à missão, visão do futuro e principais objetivos da organização.

Partindo-se do princípio de que as organizações são criadas com um propósito muito bem definido, entende-se que elas têm uma missão a cumprir que representa a razão de sua existência.

As pessoas precisam ter conhecimento claro dos objetivos essenciais do negócio, mercado a ser atendido, demandas da sociedade, necessidades do cliente. Elas precisam entender por que a organização existe e para onde pretende ir, a fim de saber o melhor caminho a seguir.

A missão deve refletir um consenso interno, traduzir a filosofia da empresa e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização, sua conduta ética, responsabilidade social e respostas às necessidades do ambiente.

Ela precisa ser constantemente atualizada, cultivada pelos seus dirigentes e difundida entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento de todos em relação ao seu alcance.

O novo modelo de Gestão de Pessoas está muito atento à missão da organização por acreditar que são as pessoas as principais responsáveis pela concretização e alcance das metas da empresa.

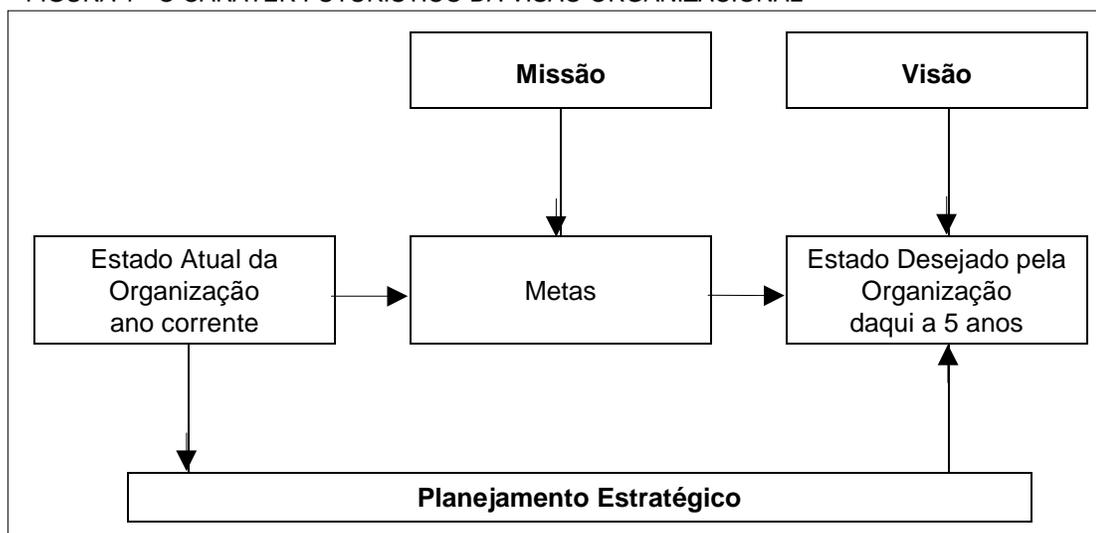
Pode-se definir como visão a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. A visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser, a descrição de um claro sentido de futuro e a compreensão das ações necessárias para tal alcance. Representa o destino que se pretende tornar realidade.

A visão orienta o comportamento dos membros de uma organização quanto ao seu futuro, ao que se deseja construir e realizar. Reflete o sentido de trabalho conjunto, consonância de ações.

Também se trata de um elemento importante no novo modelo de Gestão de Pessoas pelo fato de que hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio do compromisso com a visão e os valores compartilhados.

Segundo (Chiavenato, 1999, p.52), “A missão e a visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa”.

FIGURA 1 - O CARÁTER FUTURÍSTICO DA VISÃO ORGANIZACIONAL



FONTE: CHIAVENATO, Idalberto (1999, p.52)

Define-se por objetivos organizacionais os resultados desejados que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo.

Para (Chiavenato, 1999, p.54), os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios:

- Ser focalizados em um resultado a atingir.
- Ser consistentes.

- Ser específicos.
- Ser mensuráveis.
- Ser relacionados com um determinado período de tempo.
- Ser alcançáveis.
- Existem três tipos de objetivos:
 - Objetivos rotineiros.
 - Objetivos inovadores.
 - Objetivos de aperfeiçoamento.

A partir dos objetivos se estabelece a estratégia adequada para alcançá-los.

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao seu contexto ambiental. Deve ser definida pelo nível institucional da organização, projetada a longo prazo, deve envolver a empresa em sua totalidade e ser considerada um mecanismo de aprendizagem, utilizando o conhecimento de todos os membros envolvidos.

A estratégia é formulada a partir da missão, visão e objetivos organizacionais, da análise ambiental; aproveitamento das oportunidades externas e da análise organizacional; exploração do potencial interno, a fim de se estabelecer as ações. A partir da estratégia define-se o planejamento estratégico. A partir do planejamento estratégico de uma organização define-se o planejamento estratégico da gestão de pessoas. Este pode adotar uma estratégia do tipo defensiva/conservadora, prospectiva/ofensiva ou otimizante/analítica (Chiavenato, 1999).

O planejamento estratégico da Gestão de Pessoas deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização e refere-se à contribuição da área de RH para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como o incentivo para o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

A Gestão Estratégica de Pessoas envolve a tentativa sistemática de atrelar as práticas de recursos humanos e os perfis culturais da empresa às suas estratégias competitivas, a fim de ajudar os gestores a garantir uma vantagem relativa sobre as demais organizações e melhorar o seu desempenho.

2.6 Gestão do Conhecimento

O contexto empresarial atual, com suas drásticas transformações, clama pela reflexão e discussão de vários temas desafiadores, alguns deles encarados como essenciais à sobrevivência das organizações nesta era intitulada do Conhecimento.

Para Stewart (1988, p. XIII),

A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes.

O mesmo autor ainda afirma que o conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria-prima e muitas vezes mais importante do que o dinheiro.

Peter Drucker (1993) assevera que o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o “conhecimento”.

Vivemos nos novos tempos da “Sociedade do Conhecimento” ou do “Trabalhador do Conhecimento”, termos cunhados por Drucker por volta dos anos 60.

Quinn (1992b) também entende que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais nas suas capacidades intelectuais e de serviço, do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamentos.

Stewart (1998, p.57) observa: “As empresas que começaram a investir seus ativos em termos de conhecimento descobriram que estão prestes a entrar em uma mina de ouro”.

Para Grant (1994) o conhecimento é o recurso mais importante que contribui para o sucesso da organização.

Segundo Sveiby (1998), ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, informação e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos. Eles podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada. Segundo ele, uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados.

Drucker (1993) afirma que, na sociedade do conhecimento, os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central.

Grant (1994) relata que somente através do conhecimento as empresas podem se inovar, mantendo-se vivas, ativas e competitivas. O componente intelectual assumiu a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico.

Stewart (1998) observa que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos, as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento.

O aumento da competitividade aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia faz com que “os conhecimentos tenham um ciclo de renovação cada vez mais curto” conforme assinala Lévy (1995, p.54). Para tanto, as empresas tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem usar este conhecimento. Numa economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização.

Muitas são as definições encontradas para o termo “Conhecimento”. Segundo Ferreira (1994), conhecimento é o ato ou efeito de conhecer. Idéia, noção. Prática da vida; experiência. Discernimento, critério, apreciação. Consciência de si mesmo.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), inspirados em Platão e Polanyi, consideram o conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

Os mesmos autores entendem que a pedra fundamental da teoria do conhecimento é a diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito. Ambos os conhecimentos se interagem e comunicam-se, complementando-se mutuamente.

O conhecimento tácito é o que se obtém através da prática. Segundo Sveiby (1998, p.241), “o único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido de maneira mais difícil – pela prática”.

Drucker (1993, p.24) afirma: “Uma habilidade não poderia ser explicada por meio de palavras faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada e, portanto, a única forma de aprender uma habilidade seria através da experiência”.

O conhecimento explícito foi considerado o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Ele independe do indivíduo que o criou. É adquirido principalmente pela informação. É o conhecimento da racionalidade que envolve o conhecimento de fatos. Pode ser facilmente expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

Segundo Nonaka (1977, p.XIII), “o conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações manuais e assim por diante. Este tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e informalmente entre as pessoas”.

Aranha (1992) argumenta: Todo conhecimento pressupõe o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido, que se apresentam frente a frente, dentro de uma relação. O conhecimento é o ato, o processo pelo qual o sujeito se coloca no mundo e, com ele, estabelece uma ligação. A relação de conhecimento implica uma transformação tanto do sujeito quanto do objeto. O verdadeiro conhecimento se dá dentro do processo dialético de ida e vinda do concreto para o abstrato, processo esse que jamais tem fim e que vai revelando o mundo humano na sua riqueza e diversidade.

Crawford (1994) afirma que Conhecimento é entendimento, é “expertise”. É a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico.

Para Drucker (1993, p.25), “conhecimento é a informação eficaz em ação, focalizada em resultados”.

Segundo Pereira e Fonseca (1997), “conhecimento é uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção”.

Sugere Albrecht (1998) que conhecimento é o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante da percepção e manipulação inteligente das informações. Segundo o autor, os conhecimentos existem tão-somente na mente do pensador e são a base das ações inteligentes.

Davenport (1998) destaca o valor do conhecimento quando o define como a informação mais valiosa porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento.

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simples observação sobre estado do mundo. ▪ Registro acerca de um determinado evento para o sistema. ▪ Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre as fontes e suas implicações. ▪ O dado é inerte. ▪ Facilmente estruturado e transferível. ▪ É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados dotados de relevância e propósito. ▪ Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema. ▪ Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor de interpretação. ▪ A informação é dinâmica e exige a mediação humana. ▪ Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento. ▪ Cria padrões e ativa significado na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informação valiosa da mente humana. ▪ Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema. ▪ Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese. ▪ Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada à ação humana. ▪ Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência. ▪ É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.

FONTE: DAVENPORT (1998)

2.6.1 Estrutura Organizacional - Novo Modelo

Os capítulos anteriores procuraram descrever sumariamente e situar historicamente os mais diversos modelos de gestão e sua importância em seus devidos contextos até os dias atuais.

Constata-se que o modelo burocrático de organização vem se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios impostos às empresas. A explicação se deve ao fato de que tal modelo se mostra mais apropriado para ambientes relativamente estáveis.

Hoje, predomina o modelo de empresas orgânicas criadas com o propósito de romper com o paradigma burocrático, preparadas para enfrentar ambientes mais dinâmicos e exigentes quanto à capacidade de inovação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.185),

à medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser surpresa. Durante grande parte deste século, a estrutura organizacional oscilou entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa. Mas, quando se trata de criação de conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada. É preciso uma combinação e uma síntese de ambas.

A gestão burocrática tende a centralizar-se em cargos, uma vez que o destaque está para o nível hierárquico. Mostra-se orientada para a repetição, buscando a eficiência. A remuneração se faz com base nos cargos, dispostos numa hierarquia. Detém-se na descrição minuciosa das funções como forma de delimitar terreno e definir o campo de ação. Apesar de suas limitações, esse modelo ainda é predominante na maior parte das organizações.

As empresas orgânicas tendem a centralizar-se mais nas pessoas, valorizando os relacionamentos. É orientada para a criação, buscando tanto a eficiência como a inovação. A remuneração não está diretamente relacionada à posição que o funcionário ocupa na empresa. Ela se faz mediante o grau de contribuição, o valor agregado pela pessoa ou equipe de trabalho. Neste modelo de gestão não se delimita o campo de ação, utiliza-o como ponto de partida para novos modos de ação. Salienta-se a importância da ampliação de relacionamentos.

Observa-se que grande parte das empresas de hoje, independente de sua área de atuação, foi estruturada segundo os conceitos da burocracia de Weber, ou seja, cadeia hierárquica de comando, políticas uniformes, especialização por funções, relações impessoais. Entretanto, o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual, criar tensão e resistência para aceitação de inovações, além da possibilidade de prejudicar a motivação dos membros da organização.

Tais princípios foram importantes num contexto menos dinâmico, quando o trabalho se caracterizava como muito repetitivo e as fronteiras da competição eram claramente definidas, existindo um amplo conhecimento de seus mercados e possíveis ameaças. A necessidade de inovação de produtos e processos era muito menor, proporcionando um ambiente mais estável.

A implementação de novas formas organizacionais parece ser ainda um desafio para as empresas, uma vez que a ruptura com o passado não é tão simples, pois grande parte dos profissionais não estão dispostos a perder o poder que as organizações burocráticas sempre lhes garantiram.

O modelo denominado de “força-tarefa” surge como forma de suprir o ponto fraco da burocracia. Caracteriza-se como mais flexível, dinâmico, adaptável e participativo. Pode ser considerado uma forma institucionalizada de equipe ou grupo, normalmente reunido para lidar com um problema temporário, ou seja, são equipes formadas para tratar de um trabalho específico e por tempo limitado.

Trata-se de um modelo também considerado limitado devido à sua condição temporária, não permitindo que o novo conhecimento adquirido pelo grupo seja facilmente transferido para os demais membros da organização após a conclusão do projeto.

Observa-se que, ao longo dos anos, inúmeros novos modelos organizacionais foram surgindo como tentativa de dar respostas mais aceleradas às exigências de um contexto turbulento, comparado à lentidão de resposta provocada pela estrutura burocrática.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.187), dentre esses modelos estão a “adhocracia”, a “organização infinitamente horizontalizada”, a “estrutura em teia (rede)”, a “pirâmide invertida”, a “miniexplosão estelar (satélite)” e o “mercado interno”.

Os mesmos autores apontam para o fato de que existem algumas características comuns entre esses novos conceitos, exemplo: suas estruturas são mais horizontais, dinâmicas, estimulam para maior familiaridade com os clientes, reconhecem a importância do conhecimento como alavancagem de uma empresa, enfatizam o desenvolvimento de habilidades e competências.

Nonaka e Takeuchi (1998) sugerem um novo modelo organizacional denominado “hipertexto”, tendo sido constituído com a base da burocracia e força-tarefa. Acreditam que essa estrutura organizacional permite que uma empresa crie e acumule conhecimento transformando-o dinamicamente em dois níveis estruturais: o nível de sistema de negócios (organizado como uma hierarquia tradicional) e o nível de equipe de projeto (organizado como uma força-tarefa).

O sistema de negócios, a equipe de projetos e a base de conhecimento são níveis interconectados. O sistema de negócios encontra-se no nível central e se refere à realização das tarefas de rotina, tendo a estrutura burocrática como base, uma vez que ela se mostra eficiente nesse contexto. A equipe de projeto encontra-se no nível superior onde várias equipes se formam com o propósito de desenvolver atividades criadoras do conhecimento, como por exemplo o desenvolvimento de novos produtos. O nível de base do conhecimento encontra-se na parte inferior onde o conhecimento organizacional gerado nos dois níveis superiores é recontextualizado. Esse nível está incorporado à cultura organizacional e não existe como uma entidade real.

A característica principal de uma organização em hipertexto é a capacidade de seus membros de mudar de contexto em decorrência da coexistência de três níveis ou contextos totalmente diferentes dentro de uma mesma organização.

Por essa razão o nome “hipertexto”, pois essa capacidade oferece a mesma flexibilidade de um usuário de computador que se movimenta facilmente em um documento em hipertexto.

Esse modelo não deve ser confundido com a estrutura matricial. A organização em hipertexto se diferencia principalmente pelo fato de que na estrutura matricial um membro da organização pertence a duas estruturas simultaneamente, o que não ocorre na estrutura de hipertexto, em que o membro pertence apenas a uma estrutura e durante um tempo determinado, alternando de forma rápida e flexível diferentes contextos de conhecimentos, o que determina a capacidade organizacional de criação do conhecimento.

2.6.2 Criação do Conhecimento Organizacional

O conhecimento pode ser considerado a única fonte segura de vantagem competitiva numa economia em que a única certeza é a incerteza.

A tendência da maioria dos executivos é a de acreditar que o conhecimento útil são os dados quantificáveis, vendo a empresa como uma espécie de máquina de processamento de informações. Entretanto, há uma outra maneira de raciocinar sobre a importância do conhecimento e seu papel nas organizações.

Empresas japonesas de grande sucesso reconhecem que a criação de novos conhecimentos não é apenas uma questão de processamento de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento das intuições, dos ideais tácitos e muitas vezes altamente subjetivos, dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo que possa ser testado e utilizado para toda a organização. O elemento crítico desse processo é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos funcionários com a empresa e sua missão.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.XII), “por criação de conhecimento queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Conforme Howard (1993), a criação do conhecimento implica diversos aspectos individuais e culturais:

A criação do novo conhecimento não é simplesmente uma questão de 'processar informações' objetivas. Na verdade trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal, começando com os esforços de um indivíduo para validar ou justificar sua crença e compromisso como o cargo e a empresa, onde as perspectivas individuais ou 'modelos mentais' também entram em cena. *Insights*, intuições e palpites altamente subjetivos encontram-se no âmago da criação do conhecimento e da inovação”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), “criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. Não é responsabilidade de poucos eleitos –

um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico ou marketing, mas sim de todos na organização”.

“A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”... “O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional”. Nonaka e Takeuchi (1997, p.79-82).

Os mesmos autores ainda esclarecem: a criação do conhecimento é um processo em espiral, que inicia com o indivíduo e vai subindo e se expandindo, ampliando as comunidades de interação que conseqüentemente acabam rompendo as fronteiras entre departamentos, divisões e organizações.

Nonaka e Takeuchi desenvolveram a teoria de criação do conhecimento com base em uma espiral que se desenvolve em duas dimensões de análise: “epistemológica” e “ontológica”. A dimensão epistemológica corresponde à conversão interativa entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A dimensão ontológica se refere ao indivíduo no sistema da cadeia de valor que atravessa diferentes níveis de agregação e amplia as fronteiras organizacionais.

O conhecimento organizacional acontece a partir do conhecimento criado individualmente, firmando-se como parte da rede de conhecimentos.

O processo em espiral que ocorre em diferentes níveis ontológicos é uma das chaves para a compreensão da criação do conhecimento organizacional.

Os autores defendem que, para o surgimento desta espiral, existem quatro modos de conversão do conhecimento a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

- Socialização
- Externalização
- Combinação
- Internalização
- Conversão do Conhecimento: Para que o conhecimento individual passe a fazer parte do conhecimento organizacional é preciso transformar o

conhecimento tácito em explícito, transferindo e difundindo o conhecimento pela organização, pois, dessa maneira, o conhecimento organizacional pode ser enriquecido e outra vez internalizado.

- **Socialização:** As pessoas aprendem principalmente seguindo os exemplos umas das outras. A socialização liga as teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional.
- **Externalização:** É considerada a chave para a criação do conhecimento. Os autores enfatizam a importância do uso de metáforas e analogias, especialmente quando não se consegue encontrar expressão adequada através dos métodos analíticos de dedução e indução, como meio de converter o conhecimento tácito em explícito. A externalização gera conhecimento conceitual.
- **Combinação:** Conversão do conhecimento explícito em explícito. É o processo de sistematização de conceitos existentes em um novo sistema de conhecimentos. A combinação de um novo conhecimento explícito com uma informação e conhecimentos preexistentes gera e sistematiza o conhecimento explícito por toda a organização.
- **Internalização:** É o “aprender fazendo” que provoca a internalização. O modo de internalização, ao invés de ensinar baseado em análise, ensina pelo contínuo processo de auto-aprimoramento, onde a ativa participação é enfatizada.

FIGURA 2 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO E MODOS DE CONVERSÃO



FONTE: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (1997, p.80-81)

Uma pergunta comumente feita a respeito da criação do conhecimento é com relação ao seu ponto de localização, ou seja, onde acontece a criação do conhecimento, em que local. Para responder a essa questão Nonaka e Konno (1998) introduzem o conceito japonês de “*Ba*”, que em inglês significa “*place*” ou “lugar” em português.

“*Ba*” é um espaço de compartilhamento que serve de alicerce para a criação do conhecimento. É considerado a plataforma para a concentração de recursos dos conhecimentos da organização. Existe em vários níveis, do individual ao coletivo. Para participar do “*Ba*” é preciso estar envolvido e transcender os limites das próprias perspectivas. Esta exploração é necessária, de maneira a tirar proveito da mágica da “síntese” entre a racionalidade e a intuição que produz a criatividade.

- Iniciando “*Ba*”: É o “*Ba*” primário, no qual o processo de criação do conhecimento começa e representa a fase de socialização. A chave da conversão do conhecimento tácito são as experiências físicas, face-a-face. Trata-se do mundo onde os indivíduos dividem sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Este estágio emerge confiança, cuidado, engajamento, rompimento de barreiras entre as pessoas. Relacionando-se às questões organizacionais, pode-se citar visão de conhecimento e cultura.
- Interagindo “*Ba*”: É o lugar onde o conhecimento tácito se converte em explícito, representando a externalização do processo. Uma das habilidades necessárias nesta fase é o extenso uso de metáforas e o diálogo é considerado a chave para tal conversão. Os indivíduos compartilham modelos mentais, mas também analisam e refletem os seus. Através do diálogo os modelos mentais individuais são convertidos em termos e conceitos comuns.
- *Cyber “Ba”*: É o lugar de interação em um mundo virtual em vez de espaço e tempo. A combinação do conhecimento explícito é melhor sustentada em ambientes colaborativos, utilizando a tecnologia da informação. A combinação de novos conhecimentos explícitos com as informações existentes gera e sistematiza o conhecimento explícito por toda a organização.

- *Exercitando “Ba”*: Facilita a conversão do conhecimento explícito para o tácito. Sustenta a fase de internalização. Consiste principalmente em exercícios continuados que enfatizam e treinam certos padrões.

O conhecimento gerado em cada “Ba” é compartilhado, formando a base de conhecimentos da organização. O “Ba” nas organizações possui o dinamismo para criar o novo conhecimento através do ciclo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e após reconvertê-lo em conhecimento tácito.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), são estas as cinco condições capacitadoras em nível organizacional, as quais promovem a espiral do conhecimento: Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos.

- **Intenção**: Atua como elemento regulador no processo de geração do conhecimento, desenvolvendo a capacidade de adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento. Para criar o conhecimento as organizações devem estimular o compromisso dos seus funcionários, formulando e propondo sua intenção profissional. A “intenção” pode ser considerada a aspiração de uma empresa para o alcance de suas metas.
- **Autonomia**: Ao permitir que os membros de uma organização atuem de forma autônoma ampliam as chances da empresa de recepção de idéias inéditas, inesperadas. As idéias originais emanam de indivíduos autônomos e difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais. A autonomia aumenta a motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos. Faz-se necessário o estabelecimento dos limites de suas tarefas por conta própria. É importante que a equipe envolva membros de uma ampla gama de atividades organizacionais diferenciadas.
- **Flutuação e Caos Criativo**: Trata-se da adoção de uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, como forma de exploração da ambigüidade, da redundância ou dos ruídos desses sinais para o aprimoramento de seu sistema próprio de conhecimento. É uma condição que estimula a interação

entre a organização e o ambiente externo. Faz com que os membros da empresa enfrentem um “colapso” de rotinas e comecem a questionar a validade das atitudes básicas em relação ao mundo. Esse processo contínuo de questionamento e reconsideração faz com que o indivíduo assuma um compromisso pessoal profundo, estimulando a criação de conhecimento organizacional. O caos criativo pode ser provocado intencionalmente e faz crescer a tensão dentro da organização, voltando a atenção de seus membros para a definição do problema e resolução da situação de crise. Para se obter benefícios desse processo é necessário que a empresa desenvolva a habilidade de reflexão sobre suas ações, caso contrário parte-se para a direção do caos destrutivo.

- **Redundância:** No caso das condições capacitadoras, redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, precipitando o “aprendizado por intrusão” na esfera da percepção de cada indivíduo e acelerando o processo de criação do conhecimento. A redundância de informações dá à organização um mecanismo de autocontrole que a mantém voltada para uma determinada direção. É importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Isto ajuda a criar uma base de conhecimento comum entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento tácito.
- Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional:
- Compartilhamento do conhecimento tácito: o rico e inexplorado conhecimento surge através do compartilhamento do conhecimento tácito dos indivíduos.
- Criação de conceitos: através do diálogo contínuo e reflexão coletiva, forma-se o modelo mental e consolidam-se conceitos explícitos, alavancados pela variedade de requisitos, flutuação e caos que fornece diferentes ângulos de visão, além da redundância de informações que auxilia na compreensão da linguagem e compartilhamento do modelo mental.

- Justificação de conceitos: é a justificação dos conceitos criados para que se configure como crença verdadeira justificada e se ajustam à intenção organizacional.
- Construção de um arquétipo: depois do conceito justificado, combinando-se o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente, este é transformado em arquétipo, algo tangível e concreto, e cuja proposta é facilitar o engajamento e a incorporação do conceito recém-criado.
- Difusão interativa do conhecimento: este é um processo interminável que se atualiza continuamente, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente.
- **Variedade de Requisitos:** Deve existir uma variedade de requisitos internos à organização, proporcional à variedade e complexidade do ambiente para que se enfrentem os desafios impostos por ele. Para que se aumente a variedade todos devem ter a garantia de acesso mais rápido à ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número de etapas. Salienta-se a importância da interdisciplinaridade e multidisciplinaridade na resolução de problemas. Os membros de uma organização podem enfrentar e resolver mais facilmente os desafios, se possuírem uma variedade de requisitos, que precisam ser continuamente aprimorados através da combinação de informações de uma forma eficaz e do acesso rápido a mais ampla gama de informações em todos os níveis da organização.

2.6.3 Competência para Ensinar

A globalização derrubou as fronteiras do conhecimento entre os continentes. Transformações científicas e tecnológicas ocorrem de forma acelerada, exigindo das pessoas novas aprendizagens. A educação vem passando por um desequilíbrio estrutural. Esse contexto coloca enormes desafios para a sociedade e, como não poderia deixar de ser, também para a educação escolar. Para tanto, faz-se necessário que a escola, enquanto organização, prepare o seu corpo docente para o

enfrentamento dos processos de mudanças e sensibilize-o para o seu permanente ato de aperfeiçoamento pessoal e profissional, institucionalizando uma cultura de aprendizagem contínua.

O cenário atual mostra que as empresas vêm se preocupando cada vez mais com a formação de seus colaboradores. A competitividade global exige das organizações o rompimento de paradigmas e a necessidade de adoção de novos modelos de gestão focados nas pessoas.

Os administradores vêm dando grande importância à estratégia empresarial e criação de novas e flexíveis estruturas.

Os sistemas organizacionais contemporâneos confrontam-se com um ambiente externo que se modifica por uma dinâmica turbulenta, cuja diversidade aumenta rapidamente em decorrência da velocidade dos processos tecnológicos.

Diante disso, as organizações estão em constante mudança, que ocorre em cada setor das atividades social, econômica, política e cultural.

Programas de desenvolvimento passam a fazer parte do dia-a-dia de qualquer empresa transformadora. O conhecimento é considerado matéria-prima essencial para todos os tipos de organização.

A capacitação dos funcionários ocupa um espaço importante no pensamento dos seus dirigentes, sendo considerado um diferencial competitivo para o sucesso do seu negócio.

Arie de Geus (1998) comenta que “a habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes poderá ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Com isso a escola, enquanto organização, também vem passando por momentos de grandes desafios, precisando ultrapassar obstáculos e redefinir seu papel.

Uma educação escolar que se pretenda com qualidade precisa contribuir para a formação de cidadãos capazes de responder aos desafios colocados pela realidade e de nela intervir.

Jacques Delors (1998) coordenou o “Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI” no qual enfatiza como principal consequência da sociedade do conhecimento a necessidade de uma educação

continuada. A proposta de aprendizagem ao longo da vida vem superar a noção de terminalidade atribuída aos estudos de um modo geral. Tal proposta tem como base os quatro pilares: *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser*. Sendo assim, surge uma nova epistemologia à educação escolar, pela qual ocorre o redimensionamento do papel dos professores, exigindo uma formação diferenciada da atual.

A formação dos professores destaca-se como tema principal, pois os desafios colocados à escola exigem do trabalho educativo outro nível profissional, já que muitas evidências vêm revelando que com a atual formação dos professores não se está alcançando a qualidade pretendida na educação.

O Processo Histórico da Profissão Docente

Baseado no processo histórico da função docente, observa-se inicialmente que esta desenvolveu-se de forma subsidiária e não especializada, constituindo uma ocupação secundária de religiosos ou leigos das mais diversas origens. A gênese da profissão de professor tem lugar no seio de algumas congregações religiosas que acabaram se transformando em verdadeiras congregações docentes. Ao longo do tempo, a necessidade de aperfeiçoamento dos instrumentos e das técnicas pedagógicas, a introdução de novos métodos de ensino, o alargamento dos currículos, foram dificultando o exercício do ensino como atividade secundária.

Segundo António Nóvoa (1995), o trabalho docente diferencia-se como “conjunto de práticas”, tornando-se assunto de especialistas que são chamados a consagrar-lhe mais tempo e energia.

Já no início do século XVIII havia uma diversidade de grupos que se dedicavam ao ensino como atividade principal. Iniciam-se os processos de normatização para o exercício da profissão, no final desse mesmo século. Tal salto foi considerado importante, pois estabelecia a definição de um perfil de competências técnicas, servindo de base para o recrutamento de professores e estruturação de uma carreira docente.

A pressão de uma procura social foi se tornando cada vez mais forte, no século XIX, o que colaborou para a consolidação do processo de profissionalização, fortalecendo a imagem dos professores.

No início do século XX, o docente passa a ser investido de um importante poder simbólico. A escola e a instrução estão diretamente relacionados ao progresso. A época de glória do modelo escolar é também o período de ouro da profissão docente.

Já nas últimas décadas vários autores assinalaram a desprofissionalização a que o professor tem estado sujeito.

Para António Nóvoa (1995), a expansão escolar e o aumento dos profissionais, bem como uma relativa incerteza em face das finalidades e das missões da escola e do seu papel na reprodução cultural e na formação das elites, também contribuíram para tanto.

A crise da profissão docente arrasta-se há longos anos. As conseqüências da situação de desconforto estão à vista de todos: sentimento de indisposição, abandono, absentéismo, falta de investimento pessoal, desmotivação, entre outros. Explica Nóvoa (1995) que essa espécie de autodepreciação “é acompanhada por um sentimento generalizado de desconfiança em relação às competências e à qualidade do trabalho dos professores”.

Apesar de estar submetido a grandes pressões demográficas e sociais, desde meados do século XX, o ensino não sofreu transformações estruturais tão significativas como em outras profissões, mas algumas mudanças estão sendo estruturadas, traçando um novo perfil do docente.

Perfil do Professor Hoje

Se observarmos atentamente a mídia, encontraremos inúmeras críticas ao sistema educacional vigente, destacando o fato de este manter-se ultrapassado frente a todas as inovações tecnológicas. Assim aparecem empresas dos mais diversos ramos muito mais preocupadas com as necessidades de mudanças do que com as próprias instituições de ensino.

Segundo Pedro Demo (2000),

enquanto a pedagogia fala de transformação, mas não a faz, o mercado não fala, faz. A sociedade está a reboque das inovações econômicas, o mercado tornou-se a turbina das inovações, ultrapassando as universidades e escolas” (...). “A pedagogia precisa deixar de oferecer aos quatro cantos conselhos inovadores, sem ser, antes de mais nada, a prova da capacidade de inovação. A pedagogia não pode ficar à mercê das transformações do mercado, mas deve ser o próprio motor da transformação”. (...). “Pedagogia transformadora deveria, para ser minimamente coerente, primeiro, transformar-se a si mesma. Entretanto, é tudo o que a pedagogia faz: avalia, mas não quer ser avaliada; questiona, mas não quer ser questionada; quer inovar, mas não se inova. Tem-se, então, a maior ironia de todas: os profissionais da aprendizagem, por vezes, são os que menos sabem aprender. Vivem dando aula, mas de modo reprodutivo, demonstrando que são o oposto da aprendizagem adequada. Todos, em torno da escola, falam que educação e conhecimento são fatores centrais de mudanças, mas a escola continua a mesma.

Hoje, com tantas inovações, percebe-se que tudo o que se aprende fica logo ultrapassado, há de se “aprender a aprender”, no sentido de ter a competência de se reconstruir permanentemente o conhecimento. Nessa reconstrução desenvolve-se uma postura de saber pensar, questionar, criticar, buscar soluções, refazer conceitos, enfim, usar o conhecimento que se tem em situações novas que o mundo moderno impõe. É o construir, construindo-se. A escola tradicional não desenvolve essa capacidade, limitando-se à dimensão do aprender a fazer.

Algumas habilidades sobre o sujeito enquanto pessoa que atua na educação são apontadas por Ortiz (1998): *Habilidade Consensual; Habilidade para Conversar; Habilidade para Debater; Habilidade para Acompanhar; Habilidade para Comprometer; Habilidade para resolver Conflitos.*

Tais habilidades trazem na sua essência um trabalho com o aluno dentro de um clima de respeito ao seu fazer, valorização de sua iniciativa, reconhecimento de sua experiência.

Terezinha B. de Lima (1998) aponta o perfil do Professor Moderno:

Precisa aprender a pesquisar; Precisa saber elaborar com mão própria; Precisa saber teorizar sua prática; Carece de atualização permanente; Precisa saber produzir e usar instrumentação eletrônica; Precisa avançar na direção da interdisciplinaridade do conhecimento; Precisa rever sua teoria e prática de avaliação.

A importância de estimular a produção das elaborações, através do comprometimento de grupos de educadores participantes de novas modalidades da capacitação continuada, para ensejar a melhora do aprendizado é fundamental, pois por meio dele é possível tornar os alunos verdadeiros cidadãos.

Considerando a atualização permanente do professor, afirma Ângela Maria Brito (1998) que a competência profissional do educador vai sendo, efetivamente, construída e aprimorada. Assim, é importante que o professor esteja sempre disposto a rever sua prática, seus posicionamentos teóricos, a se atualizar constantemente, a se auto-avaliar, a fim de assegurar a qualidade formal e política do seu trabalho pedagógico.

Para tanto, faz-se necessária a ruptura de “modelos mentais” que Peter Senge (1990) define como “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”. Para ele, modelos mentais arraigados podem impedir a aprendizagem, fazendo com que as pessoas e/ou organizações permaneçam com práticas obsoletas, dificultando seu desenvolvimento e abertura para mudanças.

Difunde-se o conceito de “competência”, que Perrenoud (1996) define como a capacidade de mobilizar múltiplos recursos, entre os quais os saberes teóricos, profissionais e experienciais, para responder às diferentes demandas das situações de trabalho, apoiando-se, portanto, no domínio de saberes.

Perrenoud (2000) destaca 10 novas competências consideradas emergentes para a garantia de práticas inovadoras, dando ênfase à pesquisa e a uma prática reflexiva. São elas:

- saber organizar e dirigir situações de aprendizagem;
- administrar a progressão das aprendizagens;

- conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
- envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho;
- trabalhar em equipe;
- participar da administração da escola; informar e envolver os pais;
- utilizar novas tecnologias;
- enfrentar os deveres e dilemas éticos da profissão;
- administrar sua própria formação contínua.

As competências devem ser entendidas numa perspectiva dinâmica. O que é essencial hoje pode não vir a sê-lo amanhã e vice-versa. Isso leva à necessidade de implementação da gestão do conhecimento em todo e qualquer tipo de organização.

Constata-se que os mais diversos autores especialistas na área educacional, preocupados com a formação do professor, apontam para a necessidade de desenvolvimento de novas competências, a fim de melhor atenderem às exigências de formação de seus discentes para o enfrentamento de um contexto bastante turbulento em que uma das únicas certezas são as constantes mudanças.

Hoje, espera-se que o professor apresente uma prática reflexiva, saiba trabalhar em equipe, por projetos, que tenha conhecimento de pedagogias diferenciadas, demonstre autonomia e responsabilidade, saiba organizar e dirigir situações de aprendizagens, bem como promover o envolvimento dos seus alunos em atividades de pesquisa, envolver os pais no processo, fazer uso de novas tecnologias, suscitar no discente o desejo de aprender, respeitar o ritmo de aprendizado de cada discente, trabalhar com os alunos portadores de grandes dificuldades, participar da administração da escola, enfrentar os deveres e dilemas éticos e, principalmente, administrar sua própria formação contínua.

2.6.4 Educação Corporativa - surgimento das Universidades Corporativas

Observa-se que o papel das organizações no aprendizado de seus funcionários vêm se ampliando cada vez mais. A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal com vistas à obtenção de resultados nos

negócios. Trata-se de um modelo de treinamento, estruturado tanto para transmitir conhecimentos específicos sobre assuntos dos quais os funcionários apresentam algumas deficiências quanto prepará-los para os desafios vindouros.

Para Margerison (1992, p.15), um número considerável de organizações vêm criando sua própria *business school*, motivado pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando a continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa.

Meister (1998) reforça a afirmação acima ao apontar que a proliferação de cursos formais pelas próprias empresas é consequência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados. A mesma autora (1998, p.70-71) afirma que “as atividades de ensino dirigidas pelas empresas promovem um programa de capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum.”

Mediante as afirmações mencionadas, constata-se uma mudança de paradigma entre o tradicional centro de treinamento e o surgimento da Universidade Corporativa. Enquanto o objetivo do primeiro é desenvolver habilidades, o do segundo é desenvolver as competências essenciais. O foco passa do aprendizado individual para o organizacional. A ênfase deixa de ser nas necessidades individuais para as estratégias de negócios, enquanto o público deixa de ser apenas interno para atingir também o externo, incluindo acionistas, fornecedores, clientes em geral.

É fundamental destacar que a criação dos cursos formais pelas empresas, disponibilizados por meio das suas universidades corporativas, não se restringe apenas à seara da administração e gerência, abrangendo as áreas de informática, engenharia e outras consideradas vitais para o campo de atuação da organização.

A globalização, o desenvolvimento tecnológico, a velocidade das mudanças, a competitividade, são alguns dos fatores externos que provocam um ambiente inquieto, revolucionário e curioso. A educação corporativa vem sendo estimulada por todos esses fatores.

O papel principal do gerenciamento do conhecimento é alinhar a educação das pessoas com os objetivos estratégicos da organização.

O propósito da aprendizagem contínua é desenvolver competências, formas de pensamento, atitudes, hábitos, bem como uma ampla visão do negócio, dotando as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho.

A valorização da questão da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos. Há algum tempo as empresas começaram a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo clientes e fornecedores. O prazo de validade dos diplomas universitários e de pós-graduação vem se tornando cada vez mais reduzido, ou seja, se o funcionário não se mantiver permanentemente atualizado, um determinado conjunto de conhecimentos estará defasado num curto espaço de tempo.

É crescente o número de empresas que começam a estruturar seus sistemas educacionais próprios a fim de garantir sua sobrevivência num mercado altamente competitivo. O conhecimento vem se transformando no recurso que mais agrega valor aos negócios e, por conseguinte, à economia. Programas tradicionais de treinamento já não atendem mais às necessidades de capacitação e atualização que são exigidas pela dinâmica do mercado. Os programas precisam estar alinhados às estratégias do negócio. O funcionário precisa adquirir a habilidade de compreender o conhecimento transmitido num curso e contextualizá-lo na sua prática, bem como criar soluções para os novos e constantes problemas que vão surgindo.

Para atender a estas necessidades muitas empresas estão desenvolvendo centros de aprendizagem corporativa com o principal propósito de gerenciar o processo de aprendizagem em toda a organização e encontrar meios que facilitem a disseminação do conhecimento, criando sistemas que permitam o aprendizado em qualquer momento e local.

O processo de educação nas empresas vem passando por uma mudança radical de modelo, impelindo o indivíduo para a conquista de novas aquisições,

competências e atitudes. Trata-se de uma maneira nova de pensar e agir, pois já não basta o indivíduo adaptar-se às mudanças, ele precisa antecipar-se a elas.

Para Jeanne Meister (1999), a missão da Universidade Corporativa é “formar e desenvolver os talentos humanos para o empresariamento dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, gerando resultados”. Pode-se mencionar dois principais objetivos das universidades corporativas: ser um agente de mudanças na organização e aumentar as qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo.

O termo “Universidade” destaca a mensagem de que a educação é fundamental para a empresa. Muitas unidades corporativas vêm fazendo parcerias com universidades tradicionais para a validação de seus diplomas, a fim de aproveitar créditos e proporcionar aos funcionários credenciais com grande valor curricular. Segundo Meister, as Universidades Corporativas proliferaram porque oferecem um modelo de educação orientado para o mercado e, assim, representam tanto uma oportunidade de parceria quanto uma competição direta com o sistema de educação tradicional. As fronteiras entre as funções da universidade e a empresa estão deixando de ser tão evidentes. O grande desafio está em conjugar os dois centros de gestão do conhecimento, de modo a obter resultados significativos dessa sinergia.

A parceria entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais prevê uma troca permanente de serviços entre ambas. Do ponto de vista das universidades corporativas, destaca-se a importância dessa união no que tange à possibilidade de validação das disciplinas ministradas, de outorga de diploma, da utilização de espaço físico normalmente disponível nas instituições de ensino tradicionais, a necessidade de docentes preparados didaticamente e com conhecimento especializado e a possibilidade de fusão do currículo com a cultura corporativa. Como vantagens para as instituições de ensino superior tradicionais, pode-se mencionar uma maior aproximação com a realidade organizacional das empresas, incremento das possibilidades de pesquisa, aumento da arrecadação de recursos financeiros, aumento

do potencial de captação de alunos por meio do incentivo dado pelas organizações para manter seus funcionários em programas de educação continuada.

Observa-se que algumas universidades ainda trabalham exclusivamente com a modalidade de ensino presencial enquanto outras já estão mesclando trabalhos presenciais com outras a distância, fazendo uso da mídia eletrônica para promoção de algumas atividades.

De acordo com Peak (1997, p.35), o ensino eletrônico com apoio de instrumentos informatizados e técnicas de ensino a distância dispõe de uma série de vantagens, porém na maior parte das vezes não viabiliza o trabalho em equipe. Dado que o conceito da universidade corporativa exige que as organizações concentrem suas necessidades de treinamento em torno dos objetivos organizacionais, e que esses objetivos envolvem cada vez mais o trabalho em equipe, muitos centros de ensino eletrônico estão buscando *campi* para o desenvolvimento de seus trabalhos.

Meister (1998, p.131) acredita que a tendência de longo prazo é de equilíbrio: as atividades de treinamento que podem ser ministradas por meio eletrônico assim o serão, ficando restritos às salas de aula os treinamentos que impliquem a reunião da equipe em um ambiente comum.

Conclui-se que o surgimento das universidades corporativas como um novo modelo de gestão do conhecimento implica a admissão de que as instituições de ensino superior tradicionais não são mais as únicas responsáveis pelo processo de formação e educação dos indivíduos numa sociedade. Da mesma forma que esta situação pode ser encarada como uma oportunidade, também pode ser identificada como uma ameaça às tradicionais escolas de ensino superior. O grande desafio está no reconhecimento e na conjugação dos dois centros de gestão do conhecimento, na consolidação de parcerias que possam trazer benefícios para ambas e como consequência para toda a sociedade.

3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A instituição estudada tem sede em Curitiba, Estado do Paraná, e é mantida por uma associação de cunho confessional, que está estabelecida em Curitiba há 105 anos.

Atualmente a Instituição é composta por cinco unidades no Paraná, sendo quatro unidades escolares em Curitiba, uma na Cidade de Campo Largo. Mantém também duas unidades no Estado de São Paulo, sendo uma na capital e outra na cidade de Atibaia, duas em Santa Catarina, especificamente nas cidades de Lages e Blumenau, bem como uma no Estado do Rio de Janeiro, cidade de Petrópolis.

A mesma Associação também possui, em Curitiba, uma unidade de ensino Superior e Pós-Graduação na área de negócios, conhecida como *Business School*.

3.1 Identidade da Escola Franciscana

3.1.1 Visão da Escola Franciscana

No final do século XII e início do século XIII, um santo homem abandonou uma vida de riqueza para ter uma vida livre, para servir a todos com alegria, como verdadeiro Irmão.

Esses três itens tinham uma mensagem significativa à época de Francisco, e se mantêm nos dias de hoje com muito mais profundidade e, certamente, no decorrer dos tempos, será cada vez mais fundamental para a vida das pessoas.

Por isso, Francisco de Assis é o HOMEM do III Milênio.

Os valores que perpassam o processo de aprendizagem da escola franciscana têm por objetivo tornar os alunos cidadãos dignos e justos, capazes de ser livres (aprender a pensar), servir a todos com alegria (aprender a fazer) e agir como verdadeiros Irmãos (aprender a conviver).

A sociedade espera da Instituição, como educação franciscana, um novo patamar de consciência em que predomine: liberdade no mundo de formação, igualdade no mundo jurídico e fraternidade no mundo econômico. (extraído e adaptado do Projeto Político Pedagógico da Instituição, 2001).

3.1.2 Missão da Escola Franciscana

Promover a formação do ser humano e a construção de sua cidadania de acordo com os princípios franciscanos, produzindo, sistematizando e socializando o saber científico, tecnológico e filosófico. (extraído do Projeto Político-Pedagógico da Instituição, 2001).

3.2 Políticas de Recursos Humanos

3.2.1 Missão do Departamento de Recursos Humanos

Criar e manter políticas de gestão de pessoas que promovam a capacitação profissional e o comprometimento dos colaboradores, para atingir os objetivos e metas organizacionais, dentro de uma proposta de Qualidade de Ensino.

3.2.2 Política de Desenvolvimento de Pessoas (PEC - Programa de Educação Corporativa)

A Instituição estudada, preocupada com a velocidade das mudanças no contexto do progresso social e científico, a qual vem ocasionando rupturas profundas no sistema de valores culturais, sociais e políticos com repercussão definitiva nos processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do esforço e da sociedade, etc. sentiu a necessidade de um novo modelo de instituição educacional que possa enfrentar os desafios do novo milênio.

Para sobreviver à nova realidade, nada é mais essencial que o compromisso com a valorização dos talentos humanos. Vivemos um momento histórico em que a “sociedade do conhecimento”, perpetuamente inovadora e caracterizada pela instabilidade econômica, exige uma sólida formação educacional. Daí a importância de as instituições que prestam serviços educacionais não ficarem aquém de seu objetivo, isto é, devem preparar sua clientela para que sejam profissionais eficazes.

Mais e mais podemos perceber a necessidade de as organizações deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas dentro das salas de aula. A postura voltada à aprendizagem contínua é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos, mas cabe às organizações criar condições favoráveis para que ele se manifeste e aos gestores, assumir a responsabilidade nesse processo. (extraído e adaptado do documento: Projeto de Gestão de Pessoas e do Conhecimento, 2000).

Anteriormente à criação e implementação do PEC como um sistema educacional próprio, a instituição oferecia como política de incentivo ao seu corpo docente o custeio de 50% de um programa de pós-graduação disponibilizado pelo mercado, desde que estivesse atrelado à sua área de atuação. Após a conclusão do curso e defesa de sua monografia para uma banca interna na instituição, o docente passava a receber 10% do seus honorários como adicional.

É importante destacar que o Projeto Político-Pedagógico (2000) da Instituição em questão também apontava para a necessidade de formação continuada de seus docentes, conforme o texto extraído de tal documento:

“Que os profissionais da educação estejam em processo de formação contínua:

- Desenvolvimento de um Programa de Educação Corporativa, visando ao aperfeiçoamento pedagógico e à integração do corpo docente com o processo administrativo, despertando seu envolvimento e comprometimento junto à identidade da Escola Franciscana.
- Bolsa de estudos para pós-graduação, na área de atuação do professor requisitante.
- Ajuda de custos para participação em Cursos de Atualização, Encontros Pedagógicos, Congressos, na área de atuação do professor requisitante.
- Reuniões e encontros pedagógicos visando à troca de experiências e ao aperfeiçoamento da prática docente.”

Esses fatos justificam, portanto, a necessidade de um programa de educação corporativa que compreenda o indivíduo e a organização como um todo. (extraído e adaptado do documento: Projeto de Gestão de Pessoas e do Conhecimento, 2000).

3.2.2.1 Objetivo Geral do Programa de Educação Corporativa

Institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, vinculada às mais importantes estratégias empresariais.

3.2.2.2 Objetivos Específicos do Programa de Educação Corporativa

- Desenvolver um conjunto de competências básicas no ambiente de negócios.
- Estimular o trabalho em equipe e a auto-suficiência para adquirir novas qualificações de acordo com as modificações do ambiente de negócios.
- Estimular no participante a capacidade de pensar e tomar decisão a partir de sua própria vivência e experiência.

3.2.2.3 Clientela

O referido Programa de Educação Corporativa - PEC envolve não apenas os funcionários, mas também seus clientes externos, na figura de suas conveniadas e empresas terceirizadas, como também fornecedores e comunidade.

O estudo em questão está focado no grupo de Educação Infantil a terceira série.

3.2.2.4 Metodologia

O Programa de Educação Corporativa estudado foi elaborado visando atender às necessidades nas quatro áreas da instituição: administrativa, comportamental, gerencial e pedagógica.

Está estruturado da seguinte forma:

PEC para Docentes:

- Programa de Pós-Graduação (Especialização) em “Gestão de Administração Escolar”: com conteúdo mínimo de 360 horas/aula, destinado a docentes de Educação Infantil e Educação Fundamental.

PEC Administrativo:

- Programa de Atualização em “Desenvolvimento Comportamental e Organizacional”: com conteúdo mínimo de 120 horas/aula, destinado aos funcionários de apoio administrativo e técnico-operacional.

PEC para Gerentes/Gestores/Coordenadores:

- Programa de Pós-Graduação (Especialização) em “Gestão de Negócios”: com conteúdo mínimo de 360 horas/aula, destinado aos profissionais da área administrativa de nível gerencial.

É importante atentar para a composição do corpo docente. Uma das grandes preocupações dos organizadores do programa foi privilegiar os profissionais da própria instituição para o desenvolvimento dos módulos. A proposta de envolvimento de todos os membros da organização foi levada em consideração, o que muito comprometeu a equipe de trabalho na aplicação do sistema educacional.

O referido estudo está focado no Programa de Educação Corporativa - PEC para docentes especificamente de Educação Infantil a terceira série participantes do curso: Gestão de Administração Escolar. (O item 3.2 foi extraído e adaptado do documento: Projeto de Gestão de Pessoas e do Conhecimento, 2000).

3.2.2.5 PEC-EaD (Programa de Educação Corporativa modalidade: Educação a distância)

O conhecimento é matéria-prima essencial para qualquer tipo de organização. Nesse sentido, o capital intelectual, somatório de conhecimento, *know-how* que uma empresa tem no conjunto de seus funcionários determina seu sucesso.

O conhecimento da organização tem por objetivo melhorar capacidades, habilidades, ajudar nos processos de melhoria contínua, inovação, tomada de decisão. A tecnologia da informação tem importante papel nesse processo, modificando as maneiras de organizar o trabalho e a produção.

Necessita-se considerar que os sistemas organizacionais contemporâneos confrontam-se com um ambiente externo que se modifica por uma dinâmica turbulenta, cuja diversidade aumenta rapidamente em decorrência da velocidade dos processos tecnológicos.

Dessa forma o desempenho da organização depende de seu capital intelectual, isto é, do conhecimento dos seus funcionários.

É fundamental definir que conhecimento é essencial e estratégico para o negócio.

O conhecimento pode ser disponibilizado por meio de materiais impressos, vídeos, *CD-ROM*, *network*, *groupware*, internet, intranet, *e-mail*, *chats*, programas de treinamento, *workshops*, teleconferências, encontros, reuniões e outros.

A Gestão do Conhecimento deve trabalhar em parceria com a área de Tecnologia da Informação.

Segundo Mello (1998, p.20), “a Gestão do Conhecimento se preocupa mais com o conteúdo e qualidade da informação, enquanto a Tecnologia da Informação domina as técnicas de sistema de armazenamento e disponibilização da informação de forma que sua recuperação seja fácil para os usuários”.

Multiplicar o conhecimento em toda a organização passa a ser um fator estratégico à competitividade do negócio.

Arie de Geus comenta que “a habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes poderá ser a única vantagem competitiva sustentável”.

A postura voltada à aprendizagem contínua é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos, mas cabe às organizações criar condições favoráveis para que ele se manifeste.

O PEC teve seu início em 1999 e vinha ocorrendo de forma presencial nas unidades localizadas na cidade de Curitiba. Com a perspectiva de ampliação do programa nas demais regiões fora da capital, e com a preocupação de manter sua excelência, busca-se a utilização da Tecnologia da Informação como recurso para um novo enfoque de educação a distância.

Esses fatos justificam, portanto, a necessidade de um Programa de Educação Corporativa a Distância. (texto extraído e adaptado do documento: Projeto de Gestão de Pessoas e do Conhecimento, 2000).

4 MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos utilizados para o alcance dos resultados esperados, que representam os traços gerais da execução da pesquisa.

Observa-se que um trabalho de cunho científico deve estar sedimentado tanto na sua fundamentação teórico-empírica como em um forte referencial metodológico. Por essa razão é importante utilizar métodos que correspondam às perspectivas teóricas utilizadas e adequadas à abordagem do fenômeno investigado.

4.1 Delineamento

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso.

Segundo Goldenberg (1997, p.33), o estudo de caso “não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais complexa possível, que considera a unidade social estudada como um todo”.

Conforme Triviños (1987, p.133), o “estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é a unidade que se analisa aprofundadamente”.

A referida pesquisa encontra seu *locus* na categoria dos estudos histórico-organizacionais, cujo objeto de estudo é uma instituição de ensino confessional que oferta cursos de Educação Infantil ao Ensino Superior.

4.2 Especificação do Problema

Para uma maior compreensão e entendimento de um fenômeno, faz-se necessária a busca de uma sustentação teórica que o subsidie.

O referido estudo aponta como problemática principal os modelos vigentes de treinamento e desenvolvimento ainda praticados na maioria das empresas, cujas propostas são essencialmente técnicas e desconectadas da cultura organizacional e das exigências de mercado.

Apresenta-se um modelo alternativo e inovador de desenvolvimento de pessoas denominado PEC (Programa de Educação Corporativa), submetendo-o a

uma avaliação minuciosa de seus participantes, uma vez que tal programa já se encontra em seu terceiro ano de aplicação.

Como resposta, espera-se obter uma apreciação dos docentes participantes no que diz respeito à implementação da gestão do conhecimento na instituição estudada.

No item a seguir estão relacionadas as perguntas norteadoras desta pesquisa.

4.2.1 Perguntas da Pesquisa

A pesquisa completa compreendeu 158 questões divididas em 18 seções:

Perfil dos colaboradores:

- Formação do Curso
- Formato das Aulas
- Mídia Impressa (Apostila)
- Ambiente (*Site*)
- Aulas de Internet
- Exercícios de Passagem
- Exercícios de Fixação
- *Chat*
- Fórum
- Mural
- Encontros Presenciais
- Organização do Tempo e Estudo
- Comunicação
- Tutoria
- Avaliação
- Pedagógico/Recursos

Gestão do Conhecimento

O referido estudo teve como foco a análise do grupo de questões referentes à Gestão do Conhecimento. Esta seção foi composta por 28 perguntas, tais como:

- 1 O PEC vem ampliando sua percepção da organização como um todo?
- 2 O PEC tem contribuído para que você tenha maior conhecimento da missão, visão e objetivos da organização?
- 3 O PEC vem contribuindo para que você compartilhe da missão, visão e objetivos da instituição?
- 4 O PEC vem contribuindo para que você sinta-se como parte da instituição?
- 5 O PEC vem estimulando você a novas formas de pensar e agir?
- 6 O PEC vem oportunizando a você expor idéias e a dar sugestões?
- 7 O PEC tem contribuído para que você reveja sua postura como profissional, quebrando paradigmas, levando-o para uma visão moderna sobre o profissional?
- 8 O PEC tem contribuído para que você reveja suas posições enquanto profissional, superando as dificuldades pessoais e organizacionais?
- 9 O PEC tem contribuído para que você reveja sua postura e os efeitos da mesma sobre a sua prática pedagógica?
- 10 O PEC tem contribuído para que você se torne mais ousado na sua prática pedagógica?
- 11 O PEC tem contribuído para que você procure modificar alguns de seus comportamentos?
- 12 O PEC tem contribuído para que você desenvolva habilidades que enriqueçam sua prática pedagógica?
- 13 O PEC tem contribuído para que você fundamente melhor suas análises, levante indagações e apresente alternativas para a solução dos problemas?
- 14 O PEC tem contribuído para que você se torne mais aberto quanto à implementação de inovações institucionais?

- 15 O PEC tem contribuído para que você procure trabalhar em equipe trocando experiências e melhorando sua prática pedagógica?
- 16 O PEC tem contribuído para que você perceba que a preparação é um processo contínuo no mundo globalizado?
- 17 O PEC tem contribuído para que você e os profissionais da instituição tenham a visão hoje de “pensar em conjunto”?
- 18 O PEC tem contribuído para que você se torne mais flexível abandonando idéias pré-concebidas e mais disponibilidade de abertura para o novo?
- 19 O PEC o levou a perceber a organização como um sistema, no qual você é um profissional integrante e como tal tem contribuído para o crescimento da organização?
- 20 O PEC tem contribuído para que você sinta-se preparado e pronto como profissional?
- 21 O PEC tem ofertado disciplinas com conteúdos relacionados à necessidade de mercado?
- 22 O PEC tem contribuído para que você perceba a importância do desenvolvimento dos profissionais tornando-os melhor preparados para o mercado?
- 23 Você encarou o PEC como uma oportunidade para seu aperfeiçoamento profissional?
- 24 O PEC privilegia profissionais comprometidos e interessados, desenvolvendo talentos dentro da organização?
- 25 O PEC trouxe a você maior segurança pessoal e profissional?
- 26 Você observa o PEC como uma perspectiva de ascensão pessoal dentro da organização?
- 27 Com a implantação do PEC você sentiu-se obrigado a estudar?
- 28 Pensando na melhoria contínua do processo da organização, o que você mudaria no Programa de Educação Corporativa? (questão aberta).

A seção **Perfil dos Colaboradores** foi composta das seguintes questões:

- a) Ano(s) em que participou das disciplinas oferecidas pelo PEC.
- b) As disciplinas oferecidas e trabalhadas no PEC/EaD têm contribuído de forma significativa na minha vida profissional?
- c) A minha motivação para me dedicar às disciplinas oferecidas no PEC/EaD foi significativa?
- d) Houve interesse da minha parte em participar do PEC/EaD?
- e) Perfil dos Colaboradores: Comentários Finais. (questão aberta).

4.3 População

A população foi composta por docentes de Educação Infantil a terceira série do Ensino Fundamental das unidades de ensino localizadas na cidade de Curitiba. Número total de participantes do programa: 96; número de docentes que participaram da pesquisa: 75.

4.4 Tipos e Técnicas de Coleta e Análise dos Dados

Para o estudo de caso foram utilizadas técnicas de coleta de dados em fonte primária: questionário.

A coleta de dados, por meio da aplicação do questionário, ocorreu no dia 24 de novembro de 2001, quando houve um Seminário Presencial na instituição, evento este que fazia parte do Programa de Educação Corporativa (PEC), ao qual compareceram 75 docentes.

A escala utilizada foi a de Likert. O banco de dados, como também toda a análise quantitativa e qualitativa da pesquisa foi desenvolvida utilizando-se dos recursos do sistema francês de pesquisa denominado Sphinx Léxica versão 2000.

A formatação final das tabelas, como também os gráficos apresentados, foram gerados no Excel.

4.5 Limitação da Pesquisa

Goldenberg (1997, p.33) afirma que uma das dificuldades do estudo de caso decorre do fato de a totalidade pesquisada ser uma abstração científica construída em função do problema a ser investigado. “Torna-se difícil traçar os limites do que deve ou não ser pesquisado já que não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto”.

Na pesquisa foram utilizados gráficos estatísticos.

A aplicação foi realizada por profissionais não envolvidos diretamente no estudo em questão.

Podem ser consideradas limitações da pesquisa:

- Os resultados da avaliação dizem respeito ao modelo específico de EaD implementado pela organização.
- Os resultados retratam a opinião dos docentes de uma escola particular de ensino, de cunho religioso e que possui correlação com o modelo pedagógico adotado pela instituição.
- A pesquisa está limitada ao corpo docente de Educação Infantil a terceira série do Ensino Fundamental.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa.

O primeiro passo consistiu na realização do questionário (Apêndice 1).

A análise final foi baseada na comparação entre os percentuais obtidos em cada conjunto de questões, as sugestões mencionadas na pergunta de livre manifestação e a articulação do conteúdo das questões com o referencial teórico.

Tais informações fornecem subsídios para responder às perguntas da pesquisa e tirar as conclusões finais.

5.1 Perfil dos Entrevistados

TABELA 1 - ANO(S) EM QUE PARTICIPOU DAS DISCIPLINAS OFERECIDAS PELO PEC

ANO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Não resposta	1	1,3
1999	54	72,0
2000	62	82,7
2001	74	98,7
TOTAL	75	

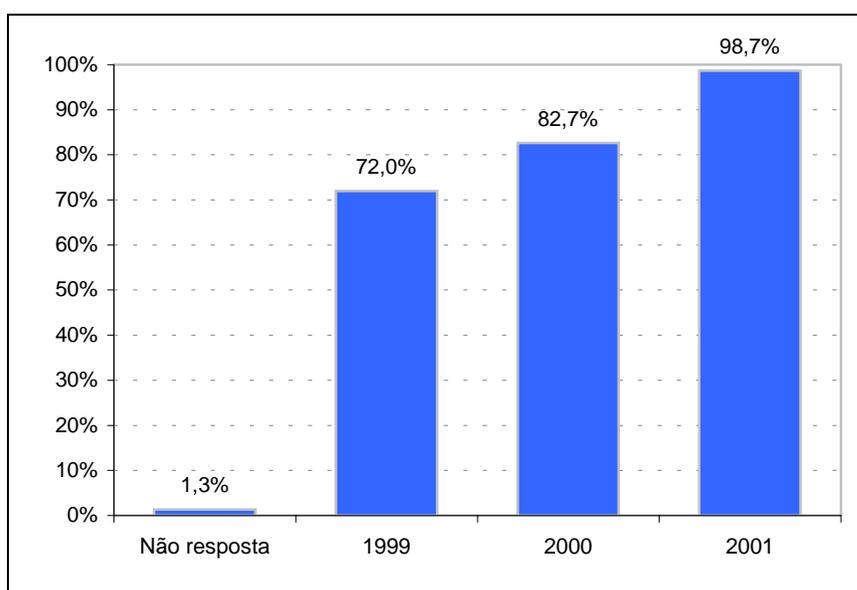
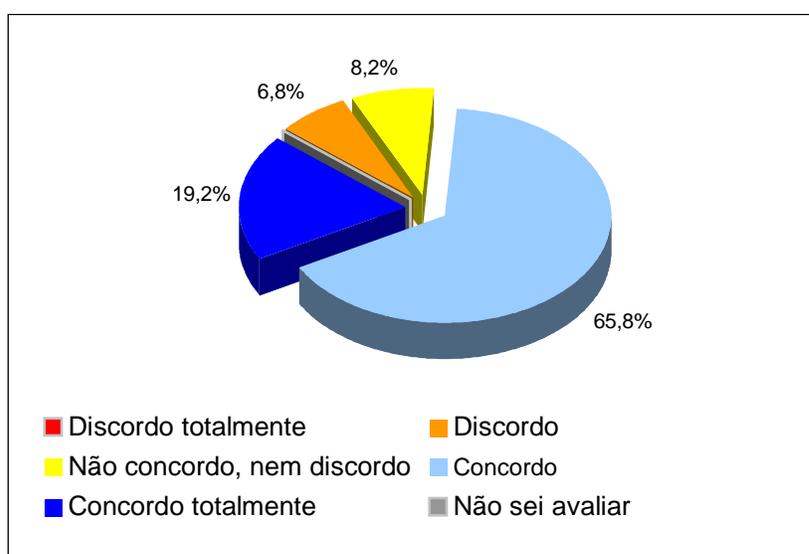


TABELA 2 - AS DISCIPLINAS OFERECIDAS E TRABALHADAS NO PEC/EAD TÊM CONTRIBUÍDO DE FORMA SIGNIFICATIVA NA MINHA VIDA PROFISSIONAL.

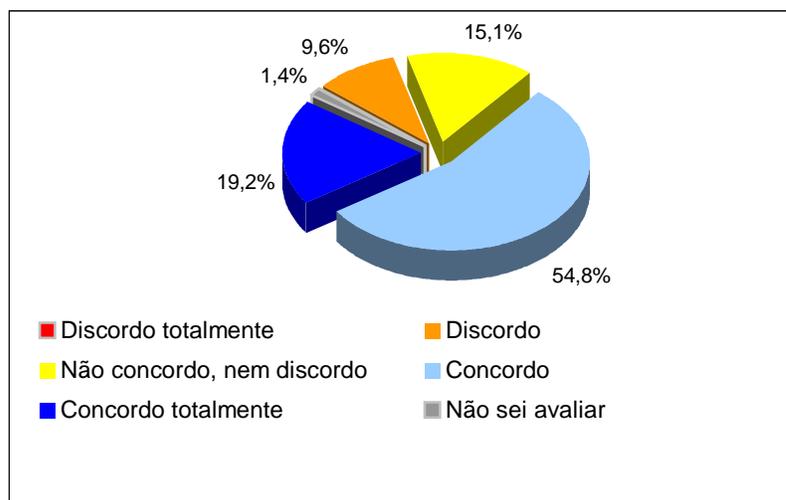
DISCIPLINAS	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	6,8
Não concordo, nem discordo	6	8,2
Concordo	48	65,8
Concordo totalmente	14	19,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	73	100,0



- **Comentários:** 65,8% dos professores pesquisados concordam com a questão e 19,2% concordam totalmente.

TABELA 3 - A MINHA MOTIVAÇÃO PARA ME DEDICAR ÀS DISCIPLINAS OFERECIDAS NO PEC/EAD FOI SIGNIFICATIVA

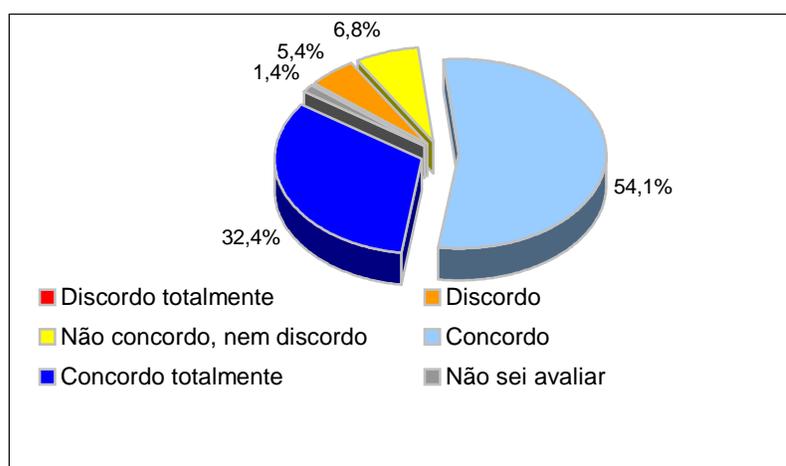
MINHA MOTIVAÇÃO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	7	9,6
Não concordo, nem discordo	11	15,1
Concordo	40	54,8
Concordo totalmente	14	19,2
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	73	100,0



- **Comentários:** 54,8% concordam com a afirmação e 19,2% mostram concordância total.

TABELA 4 - HOUVE INTERESSE DE MINHA PARTE EM PARTICIPAR DO PEC/EAD

INTERESSE	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	4	5,4
Não concordo, nem discordo	5	6,8
Concordo	40	54,1
Concordo totalmente	24	32,4
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	74	100,0



- **Comentários:** 54,1% respondem que concordam e 32,4% afirmam concordar totalmente.

▪ **Comentários Finais:** (questão aberta)

Por se tratar de uma questão aberta apresentam-se abaixo as transcrições dos relatos de seus participantes:

- *“As pessoas estão dispostas a fazer grandes trabalhos, são receptivas e dinâmicas”.*
- *“Acho que alguns colaboradores do curso não ajudaram os 'alunos”.*
- *“As disciplinas que contribuíram de forma significativa na minha vida profissional foram na modalidade PEC - presencial, até 2000”.*
- *“Devido ao acúmulo de atividades (trabalhos) nas Unidades, não houve tempo suficiente para dedicar-se devidamente às aulas (disciplinas)”.*
- *“Quanto ao EaD - vejo o programa do EaD como um bom recurso para estudar, mas sei que precisa de disciplina e, por ser uma nova maneira de aprendizagem, ainda precisarei me adequar e me esforçar mais”.*
- *“Devido ao acúmulo de trabalhos na Unidade, não houve tempo suficiente para dedicar-me mais”.*
- *“Muitas vezes me senti desmotivada pelo excesso de tarefas não significativas”.*
- *“No ano de 2001 participei do EaD, mas, como trabalho com catequese, não tive como participar das reuniões do PEC durante o período letivo”.*
- *“As disciplinas oferecidas e trabalhadas no PEC/EaD têm contribuído na minha vida profissional”.*
- *“O interesse é maior quando as disciplinas vêm ao encontro de sua área de trabalho”.*
- *“Os responsáveis pelo curso apresentam-se muito distantes dos alunos. Precisam desenvolver, no decorrer dos módulos, propostas de trabalhos para aproximação dentro do grupo, dinâmicas, etc. Talvez isso colaborasse para a motivação do grupo com relação à proposta do PEC”.*
- *“Os organizadores do PEC algumas vezes são inflexíveis, não aceitando acordos ou negociação”.*

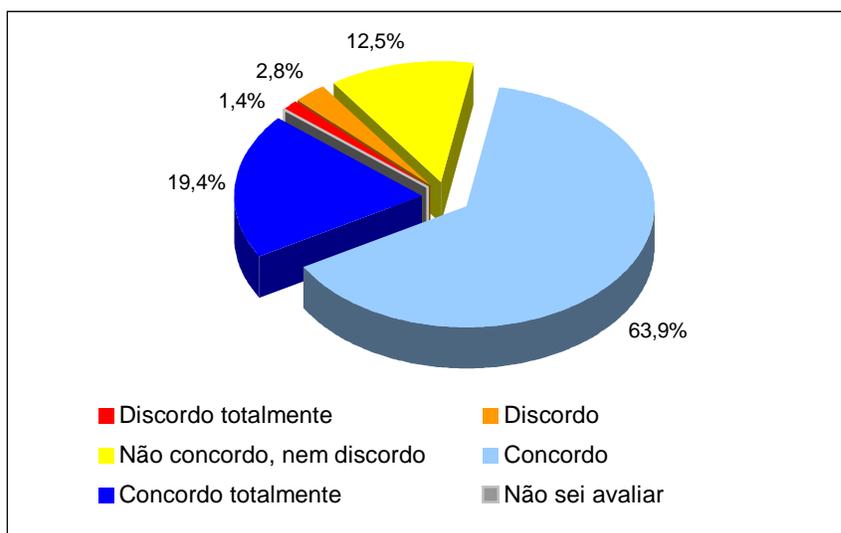
- *“Todo o trabalho realizado ao longo dos três anos foram muito proveitosos para meu crescimento profissional e pessoal”.*

Nos capítulos seguintes serão apresentados os comentários referentes às questões da pesquisa agrupadas conforme o referencial teórico.

5.2 Aprendizagem Organizacional

TABELA 5 - O PEC VEM AMPLIANDO A SUA PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO

AMPLIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo	2	2,8
Não concordo, nem discordo	9	12,5
Concordo	46	63,9
Concordo totalmente	14	19,4
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0

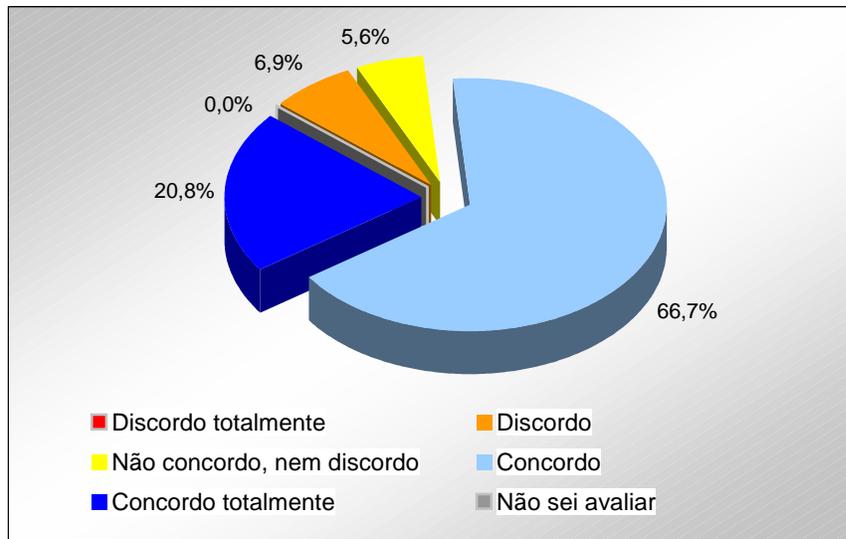


- **Comentários:** O grupo de docentes respondentes que concordam com a afirmação acima totaliza 63,9%. 19,4% concordam totalmente, o que nos leva a crer que a compreensão da organização enquanto sistema vem sendo facilitada por meio do PEC.

Para Senge (1990, p.40), somente podemos compreender um sistema se contemplarmos o todo, não uma parte individual do padrão. As empresas são vistas como um sistema e estão igualmente conectadas por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam tempo para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. Por fazer parte deste tecido, muitas vezes se torna difícil a visão do todo. A tendência do ser humano é de se concentrar em partes isoladas do sistema.

TABELA 6 - O PEC VEM CONTRIBUINDO PARA QUE VOCÊ COMPARTILHE DA MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO

CONTRIBUE PARA QUE COMPARTILHE DA M/V/O	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	6,9
Não concordo, nem discordo	4	5,6
Concordo	48	66,7
Concordo totalmente	15	20,8
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 66,7% dos docentes concordam com tal afirmação. 20,8% concordam totalmente, levando-nos a concluir que o PEC vem contribuindo para a formação da visão compartilhada.

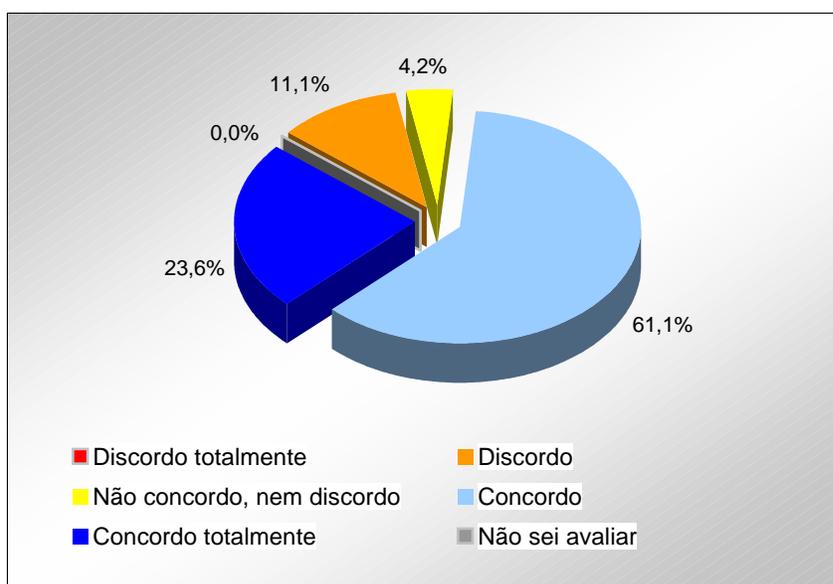
Para que uma organização possa se manter numa posição de grandeza ela necessita de metas bem definidas, valores e missão profundamente compartilhados.

Segundo Senge (1990, p.43), “quando existe uma visão genuína (em oposição à famosa “declaração de missão”), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem”.

O mesmo autor afirma que “a prática da visão compartilhada envolve habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação.”

TABELA 7 - O PEC VEM ESTIMULANDO VOCÊ A NOVAS FORMAS DE PENSAR E AGIR

ESTIMULA NOVAS FORMAS DE PENSAR E AGIR	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	8	11,1
Não concordo, nem discordo	3	4,2
Concordo	44	61,1
Concordo totalmente	17	23,6
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



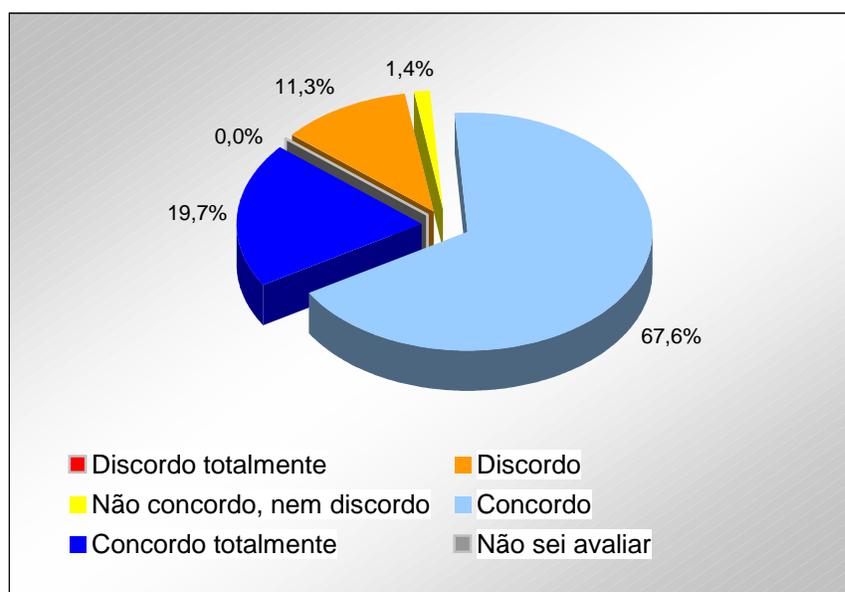
- **Comentários:** Nesta questão, obteve-se o valor de 61,1% como percentual de concordância e 23,6% como concordância total. O PEC parece estar contribuindo para a ruptura de modelos mentais arraigados.

Para Senge (1990, p.42), modelos mentais “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento”.

Muitas idéias novas podem deixar de ser colocadas em prática por entrarem em conflito com poderosos modelos implícitos.

TABELA 8 - O PEC VEM OPORTUNIZANDO A VOCÊ EXPOR IDÉIAS E A DAR SUGESTÕES

OPORTUNIZA EXPOR IDÉIAS E DAR SUGESTÕES	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	8	11,3
Não concordo, nem discordo	1	1,4
Concordo	48	67,6
Concordo totalmente	14	19,7
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	71	100,0



- **Comentários:** 67,6% dos docentes respondentes concordam com tal afirmação; 19,7% concordam totalmente.

Conforme Senge (1990, p.204), “a inércia de modelos mentais arraigados pode sobrepujar até os melhores *insights* sistêmicos”.

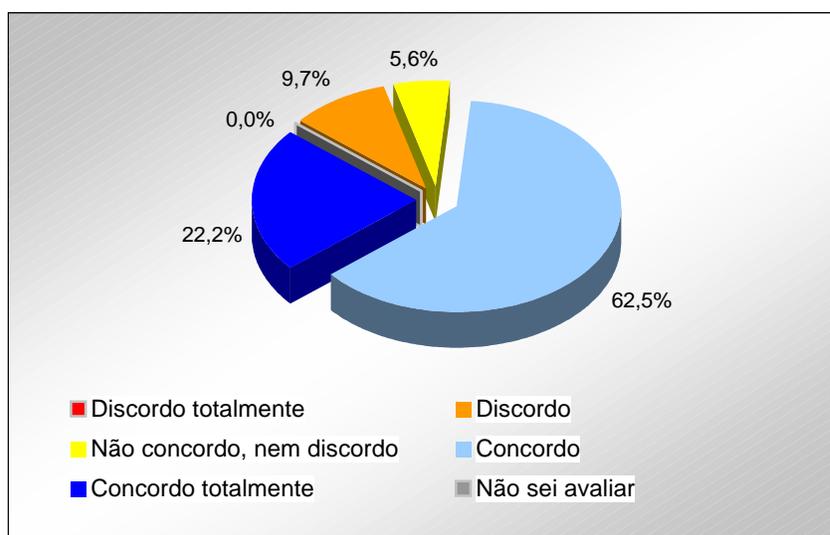
O PEC parece estar contribuindo como um espaço propício para a troca de idéias e absorção de sugestões.

Duas pessoas podem ter modelos mentais diferentes e observar o mesmo evento apresentando percepções diferentes, conforme seus modelos implícitos.

O trabalho com modelos mentais pode virar o espelho para dentro, ou seja, o indivíduo é levado a desenterrar suas imagens internas e analisá-las com muito rigor, ao mesmo tempo que estaria apto a expor seus pensamentos utilizando-se da indagação e argumentação, mostrando-se disponível para a recepção de novos conceitos.

TABELA 9 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ REVEJA SUAS POSIÇÕES ENQUANTO PROFISSIONAL, SUPERANDO AS DIFICULDADES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

REVISÃO DE POSIÇÕES ENQUANTO PROFISSIONAL	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	7	9,7
Não concordo, nem discordo	4	5,6
Concordo	45	62,5
Concordo totalmente	16	22,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 62,5% dos professores concordam com a afirmação e 22,2% concordam totalmente.

Essa questão também pode ser relacionada à disciplina dos “Modelos Mentais” e refere-se também à disciplina de “Domínio Pessoal”. Domínio no sentido de um nível especial de proficiência.

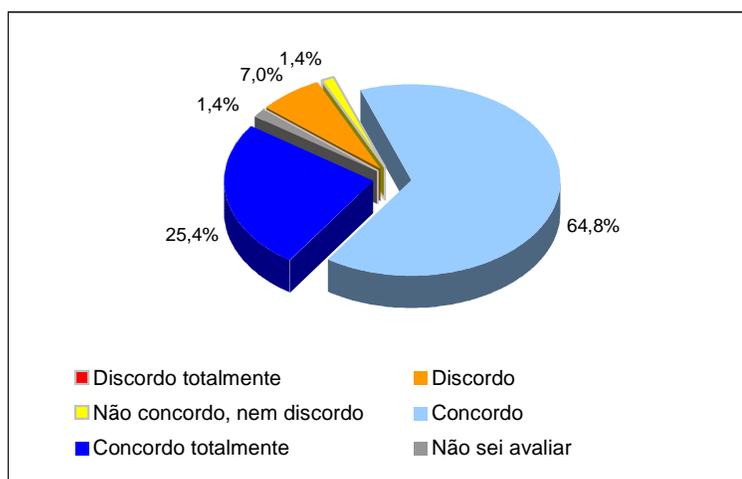
Para Senge (1990), “Domínio Pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”.

O comprometimento com o próprio aprendizado ao longo da vida vem em decorrência de um elevado nível de domínio mental. Essa disciplina leva o indivíduo a viver a serviço de suas mais altas aspirações.

Ressalta-se a importância da conexão entre a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, os compromissos recíprocos entre o indivíduo e a organização, como espírito especial de uma empresa composta por pessoas dispostas a aprender.

TABELA 10 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PROCURE MODIFICAR ALGUNS DE SEUS COMPORTAMENTOS

MODIFICAR ALGUNS DE SEUS COMPORTAMENTOS	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	7,0
Não concordo, nem discordo	1	1,4
Concordo	46	64,8
Concordo totalmente	18	25,4
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	71	100,0

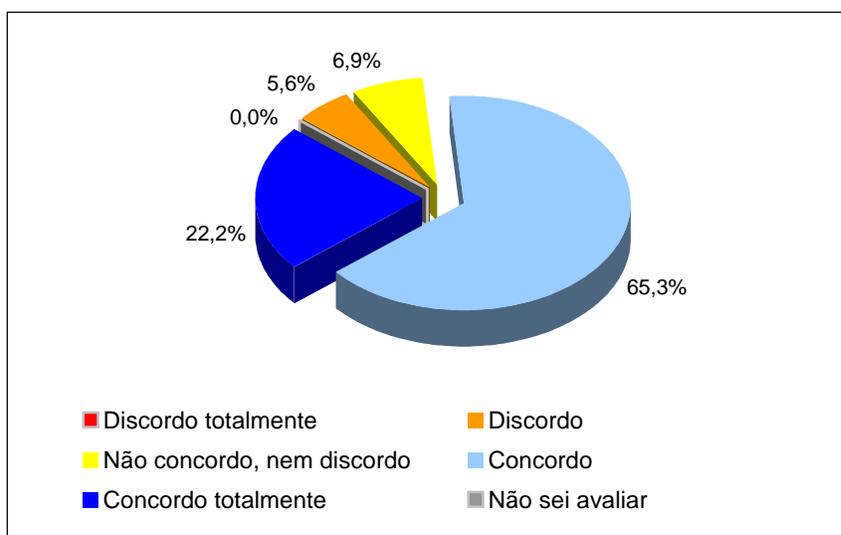


- **Comentários:** 64,8% demonstram concordância com a afirmação acima e 25,4% concordam totalmente com ela.

Essa questão também nos remete ao conceito de Modelos Mentais, uma vez que a disposição para uma auto-análise aprofundada pode trazer como consequência mudanças comportamentais.

TABELA 11 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ FUNDAMENTE MELHOR SUAS ANÁLISES, LEVANTE INDAGAÇÕES E APRESENTE ALTERNATIVAS PARA A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

FUNDAMENTA ANÁLISES, QUESTIONAMENTOS	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	4	5,6
Não concordo, nem discordo	5	6,9
Concordo	47	65,3
Concordo totalmente	16	22,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0

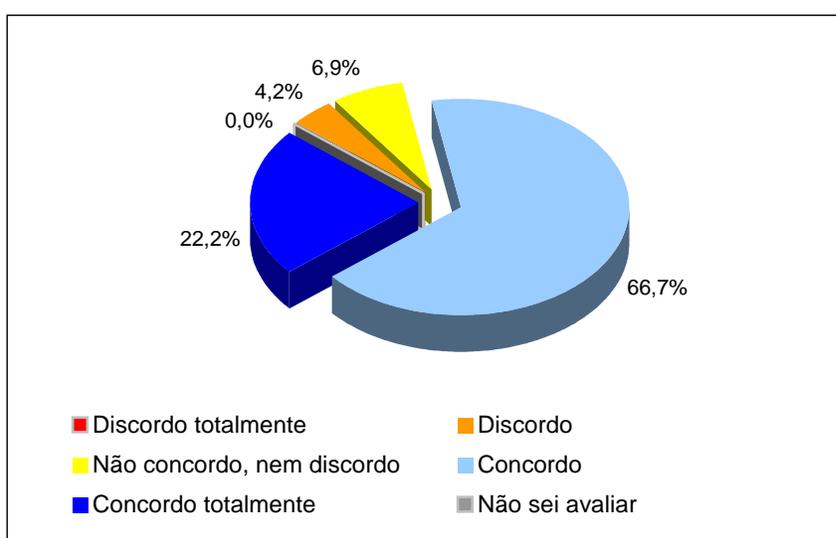


- **Comentários:** 65,3% do grupo de professores mostram concordância com a questão e 22,2% concordância total.

Conforme Senge (1990, p.42), o trabalho com modelos mentais leva o indivíduo a trazer à superfície suas imagens internas do mundo, mantendo-as sob rigorosa análise. “Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros”.

TABELA 12 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PROCURE TRABALHAR EM EQUIPE TROCANDO EXPERIÊNCIAS E MELHORANDO SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA

TRABALHO EM EQUIPE TROCANDO EXPERIÊNCIAS	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	4,2
Não concordo, nem discordo	5	6,9
Concordo	48	66,7
Concordo totalmente	16	22,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0

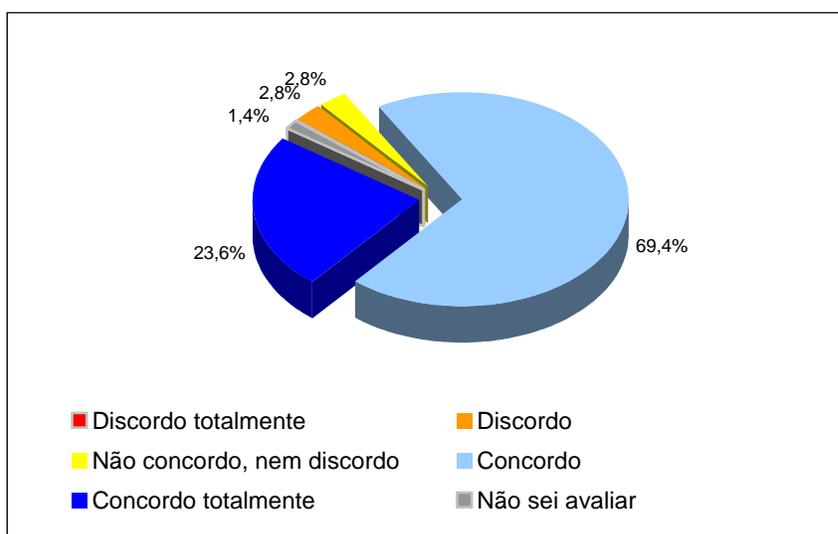


- **Comentários:** 66,7% dos docentes concordam com a afirmação acima e 22,2% demonstram concordância total.

Associando a referida questão às disciplinas de aprendizagem, conclui-se que o PEC vem proporcionando o exercício da disciplina "Aprendizagem em Equipe". Os membros de um grupo deixam de lado suas idéias preconcebidas e num diálogo aberto participam de um verdadeiro "pensar em conjunto".

TABELA 13 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ E OS PROFISSIONAIS DA INSTITUIÇÃO TENHAM A VISÃO HOJE DE "PENSAR EM CONJUNTO"

VISÃO HOJE DE PENSAR EM CONJUNTO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	2,8
Não concordo, nem discordo	2	2,8
Concordo	50	69,4
Concordo totalmente	17	23,6
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** Para esta questão obteve-se 69,4% de concordância e 23,6% de concordância total.

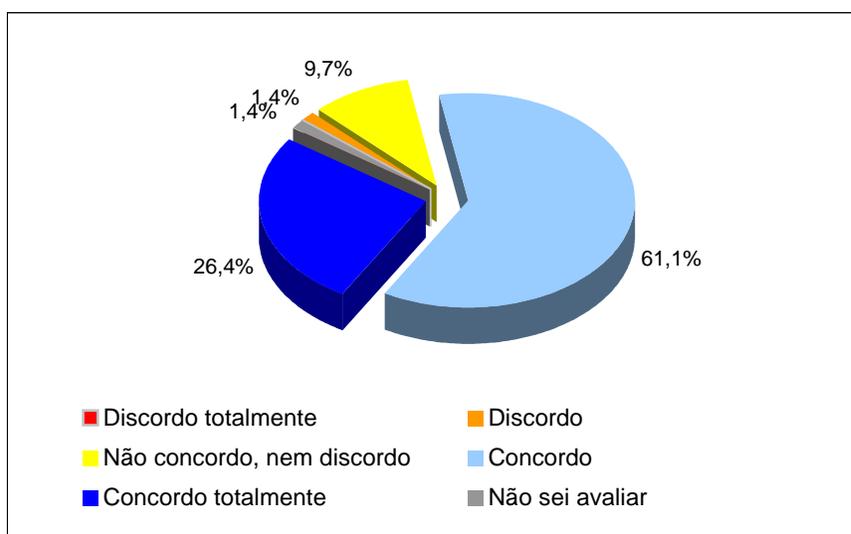
Conforme Senge (1990, p.44), "a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não o terá".

Para que uma equipe consiga atingir o estágio de "pensar em conjunto" necessita ter trabalhado seus modelos mentais arraigados.

A prática da disciplina da "Visão Compartilhada" também envolve habilidades de descobrir "imagens do futuro" compartilhadas que estimulam o compromisso e envolvimento dos membros de uma equipe.

TABELA 14 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SE TORNE MAIS FLEXÍVEL ABANDONANDO IDÉIAS PRÉ-CONCEBIDAS E MAIS DISPONIBILIDADE DE ABERTURA PARA O NOVO

MAIS FLEXÍVEL, ABERTO P/O NOVO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	1,4
Não concordo, nem discordo	7	9,7
Concordo	44	61,1
Concordo totalmente	19	26,4
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	72	100,0

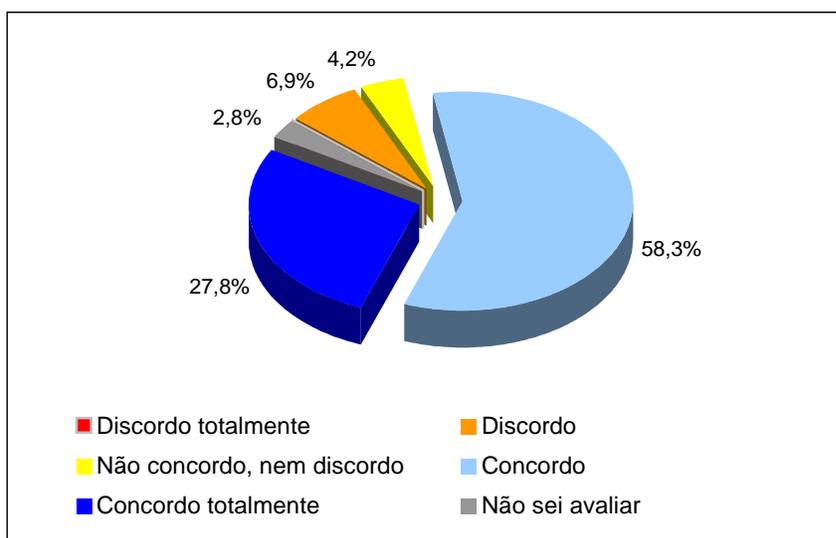


- **Comentários:** 61,1% concordam com a afirmação acima e 26,4% mostram concordância total.

De alguma forma os resultados nos fazem crer que o PEC, como um programa de desenvolvimento de pessoas, tem levado os seus participantes a uma reflexão mais aprofundada, tanto no aspecto de seu desempenho técnico quanto comportamental. Tal condição os torna mais flexíveis e abertos para as novas idéias, sendo capazes de romper “modelos mentais” que pudessem estar interferindo no seu desenvolvimento pessoal.

TABELA 15 - O PEC O LEVOU A PERCEBER A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA, NO QUAL VOCÊ É UM PROFISSIONAL INTEGRANTE E COMO TAL TEM CONTRIBUÍDO PARA O CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	6,9
Não concordo, nem discordo	3	4,2
Concordo	42	58,3
Concordo totalmente	20	27,8
Não sei avaliar	2	2,8
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 58,3% dos respondentes concordam com a afirmação e 27,8% demonstram total concordância.

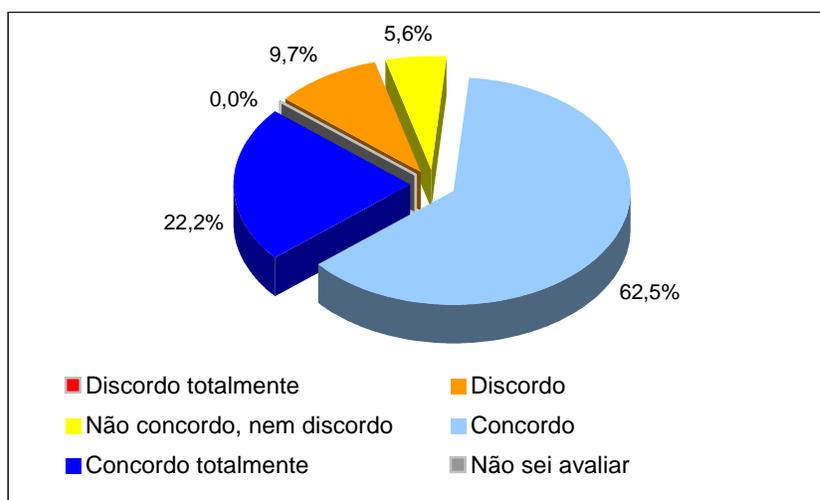
Essa questão pode estabelecer relação com a teoria da organização de aprendizagem, mais especificamente com a disciplina do “Pensamento Sistêmico”, bem como com o novo modelo de Gestão de Pessoas praticado nas empresas modernas, uma vez que a ênfase se dá no conhecimento das pessoas e na sua capacidade de contribuição para o crescimento da organização.

Para Senge (1990, p.46), “o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende – a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo. No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo, passamos a nos ver conectados ao mundo (...)”.

5.3 Cultura Organizacional

TABELA 16 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ TENHA MAIOR CONHECIMENTO DA MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

MAIOR CONHECIMENTO DA MISSÃO/VISÃO/OBJETIVO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	7	9,7
Não concordo, nem discordo	4	5,6
Concordo	45	62,5
Concordo totalmente	16	22,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 62,5% da população responderam concordar com a afirmação e 22,2% responderam concordar totalmente.

Ao estabelecer uma correlação teórica, observa-se, por meio dessa questão, a prática da disciplina da “visão compartilhada”, uma vez que parece existir uma visão genuína e não apenas uma “declaração de missão” da instituição.

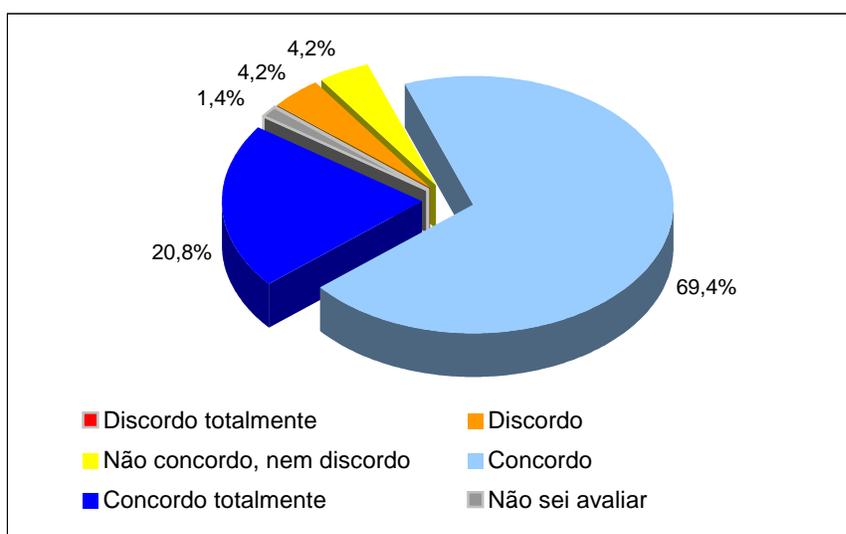
Sérgio Alves (1997, p.10) define cultura da empresa como um conjunto de crenças, valores, símbolos, normas, difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas e preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito

de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente.

Para Nelson (1996, p.20), o conceito de cultura foi entendido como “o conjunto de valores comuns que são passados de geração em geração”.

TABELA 17 - O PEC VEM CONTRIBUINDO PARA QUE VOCÊ SINTA-SE COMO PARTE DA INSTITUIÇÃO

SENTIR-SE COMO PARTE DA INSTITUIÇÃO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	3	4,2
Não concordo, nem discordo	3	4,2
Concordo	50	69,4
Concordo totalmente	15	20,8
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** Obteve-se o percentual de 69,4% para o item concordância e 20,8% para o item concordância total.

Tavares (1991) e Laraia (1996) entendem a cultura no contexto antropológico, sob a perspectiva dos sistemas abertos como a relação cultura/biologia/meio ambiente. Esse contexto mostra que a evolução da cultura se dá pela interação do homem com seu ambiente, em que existe mútua relação de dependência e influência.

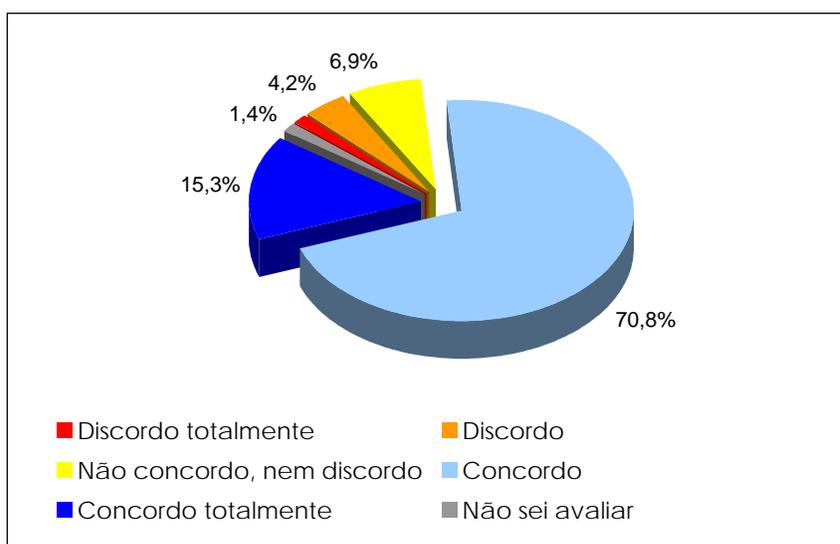
O indivíduo precisa sentir-se parte da instituição para que possa se manter envolvido e comprometido.

Essa questão também pode ser relacionada à disciplina da “visão sistêmica”.

Para Senge (1990, p.46), numa organização que aprende “em vez de nos vermos como algo separado do mundo, passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém “lá fora”, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos”.

TABELA 18 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SE TORNE MAIS ABERTO QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES INSTITUCIONAIS

TORNAR ABERTO QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo	3	4,2
Não concordo, nem discordo	5	6,9
Concordo	51	70,8
Concordo totalmente	11	15,3
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 70,8% dos professores pesquisados concordam com tal afirmação e 15,3% concordam totalmente.

Essa questão está relacionada à disciplina de “domínio pessoal”, que estimula o indivíduo a aprender continuamente com suas ações e como elas afetam o mundo.

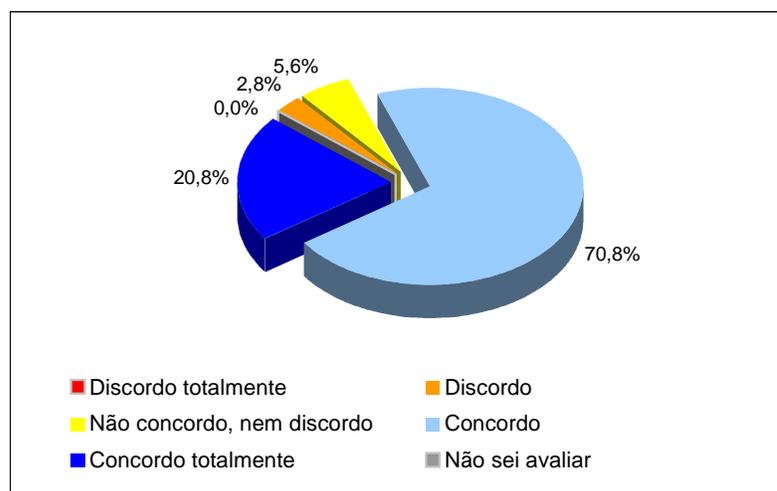
Sem o domínio pessoal as pessoas ficam muito presas a atitudes reativas, mostrando-se defensivas a qualquer idéia inovadora. A prática do domínio mental eleva a segurança pessoal do indivíduo, ajudando-o a tornar-se mais ousado em sua atuação profissional.

Quando a valorização do funcionário é algo inerente à cultura de uma organização, seu grau de motivação se mantém elevado, demonstrando interesse em contribuir com a empresa por meio de suas idéias, sugestões, bem como aceitar inovações institucionais com menor grau de resistência.

5.4 Planejamento

TABELA 19 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ REVEJA SUA POSTURA E OS EFEITOS DA MESMA SOBRE A SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA

REVISÃO POSTURA E SEUS EFEITOS	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	2,8
Não concordo, nem discordo	4	5,6
Concordo	51	70,8
Concordo totalmente	15	20,8
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** Como resposta obteve-se 70,8% de concordância e 20,8% de concordância total.

O ser humano tem a capacidade de buscar caminhos e respostas tomando como base as experiências passadas, agindo no momento presente e vislumbrando o futuro.

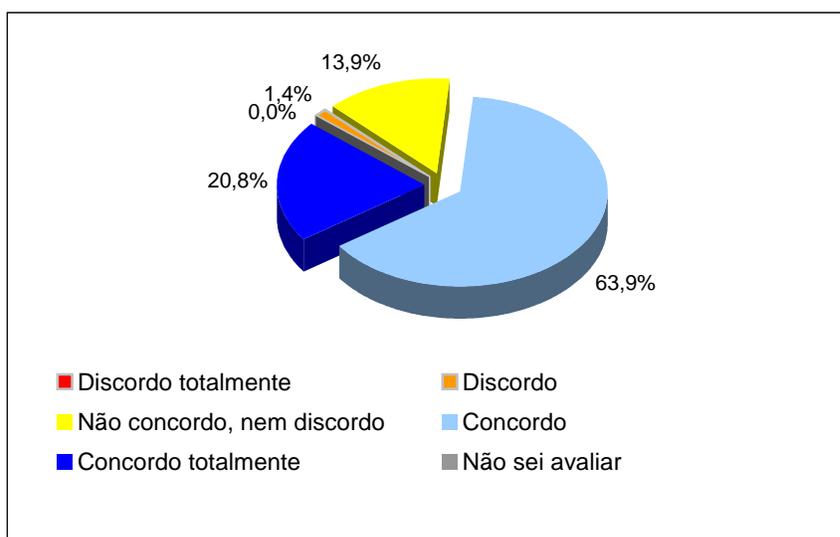
O planejamento sempre esteve presente na vida das pessoas, embora muitas vezes de forma empírica e não organizada.

O planejamento envolve uma visão de futuro e reflete na elaboração de um plano de ação, com base nas experiências do passado, na análise do momento presente e no exame de conseqüências futuras. (Vasconcelos Filho e Fernandes, 1982).

Essa questão também pode ser relacionada à disciplina de “domínio pessoal”, uma vez que se trata da disponibilidade interior de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, estabelecer aquilo que realmente é importante e viver em função de nossas mais altas aspirações.

TABELA 20 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SE TORNE MAIS OUSADO NA SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA

MAIS OUSADO NA SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	1,4
Não concordo, nem discordo	10	13,9
Concordo	46	63,9
Concordo totalmente	15	20,8
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



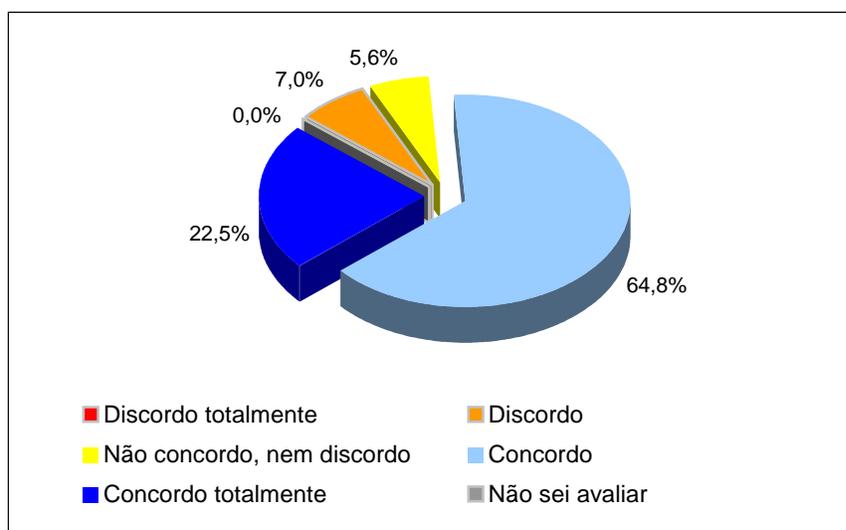
- **Comentários:** O índice de concordância é de 63,9% e de concordância total é de 20,8%.

Observa-se que esta questão está relacionada à prática de todas as disciplinas da organização que aprende, segundo Peter Senge.

Para que um indivíduo se torne mais ousado em sua atuação profissional ele precisa ter conseguido romper paradigmas, apresentar a abertura necessária para superar as formas limitadas de ver o mundo e agir sobre ele. Precisa já ter desenvolvido a habilidade de compartilhar com o grupo a visão do todo, estar além das perspectivas individuais. Dessa forma ele se sentirá mais seguro para ousar, sendo capaz de planejar sua atuação profissional com mais criatividade e dinamismo.

TABELA 21 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ DESENVOLVA HABILIDADES QUE ENRIQUEÇAM SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA

HABILIDADES QUE ENRIQUEÇAM PRÁTICA PEDAGÓGICA	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	7,0
Não concordo, nem discordo	4	5,6
Concordo	46	64,8
Concordo totalmente	16	22,5
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	71	100,0



- **Comentários:** 64,8% concordam com a afirmação, 22,5% concordam totalmente.

Para Senge (1990, p.44), “uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades e competências”.

O mesmo autor afirma que praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz, pois se trata de um aprendizado que nunca termina, precisa ser permanentemente aprimorado. Uma empresa precisa se encontrar sempre no estado de praticar as disciplinas de aprendizagem.

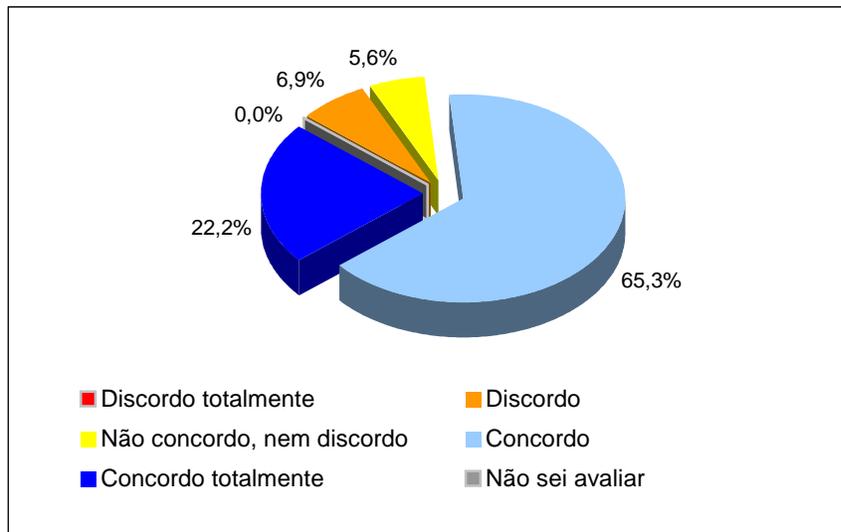
Tal condição permitirá o trabalho de elaboração e implementação de um planejamento estratégico que busque a construção de uma organização com ampla capacidade de inovação e criatividade.

Arie de Geus (1998) diz que a adaptação e o crescimento contínuos em um ambiente de negócios em mudança dependem da “aprendizagem institucional, processo pelo qual as equipes gerenciais compartilham os modelos mentais da empresa de seus mercados e de seus concorrentes. Por esse motivo, pensamos no planejamento como aprendizagem e no planejamento corporativo como aprendizagem institucional”.

5.5 Gestão de Pessoas

TABELA 22 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ REVEJA SUA POSTURA COMO PROFISSIONAL QUEBRANDO PARADIGMAS, LEVANDO-O PARA UMA VISÃO MODERNA SOBRE O PROFISSIONAL

QUEBRA PARADIGMA, VISÃO MODERNA	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	6,9
Não concordo, nem discordo	4	5,6
Concordo	47	65,3
Concordo totalmente	16	22,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 65,3% mostraram concordância com a afirmação acima e 22,2% manifestaram concordância total.

Conforme Chiavenato (1999),

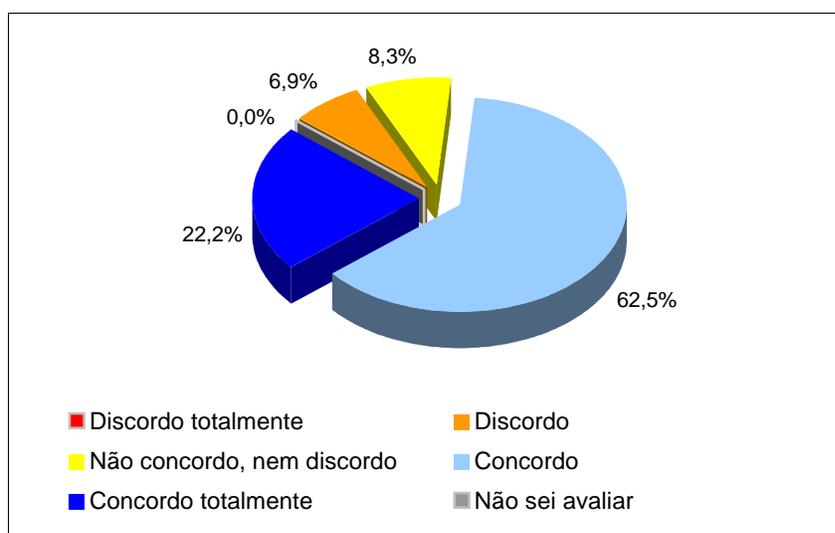
a transformação das pessoas, de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras do conhecimento é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isto decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional, onde são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto”.

O elemento essencial para a consolidação, preservação e sucesso do negócio passou a ser o talento humano.

Um dos objetivos do PEC é levar seus participantes à conscientização das mudanças que o mundo vem sofrendo tanto no aspecto econômico quanto tecnológico, social, cultural e político, tendo tais fatores uma atuação dinâmica de forças que produzem uma considerável imprevisibilidade e incerteza para as organizações. Dentro desse contexto, surge a necessidade de romper paradigmas, deixar de lado pressupostos arraigados e estar aberto para o desenvolvimento de novas habilidades que o tornem mais competitivo no mercado.

TABELA 23 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ SINTA-SE PREPARADO E PRONTO COMO PROFISSIONAL

SENTIR-SE PREPARADO COMO PROFISSIONAL	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	6,9
Não concordo, nem discordo	6	8,3
Concordo	45	62,5
Concordo totalmente	16	22,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



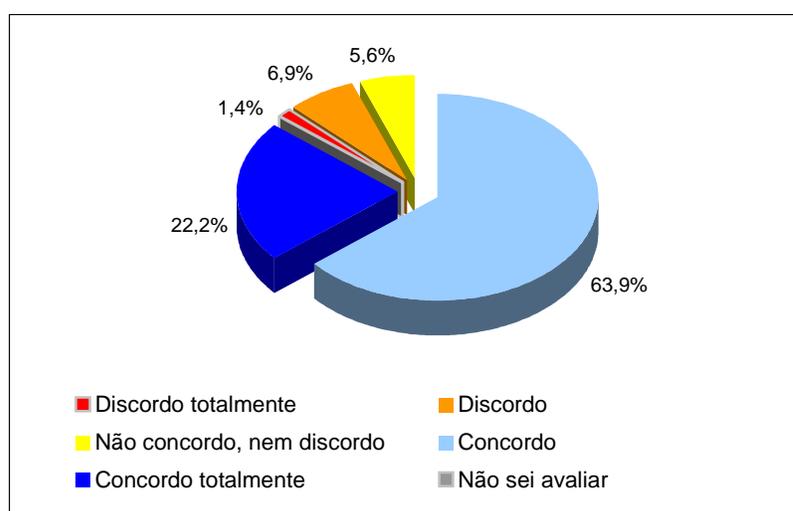
- **Comentários:** 62,5% dos professores pesquisados concordam com a referida afirmação e 22,2% concordam totalmente.

A velocidade das mudanças tecnológicas não é proporcional à velocidade da reaprendizagem. As mudanças tecnológicas requerem o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos para que diminua o alto índice de desemprego.

“Empregabilidade” é a palavra do dia. O desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos se faz cada vez mais necessário num ambiente de hipercompetitividade. A única vantagem competitiva são os ativos humanos. Uma organização de aprendizagem se faz mediante um grupo de pessoas que aprimoram constantemente sua capacidade de antecipar o futuro e criar condições de se adaptar a ele. O meio exige do indivíduo uma atuação pró-ativa. O funcionário se torna cada vez mais o único responsável pela sua carreira e desenvolvimento pessoal, cabendo à empresa o fornecimento das condições necessárias para a sua evolução.

TABELA 24 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PERCEBA A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS TORNANDO-OS MELHOR PREPARADOS PARA O MERCADO

IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo	5	6,9
Não concordo, nem discordo	4	5,6
Concordo	46	63,9
Concordo totalmente	16	22,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



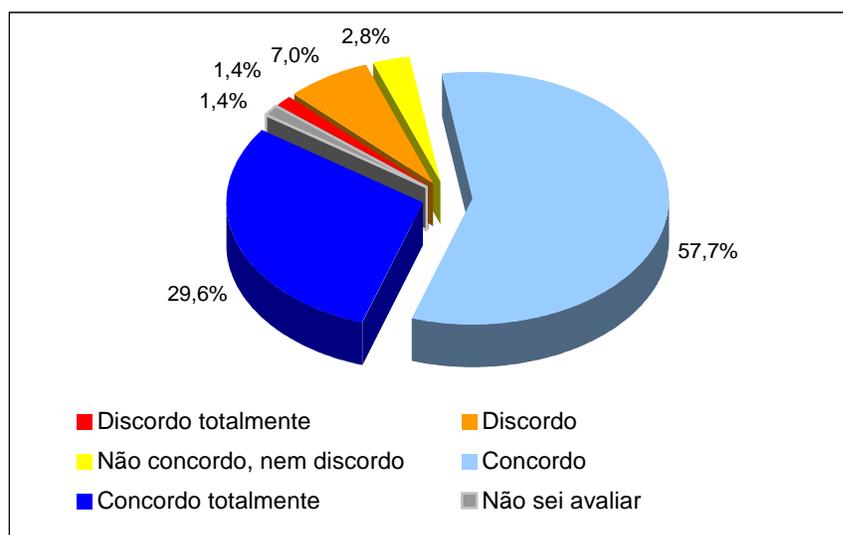
- **Comentários:** 63,9% dos docentes concordam com a questão e 22,2% concordam totalmente.

Pesquisa recente publicada na revista *Exame* (edição 737, p.118-119 de 4 de abril/2001), que retratava as dúvidas e desejos dos líderes de amanhã, mostrou que mais de 70% dos entrevistados classificaram como essencial ou muito importante perceber que a empresa está investindo em seu desenvolvimento. Isso não significa treinamento. O que os entrevistados querem é estar suficientemente atualizados para que possam ser reconhecidos não só pela corporação da qual fazem parte, mas pelo mercado todo, ou seja, pelas empresas.

Uma das propostas do PEC é preparar seus profissionais não somente para o atendimento das necessidades da organização, como também para as exigências do mercado de trabalho.

TABELA 25 - VOCÊ ENCAROU O PEC COMO UMA OPORTUNIDADE PARA O SEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

OPORTUNIDADE PARA O SEU APERFEIÇOAMENTO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo	5	7,0
Não concordo, nem discordo	2	2,8
Concordo	41	57,7
Concordo totalmente	21	29,6
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	71	100,0



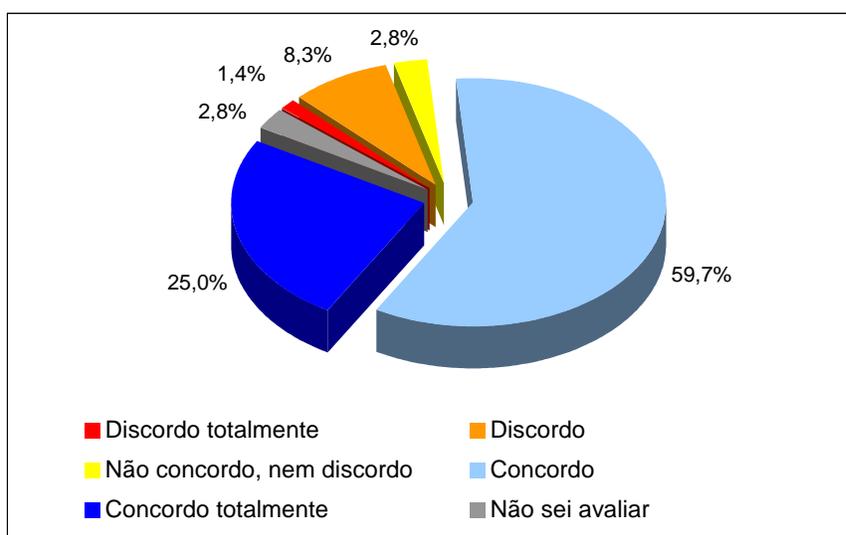
- **Comentários:** 57,7% concordam com a questão e 29,6% concordam totalmente.

Os índices comprovam que o programa de desenvolvimento implementado na instituição de ensino que é foco deste estudo, com base na filosofia da educação corporativa, é reconhecido pelos seus participantes como um espaço para o seu aprendizado e aperfeiçoamento profissional.

O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários vem se ampliando cada vez mais.

TABELA 26 - O PEC PRIVILEGIA OS PROFISSIONAIS COMPROMETIDOS E INTERESSADOS DESENVOLVENDO TALENTOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

DESENVOLVE TALENTOS	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo	6	8,3
Não concordo, nem discordo	2	2,8
Concordo	43	59,7
Concordo totalmente	18	25,0
Não sei avaliar	2	2,8
TOTAL OBS.	72	100,0

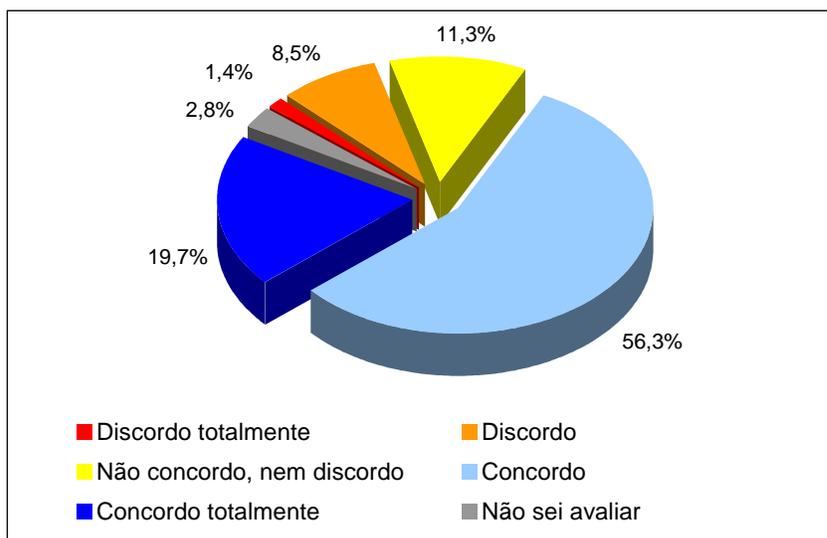


- **Comentários:** 59,7% concordam e 25,0% concordam totalmente.

Essa questão comprova o entendimento dos membros participantes do PEC quanto ao investimento que a instituição faz no desenvolvimento de seus talentos humanos. Essa compreensão se faz mais clara aliada à política existente de Recursos Humanos, que procura privilegiar os funcionários da empresa por meio das promoções internas. Portanto, os docentes pesquisados admitem a importância do desenvolvimento profissional e o reconhecimento que organização faz de seus talentos.

TABELA 27 - VOCÊ OBSERVA O PEC COMO UMA PERSPECTIVA DE ASCENSÃO PESSOAL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

PERSPECTIVA DE ASCENSÃO PESSOAL	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo	6	8,5
Não concordo, nem discordo	8	11,3
Concordo	40	56,3
Concordo totalmente	14	19,7
Não sei avaliar	2	2,8
TOTAL OBS.	71	100,0



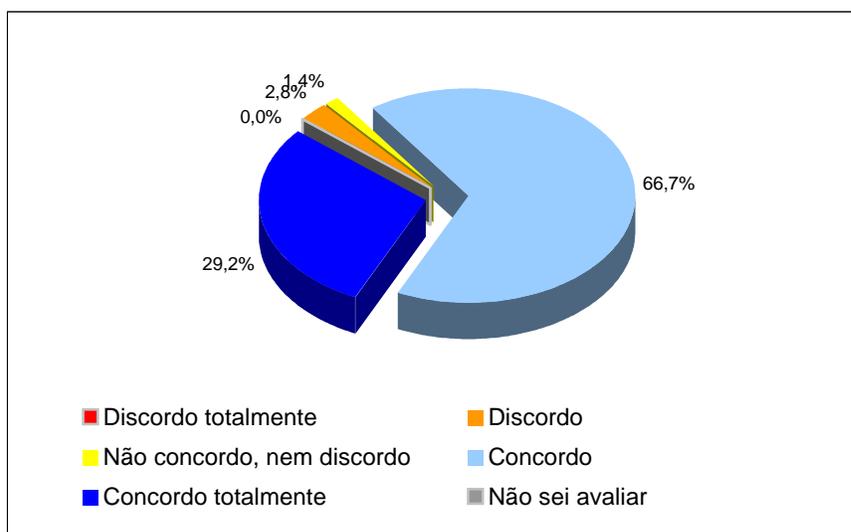
- **Comentários:** Alcançou-se o índice de 56,3% de concordância para a questão e 19,7% de concordância total.

Os profissionais pesquisados parecem admitir que a empresa investe no desenvolvimento profissional, fazendo parte da cultura desta a valorização do funcionário que demonstra empenho e dedicação à sua formação. Tal condição pode destacá-lo perante os demais e servir como incentivo aos colegas. Internamente pode ser tratado como um diferencial competitivo aberto a todos os integrantes da organização, sem nenhuma discriminação. Uma vez que as oportunidades de aperfeiçoamento são disponibilizadas a todos, a busca pelo empenho e dedicação pessoal pode se elevar mediante as possibilidades futuras de ascensão profissional.

5.6 Gestão do Conhecimento

TABELA 28 - O PEC TEM CONTRIBUÍDO PARA QUE VOCÊ PERCEBA QUE A PREPARAÇÃO É UM PROCESSO CONTÍNUO NO MUNDO GLOBALIZADO

PREPARAÇÃO PROCESSO CONTÍNUO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	2	2,8
Não concordo, nem discordo	1	1,4
Concordo	48	66,7
Concordo totalmente	21	29,2
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 66,7% concordam com a afirmação e 29,2% concordam totalmente.

“A rápida obsolescência do conhecimento, causada pelas contínuas mudanças tecnológicas e mercadológicas, impõe a necessidade de transformar o aprendizado em prática constante”. (manchete da *Revista Management*, n.29, nov/dez 2001)

A empresa precisa criar um clima interno favorável à capacitação das pessoas, em que novas habilidades e novos comportamentos sejam incentivados, propiciando aos seus colaboradores uma atuação inovadora e criativa, obtendo deles novas respostas aos novos problemas que possam surgir.

A informação e o conhecimento são as armas competitivas da atualidade e a soma do conhecimento de cada um, em uma empresa, é o que lhe proporciona vantagem competitiva. Em função disso, cabe a ela aprender a gerenciar esse conhecimento, que tem por objetivo melhorar capacidades, habilidades, ajudar nos processos de melhoria contínua, inovação e tomada de decisão. (parágrafo extraído da apostila do Programa de Educação Corporativa - PEC, 2001).

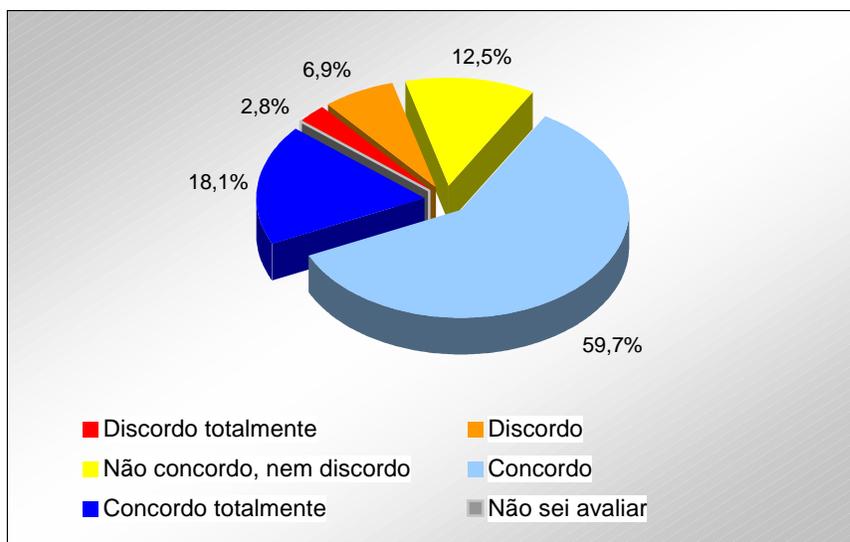
Um dos objetivos do PEC é institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, levando os funcionários à conscientização da importância de manterem-se permanentemente atualizados, uma vez que o estudo deixou de ter caráter terminal.

Segundo J. Meister (1999, p.212), “é cada vez maior o número de funcionários que admitem que o trabalho e o aprendizado estão se tornando a mesma coisa, e que o aprendizado ocorre no trabalho e não mais em uma sala de aula de uma universidade”.

Pesquisas publicadas em periódicos na área de negócios apontam para uma diminuição significativa no prazo de validade dos diplomas tanto de graduação quanto de pós-graduação. Cada vez mais o mercado exige novos conhecimentos, habilidades e postura para o enfrentamento dos desafios vindouros.

TABELA 29 - O PEC TEM OFERTADO DISCIPLINAS COM CONTEÚDOS RELACIONADOS À NECESSIDADE DE MERCADO

NECESSIDADE DE MERCADO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	2	2,8
Discordo	5	6,9
Não concordo, nem discordo	9	12,5
Concordo	43	59,7
Concordo totalmente	13	18,1
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 59,7% concordam e 18,1% mostram concordância total.

Um dos grandes problemas dos programas de treinamento praticados ainda na maioria das empresas está no fato de não atenderem mais às necessidades de capacitação e atualização exigidas pelo mercado. Os programas precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Faz-se cada vez mais necessária a aplicabilidade dos conhecimentos no dia-a-dia de trabalho, ou seja, o funcionário precisa desenvolver a habilidade de compreender o conteúdo estudado num determinado curso e contextualizá-lo na sua função dentro da empresa; executá-lo na prática e, ainda, criar soluções para os problemas vivenciados.

“Numa época de aprendizagem permanente, as universidades do mundo industrializado ficarão marginalizadas se não tiverem eficiência e flexibilidade suficientes para satisfazer a toda amplitude de necessidades educacionais e de treinamento dos dias de hoje.” (Sir John Daniel, vice-reitor, Open University).

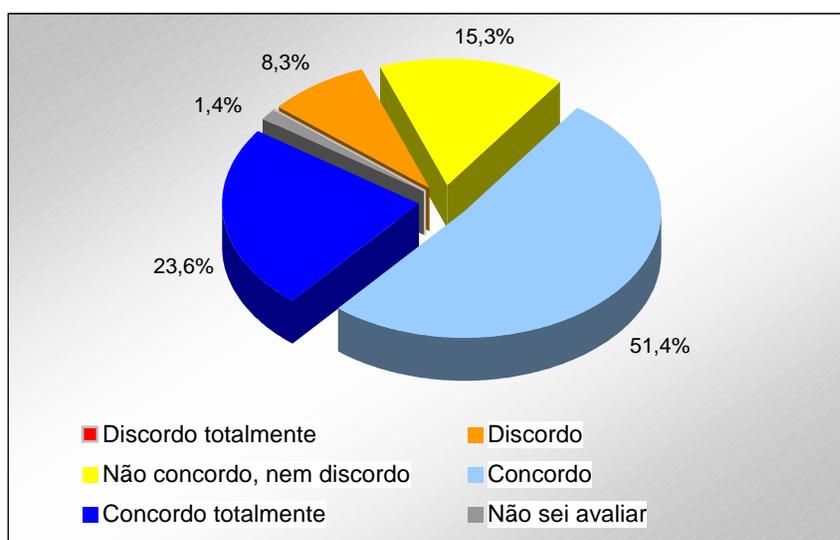
O surgimento das universidades corporativas ocorre em decorrência dos motivos acima expostos. Por um lado, a frustração das empresas com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, por outro, da necessidade de um aprendizado permanente.

J. Meister (1999, p.13) destaca as 7 (sete) novas competências que vêm sendo exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócios. São consideradas a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo. São elas:

1. Aprendendo a aprender.
2. Comunicação e colaboração.
3. Raciocínio criativo e resolução de problemas.
4. Conhecimento tecnológico.
5. Conhecimento de negócios globais.
6. Desenvolvimento de liderança.
7. Autogerenciamento da carreira.

TABELA 30 - O PEC TROUXE A VOCÊ MAIOR SEGURANÇA PESSOAL E PROFISSIONAL

TROUXE SEGURANÇA PESSOAL E PROFISSIONAL	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	6	8,3
Não concordo, nem discordo	11	15,3
Concordo	37	51,4
Concordo totalmente	17	23,6
Não sei avaliar	1	1,4
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 51,4% dos respondentes concordam com a afirmação e 23,6% concordam totalmente.

Conforme Rodriguez y Rodriguez (2001, p.45-46), os princípios de uma organização do conhecimento devem estar suportados por novos paradigmas, tais como: as pessoas passam a ser vistas como receita, o poder se torna proporcional ao nível de conhecimento, o papel principal de um gerente é o de apoiar seus colaboradores, a informação se torna uma ferramenta para a comunicação, ênfase nos valores intangíveis, o fluxo de informações acontece em forma de rede, a finalidade do aprendizado está na criação de novos ativos, os valores do mercado passam a ser regidos pelos ativos intangíveis, o relacionamento com os clientes se torna mais interativo, o conhecimento passa a ser visto como um diferencial competitivo.

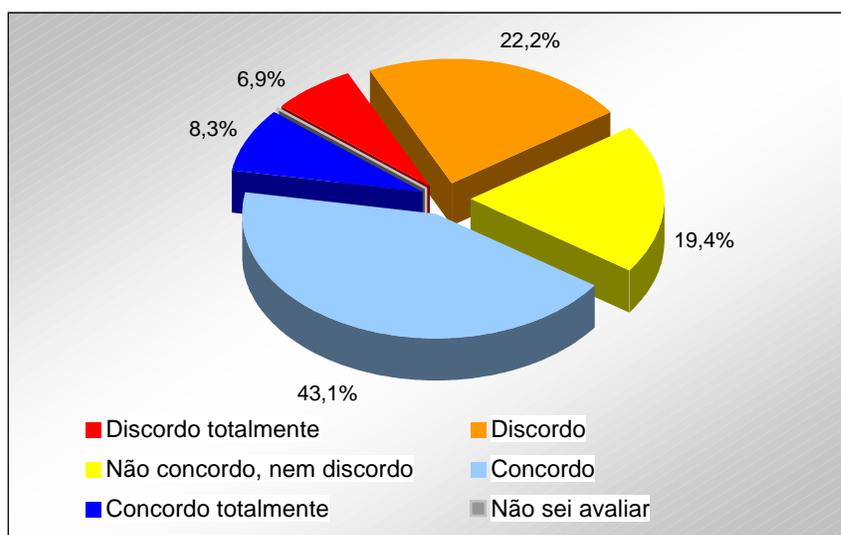
No enfoque do novo modelo de gestão de pessoas com ênfase na gestão do conhecimento, o talento dos funcionários que trabalham numa organização é a única vantagem competitiva capaz de levar uma empresa à excelência no mundo dos negócios. Por essa razão, todos os esforços são direcionados às práticas educativas que possam favorecer o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado permanente. Como consequência desse processo, o indivíduo passa a receber constantes estímulos externos para a busca de seu aperfeiçoamento e evolução tanto pessoal quanto profissional.

O domínio obtido mediante o aprendizado de novas habilidades e conhecimentos, bem como o desenvolvimento de novas competências, faz com que o trabalhador sintase cada vez mais capacitado e seguro de suas condições para o enfrentamento das exigências de mercado.

O PEC pretende, por meio de sua metodologia, desenvolver profissionais que atuem com criatividade, dinamismo, iniciativa para a resolução de problemas e, principalmente, seguros de suas competências técnicas e comportamentais.

TABELA 31 - COM A IMPLANTAÇÃO DO PEC VOCÊ SENTIU-SE OBRIGADO A ESTUDAR

SENTIU-SE OBRIGADO A ESTUDAR	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Discordo totalmente	5	6,9
Discordo	16	22,2
Não concordo, nem discordo	14	19,4
Concordo	31	43,1
Concordo totalmente	6	8,3
Não sei avaliar	0	0,0
TOTAL OBS.	72	100,0



- **Comentários:** 43,1% dos professores confirmam a afirmação e 8,3% concordaram totalmente.

Uma vez que o mercado é enfático quanto à necessidade de uma reciclagem permanente, justificando esta prática com base num contexto turbulento, provocado pelas rápidas e contínuas mudanças tecnológicas e mercadológicas, o hábito de estudos se torna inevitável.

O PEC tem como objetivo despertar o seu cliente para a conscientização de que a aprendizagem precisa ser algo constante em suas vidas, desenvolvendo uma cultura institucional que venha a favorecer essa percepção. O sentimento de obrigatoriedade não reflete na garantia de manutenção de esforços necessários para a superação de obstáculos. O prazer pelo ato de aprender precisa estar presente na vida das pessoas.

“O prazer é uma experiência qualitativa. Não pode ser medido. Não há receitas para sua repetição. Cada vez é única, irrepetível. Um pianista não interpreta a mesma música duas vezes de forma igual”. (Rubem Alves em: “Entre a Ciência e a Sapiência”).

Rubem Alves costuma dizer que educar tem tudo a ver com sedução. Segundo ele, educador é quem consegue desfazer as resistências ao prazer do conhecimento. “Seducir para “o quê”? Ora, para um saber-sabor”.

Pensando na melhoria contínua do processo da organização, o que você mudaria no Programa de Educação Corporativa?

Por se tratar de uma questão aberta, apresentam-se abaixo as respostas e ou sugestões dos participantes:

- *“Organização das aulas presenciais sempre aos sábados pela manhã, não coincidindo dias de avaliações e entrega de trabalho com correções de provas bimestrais”.*
- *“Maior controle, clareza e agilidade na entrega das notas. Fóruns mais produtivos e com várias opções de horários”.*
- *“Aumento do prazo para cada módulo, facilitando a dedicação aos estudos”.*
- *“Maior respeito e valorização às contribuições feitas pelos professores”.*
- *“Adequação dos conteúdos com a realidade”.*
- *“Melhoria no relacionamento entre os profissionais que conduzem o trabalho e os docentes participantes”.*
- *“Como sugestão, temas que tratem os distúrbios de aprendizagem, distúrbios neurológicos, entre outros”. “A equipe está de parabéns, tenho o maior prazer em freqüentar e participar” “.*
- *“Aulas presenciais no sábado pela manhã ou durante a semana à noite. A aula poderia ser na metade do módulo e não ao final dele. No dia da avaliação poderiam ser retomados os conteúdos das últimas aulas. Distribuição adequada das apostilas. Melhoria no processo de avaliação, para que o aluno possa acompanhar melhor como o processo de aprendizagem está ocorrendo, além do recebimento da nota final”.*

- *“A manutenção da oferta de momentos de encontros com profissionais teóricos, como forma de aprofundamento e aprimoramento dos conhecimentos”.*
- *“Maior estímulo à produção durante horários de aulas, não a deixando como tarefa de casa”.*
- *“Aumento de mais uma aula presencial. Maior acesso a livros e textos em geral”.*
- *“Aplicação de pesquisa com os professores sobre temas que atendam suas necessidades. Aumento da exigência de atuação dos professores em momentos que exijam tomadas de decisão. Preservação dos sábados à tarde para que os docentes possam destiná-los ao lazer com suas famílias. Maior aproveitamento do PEC presencial durante a semana”.*
- *“Alteração nos horários dos chats, promoção de encontros entre os educandos, em grupos menores, para discussão dos temas”.*
- *“Investimento na modalidade de educação a distância de forma que pudesse atender cada vez mais um público maior. Revisão e implantação de inovações para o PEC presencial. Algumas características destes encontros precisam ser revistas”.*
- *“Utilização de uma melhor ferramenta no EaD”.*
- *“O estudo não foi uma obrigação, é uma necessidade contínua”.*
- *“Modificação no site, a fim de torná-lo mais rápido”.*
- *“Aumento do número de profissionais especialistas nas diferentes áreas de conhecimento oportunizando maiores trocas”.*
- *“Revisão no calendário para as avaliações dos módulos, evitando que coincida com os trabalhos do dia-a-dia. As aulas presenciais no sábado poderiam acontecer no período da manhã. Observou-se grande progresso na ferramenta, tornando-a mais interessante para quem participa”.*
- *“Os módulos poderiam ser mais extensos. Evitar que os compromissos com o estudo se acumulem com as correções de provas”.*
- *“Aulas presenciais mais freqüentes e avaliação menos tradicional”.*

- *“Pesquisa com os docentes sobre suas necessidades e encontros para que as dificuldades possam ser sanadas. Maior troca de experiências”.*
- *“Aumento do tempo para execução do módulo, favorecendo o aprofundamento dos conhecimentos”.*
- *“Módulos que oportunizassem a aplicação imediata em sala de aula. Muitos módulos possuem assuntos que não são compatíveis com a realidade de trabalho”.*
- *“Aumento do número de aulas presenciais nos sábados pela manhã”.*
- *“Aumento de temas correlatos à prática profissional”.*
- *“Penso que a instituição está no caminho certo. Reciclar e aprimorar seus profissionais faz parte do mercado que nos cerca. Garantiria cada vez mais a troca de experiências entre os profissionais da área”.*
- *“A equipe é excelente, sendo difícil sugerir atividades, pois as atividades são completas e variadas”.*
- *“Na minha opinião as mudanças que vêm ocorrendo geram sempre maior conhecimento e crescimento profissional. A equipe está de parabéns!”.*
- *“A avaliação poderia ser menos tradicional e mais reflexiva”.*
- *“Aumento do número de aulas presenciais e diminuições dos chats. Mais oportunidades de trocas de experiências, pois a prática e a teoria caminham juntas”.*
- *“Um mínimo de duas aulas presenciais por módulo”.*
- *“Os PECs presenciais atingiam melhor os objetivos”.*
- *“A escolha das palestras e dos conteúdos condizem muito com a prática pedagógica, possibilitando sempre uma aprendizagem significativa”.*

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A emergência do tema “educação” com enfoque na empresa, muito difundido nos dias atuais, tornou-se objeto de estudo desta pesquisa.

Em face de tantas dúvidas e preocupações oriundas de um contexto turbulento, marcado por constantes e profundas mudanças políticas, tecnológicas e sociais, instalou-se a necessidade de criação e adoção de práticas administrativas inovadoras que pudessem melhor atender às exigências de mercado.

A busca incessante de novas habilidades e conhecimentos que viessem a representar para a empresa uma vantagem perante a concorrência passou a ser um fator-chave para o alcance de seu sucesso.

A primeira ruptura de paradigma acontece quando se admite que a educação deixa de ser responsabilidade exclusiva das instituições de ensino formais e a empresa passa a responder com uma grande parcela de contribuição para um aprendizado inovador, contextualizado e permanente.

Em decorrência desse novo enfoque, o papel da área de Recursos Humanos nas organizações sofre uma profunda revisão, crescendo significativamente em importância, tornando-se cada vez mais estratégica e menos operacional.

O apelo das empresas para a criação de um sistema educativo que possa melhor atender às necessidades do seu negócio cresce diariamente.

Elementos como: criatividade, inovação, persistência e motivação, aliados a um bom capital intelectual, se apresentam como indispensáveis para a permanente busca do sucesso empresarial.

A organização precisa se atualizar, definir e montar estratégias para não perder mercado e alcançar seus objetivos. Todas essas situações podem revelá-la como vencedora num ambiente de tanta competição.

Entretanto, são as pessoas que fazem a diferença, tornando possível o mais íntimo desejo de uma instituição.

Constata-se nesse momento uma outra mudança de cenário. O que era privilégio de poucos passa a ser responsabilidade de todos. O homem deixa de ser visto como uma mera peça de engrenagem ou até mesmo como um recurso humano, conforme abordado na problemática que inspirou este estudo. Passa-se a exigir dele uma participação mais ativa nos processos estratégicos.

Entretanto, as transformações ocorridas no meio externo não aconteceram numa velocidade proporcional às mudanças no contexto empresarial.

Enquanto o ambiente externo já clamava por inovações, as organizações ainda estavam preocupadas em copiar modelos existentes, em vez de criar alternativas novas para a solução de problemas que se faziam imediatos. A adoção de práticas obsoletas ainda se mostra presente num grande número de empresas e, o mais agravante, em algumas que se julgam modernas e atualizadas.

A denominação “RH” passa a incomodar algumas organizações que visualizam inovações e desafios para uma área que poderia ser mais estratégica.

Exige-se uma atuação diferenciada destes profissionais, que sua participação seja ativa e influente nos processos decisórios, devendo agir como facilitadores das mudanças.

Mais uma vez o meio externo está muito mais à frente em comparação com o ambiente empresarial, pois até então uma das maiores responsabilidades dos chamados profissionais da área de Recursos Humanos limitava-se à administração de pessoal, entretendo-se com atividades essencialmente burocráticas e rotineiras que hoje se encontram cada vez mais terceirizadas.

Os próprios profissionais de RH não foram preparados para tal enfrentamento, com exceção daqueles que conseguiram antever as mudanças. Por essa razão, em muitas empresas houve troca de nomes nos departamentos, sem nenhuma garantia de alteração significativa em seu modelo de gestão.

A preocupação com a educação e preservação de seus talentos humanos passou a ser comum nas organizações, mesmo que estas ainda não tenham encontrado um caminho próprio para tal desenvolvimento.

Por outro lado, o funcionário, de um modo geral, passa a ser mais ouvido e requisitado a contribuir com idéias e sugestões, pois se admite que ele, ao vivenciar um problema, possa ser a pessoa mais adequada a encontrar uma solução para ele. Tal condição ficava restrita a uma minoria pensante, normalmente composta por membros que compunham a cúpula empresarial.

Neste novo modelo de gestão predomina a estrutura horizontal e se destaca o trabalho em rede. Há uma considerável diminuição nos níveis hierárquicos, maior descentralização e, como consequência, uma contribuição mais estratégica dos participantes.

Ao estabelecermos uma analogia entre a velocidade das mudanças externas e o ritmo das transformações ocorridas no sistema educacional, poderemos sofrer um impacto ainda maior, tamanha a estagnação.

Relembrando Pedro Demo, a escola e seus educadores falam muito em mudanças, mas são os que menos as praticam. Falam em ações inovadoras, estudos recentes na área pedagógica e metodologias avançadas, mas na sua maioria a prática vigente ainda está bastante ultrapassada. Esta observação também se faz prudente para o seu modelo de gestão administrativa. Muitos profissionais que atuam na área educacional mostram dificuldade em enxergar uma instituição de ensino como uma organização como outra qualquer, que precisa ter um produto bem definido, constantemente renovado e ser gerida mediante técnicas administrativas mais adequadas ao seu perfil, a fim de que possa se destacar em seu mercado, mostrando-se sólida e competitiva.

Com base nas preocupações mencionadas, a instituição foco deste estudo vem adotando, desde julho de 1994, um modelo de gestão que prioriza as pessoas, o que comprova suas ações e decisões mais estratégicas de investimento.

Antecipando-se às exigências do contexto atual, já apresentava desde 1995 políticas agressivas de Recursos Humanos, mais especificamente na área de desenvolvimento de pessoas, proporcionando aos seus colaboradores um

significativo apoio financeiro para o custeio de cursos de pós-graduação e adicional salarial mediante a conclusão desses cursos.

Observou-se, na época, que tal condição contribuiu no sentido de elevar a auto-estima do funcionário e torná-lo mais motivado e estimulado para a adoção de hábitos de estudos, embora ele ainda não demonstrasse a plena consciência de que aquele esforço, considerado na época um diferencial perante a concorrência, hoje seria uma prática comum que não o diferencia, mas apenas o mantém sobrevivente num mercado tão competitivo.

Entretanto, a instituição, em fase de expansão, realizando fusões com unidades de ensino fora da cidade, mais uma vez antevendo as novas e futuras exigências e, ao mesmo tempo, percebendo esgotadas as ofertas de cursos no mercado, optou por reestruturar seu mapa horário para docentes enquadrados na categoria de mensalistas e criou um programa de desenvolvimento próprio que tivesse como base a filosofia da educação corporativa, denominando-o de PEC (Programa de Educação Corporativa), implementado no início do ano letivo de 1999.

O corpo docente da Educação Infantil até a terceira série do Ensino Fundamental começou a estudar no horário de trabalho, não sendo mais exigida sua participação em cursos externos, uma vez que a própria instituição passava a ofertar um programa que, além de lhe proporcionar uma reciclagem e aperfeiçoamento técnico, também trabalhava sua missão, visão, ampliando seu conhecimento da organização como um todo e difundindo sua cultura.

O curso foi estruturado em módulos que compreendiam tanto a área pedagógica quanto os conceitos que envolvem a administração escolar, totalizando 180 horas-aula.

Uma das políticas institucionais é o da promoção interna, ou seja, o aproveitamento dos talentos da casa para a ocupação dos novos postos que começavam a surgir em decorrência do crescimento da organização. Portanto, este curso também tinha como objetivo a formação dos futuros gestores escolares.

Na seqüência o curso sofreu nova avaliação e reajustes foram efetuados, passando de 180 para 360 h/a, tendo sido reconhecido no ano de 2000 como Pós-Graduação, em nível de Especialização em Gestão de Escolas, pela faculdade pertencente ao mesmo grupo educacional.

A filosofia da Educação Corporativa esteve sempre presente e a estruturação do projeto não deixou de contemplar as regras básicas, como:

- a) Alinhamento do programa com as necessidades estratégicas do negócio.
- b) Prestação de serviços extensivos aos seus parceiros, como, por exemplo, as escolas conveniadas.
- c) Preocupação em tornar o programa auto-sustentável.
- d) Desenvolvimento de alianças e parcerias com instituições de ensino superior.
- e) Comprometimento dos líderes no papel de professores, tutores, etc.

Tomando como base os resultados positivos alcançados com o trabalho realizado no ano de 2000, o PEC apresentou como novidade para 2001 a modalidade não presencial. Em razão da necessidade de extensão do projeto para as unidades externas à capital, a instituição optou por transformar seu programa de educação corporativa, que até então ocorria apenas de forma presencial, em educação a distância. E, para tanto, buscou, na época, consultoria da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, considerada pioneira na área e que apresentava um trabalho altamente conceituado no mercado.

A atividade de consultoria aconteceu durante um ano e todo o suporte técnico foi dado à equipe institucional envolvida no projeto. No início do ano 2001, o curso foi ofertado a distância, motivo esse que trouxe muita satisfação e aceitação pelos funcionários das unidades de fora, que demonstraram grande interesse pela proposta.

Uma das vantagens obtidas com a modalidade a distância diz respeito ao próprio ritmo do treinamento, podendo ser definido pelo funcionário, estando à sua disposição em qualquer momento e local. Para a empresa os custos se tornariam

mais acessíveis, uma vez que não exigiria o deslocamento dos profissionais entre unidades nos diversos Estados.

Por se tratar do terceiro ano de desenvolvimento do referido programa, que a cada ano sofria alterações significativas com o propósito de melhor viabilizar o projeto e obter a validação deste como Pós-Graduação junto aos órgãos competentes, a equipe sentiu a necessidade de fazer uma pesquisa com o corpo docente participante, a fim de melhor compreender o entendimento que seu cliente está tendo da proposta e reajustá-la, se preciso fosse.

O foco deste trabalho foi o grupo de questões referentes à Gestão do Conhecimento. Os comentários que se realizarão na seqüência dizem respeito aos itens cujo percentual atingiu acima de 90%, representando a somatória entre a concordância e a concordância total com as respectivas questões. Posteriormente se dará destaque para os itens que totalizaram entre 70 e 79% de concordância e concordância total.

Pode-se concluir que, com adesão acima de 90% na somatória dos itens de concordância e concordância total, a população percebe que um dos objetivos do programa é fazê-la sentir-se parte da instituição, contribuindo para a revisão de sua postura profissional e os efeitos desta sobre sua prática pedagógica. Os professores pesquisados também admitem que o PEC vem trazendo significativa colaboração para a modificação de alguns de seus comportamentos, sempre com o propósito de se obter melhorias na sua atuação profissional. Também atingindo percentual acima de 90% destaca-se a importância do trabalho em grupo, mostrando uma grande valorização para o ato de “pensar em conjunto”. O item mais pontuado diz respeito à importância da preparação profissional como um processo contínuo num mundo globalizado. A equipe organizadora do programa pode confirmar que a frequência dos professores no PEC não diz respeito a um simples cumprimento de uma exigência implícita institucional, mas sim sua real compreensão da necessidade da aquisição de hábitos permanentes de estudo.

Um item considerado mal avaliado foi a motivação pessoal para dedicação às disciplinas do PEC. A somatória entre concordância e concordância total atingiu 74%. Embora o professor admita, com 86,5% de respostas afirmativas, seu interesse pelo programa, parece ter-lhe faltado uma motivação pessoal maior para sua dedicação. Tal condição nos leva à sugestão de um estudo minucioso sobre os motivos existentes e um ajuste na situação, uma vez que o verdadeiro hábito de estudo deve ser acompanhado do prazer de manter-se permanentemente em busca do novo. Se o ato de aprender não tiver “sabor”, conforme Rubem Alves, deixará de ser prazeroso.

Considerando ainda os itens pontuados entre 70 e 79%, observa-se uma visão de acréscimo pouco relevante do programa como maior segurança para a vida pessoal e profissional do docente, bem como sua perspectiva de ascensão na organização não se encontra, de modo significativo, atrelada à sua participação no PEC. Os docentes também clamam por conteúdos cada vez mais relacionados às necessidades de mercado, atingindo 77,8% de concordância. Essa observação se faz importante, pois denota uma preocupação do profissional com sua empregabilidade e corresponde a um dos propósitos do programa que vai além da melhoria do trabalho institucional, mas uma melhor preparação de seu profissional para o mercado.

Considera-se a necessidade de uma nova revisão do projeto e, como recomendação, a inclusão de alguns temas que possam ter sido pouco trabalhados ou não terem sido contemplados, tais como:

- Liderança: as organizações precisam de profissionais que saibam refletir e reagir prontamente a uma determinada exigência. Os funcionários devem entender que as mudanças são inevitáveis e a melhor maneira de enfrentá-las é, acima de tudo, aceitando-as. Eficiência para administrar conflitos e formar times de trabalho, criar senso de integração e responsabilidade, são qualidades imprescindíveis no mundo corporativo. “Um dos testes de

liderança é a habilidade de reconhecer um problema antes que ele se torne uma emergência”. (GLASGOW, Arnold. Revista Você S.A., p.47).

- **Pedagogia:** desenvolvimento de módulos que permitam aplicabilidade direta no trabalho. Maior contextualização e adequação do conteúdo técnico estudado com a realidade vivenciada.
- **Motivação:** o aluno precisa sentir-se provocado para o estudo. Uma das providências que já está sendo tomada e será implementada como novidade para 2002 é a aquisição de um novo ambiente virtual de aprendizagem. Este ambiente dispõe de uma tecnologia mais avançada que permite maior interatividade entre os participantes e seu conteúdo, o que trará benefícios diversos para o aprendizado e possível elevação do grau de motivação do aluno. Acredita-se também que a disponibilização de um número maior de encontros presenciais possa favorecer o entusiasmo e o estabelecimento de maior vínculo do aluno com a proposta.
- **Trabalho em Equipe:** embora tenha sido um item muito bem avaliado, faz-se necessária a presença permanente de atividades que exijam participação em grupo, favorecendo o processo de interação pessoal.
- **Networking:** termo muito utilizado no mercado de trabalho e que se refere à importância de se manter uma rede de relacionamentos profissionais. Também compreendido como Capital Social. Demonstração dos benefícios de um intercâmbio profissional. O ser humano precisa deixar a visão de individualismo. Vivemos numa época em que a troca de experiências e informações profissionais se fazem importantes, podendo representar oportunidades de desenvolvimento pessoal.
- **Empreendedorismo:** uma empresa precisa de profissionais arrojados, determinados, que se lancem constantemente em situações desafiadoras, que busquem caminhos alternativos, que não levem problemas à sua organização, mas sim soluções para eles. Que apresentem postura empreendedora e consigam pensar estrategicamente.

- **Produtividade:** os profissionais precisam aprender a ser mais eficientes e comprometidos com o trabalho, mantendo sempre o foco e o equilíbrio emocional. As pessoas precisam aprender a se disciplinar, planejar suas atividades, focá-las e elaborar um plano de ação, para que sua produtividade seja favorável sem que haja desgaste emocional. É importante saber selecionar as informações recebidas que possam ser úteis para sua vida pessoal e profissional.
- *Outplacement:* expressão também bastante utilizada no contexto empresarial e que tem como objetivo levar o indivíduo a uma auto-avaliação de sua carreira. O profissional é convidado a uma revisão de seu currículo, de sua postura profissional e orientado para a elaboração de um plano de vida de médio e longo prazo.
- **Atendimento ao Cliente:** uma empresa precisa conhecer com profundidade o tipo de cliente que atende e desenvolver processos adequados para responder às suas necessidades. Um produto bem definido e um amplo entendimento do cliente são fatores que podem contribuir para deixá-lo à frente da concorrência.
- **Cidadania Corporativa:** responsabilidade social e cidadania corporativa são expressões em alta no dia-a-dia das empresas modernas. Podem ser traduzidas por compromissos com as comunidades nas quais atuam e na valorização do relacionamento com os clientes internos, externos, fornecedores e parceiros em geral.
- **Filosofia Corporativa:** despertar os funcionários para uma compreensão mais elevada do mundo, sendo capaz de transcender seus limites. Observa-se uma tendência das empresas em buscar profissionais com formação mais humanista, sensíveis e que tenham um sentido de ética bem desenvolvido, sem desconsiderar a importância da diversidade.
- **Saúde Física e Mental:** conscientizar os profissionais para a importância da aquisição de hábitos saudáveis de vida, compreendendo a prática de esportes, alimentação balanceada, lazer em família, etc., que visem à manutenção do seu equilíbrio físico e mental.

Recomenda-se também, para o primeiro semestre de 2002, uma avaliação dos benefícios obtidos com a utilização da nova ferramenta e a possibilidade de extensão do programa, para o início do segundo semestre, aos familiares dos funcionários.

Após a obtenção do reconhecimento do curso, em processo no órgão competente, ficará disponível para o mercado, podendo ser inicialmente oferecido às escolas conveniadas, uma vez que as mesmas já desenvolvem um trabalho compatível à proposta pedagógica da instituição em questão. Também poderia ser estudada a possibilidade de expansão do projeto à rede de escolas católicas. Entretanto, como passo inicial, haveria necessidade de um maior conhecimento de sua cultura, visando uma melhor adequação do projeto às novas realidades, criando assim uma identidade própria.

Essa iniciativa viria a contemplar uma das regras do projeto que o tornaria auto-sustentável. Vale destacar que, paralelamente ao trabalho que vem sendo ofertado para o corpo docente, a instituição também tem desenvolvido cursos de atualização e pós-graduação em gestão de negócios com o propósito de atender seus funcionários que atuam na gestão administrativa. Esses cursos ofertados internamente já se encontram disponíveis no mercado.

Recente pesquisa realizada pelo Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo, intitulada RH 2010, publicada na revista *Você S.A.*, setembro/2001, da Editora Abril, entrevistou 168 profissionais vinculados à área em universidades, consultorias e empresas para mapear as competências e os desafios do RH no futuro. Destacam-se alguns resultados:

Competências em 2010:

- Orientação para o resultado da empresa
- Conhecimento em gestão de negócios e marketing
- Promoção da mudança da cultura e de atitude
- Orientação para o cliente interno
- Liderança
- Trabalho em equipe

Desafios em 2010:

- Atração, capacitação e retenção de talentos
- Gestão por competências
- Gestão do conhecimento
- Resposta rápida às mudanças organizacionais
- Educação corporativa
- Noções de marketing e estratégia

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers com 200 organizações líderes de mercado entre os países: Brasil, Argentina e Chile, companhias que possuem, em média, faturamento bruto anual de 500 milhões de dólares e 5 mil empregados, constatou que apenas duas a cada dez empresas já tiveram algum tipo de experiência com *e-learning*. Das 40% que demonstraram interesse estratégico por educação corporativa via *web*, apenas 20% utilizam a prática do *e-learning*, índice que deverá subir para 30% em 2002. Do interesse estratégico à implementação efetiva, os obstáculos incluem escassez de recursos financeiros, barreiras culturais e falta de negociação com a presidência da empresa. (fonte: Revista Você S.A, nov./2001, Editora Abril).

Recomenda-se, para futuros trabalhos, um estudo que possa melhor vincular a gestão do conhecimento com a gestão de competências. Faz-se necessário também o desenvolvimento de uma proposta que vise à mensuração dos resultados obtidos pelo capital intelectual, também conhecido como ativos intangíveis, atrelando uma política de remuneração por resultados atingidos e competências desenvolvidas.

A Revista *Exame*, março/2001, Editora Abril, publicou uma matéria com o seguinte título: “A Era dos Portais Humanos: por que a criação de comunidades internas, e não a tecnologia é o maior atalho para a gestão do conhecimento”. Uma das questões levantadas foi: “Como é possível medir o retorno que a gestão do conhecimento proporciona a uma organização? Segundo um estudo da consultoria americana Delphi, apenas 14% das empresas americanas usam métodos tradicionais para medir o retorno sobre esse investimento. Motivo: eles não se

aplicam em situações como essas. De acordo com o consultor da Delphi, Rich DiLeonardo, “ninguém realiza estudos sobre o retorno do investimento de um sistema de *e-mail*, simplesmente aceita-se que ele é necessário”. Conforme a matéria, os indicadores mais usados são as taxas de retenção de clientes, o registro de novas patentes e a criação de práticas inovadoras de trabalho.

É importante destacar que o (PEC) Programa de Educação Corporativa, objeto deste trabalho, foi inicialmente desenvolvido na instituição de ensino em questão, entretanto, hoje já se encontra em fase de implantação no complexo de ensino superior pertencente ao mesmo grupo franciscano de educação. A Província Franciscana da Imaculada Conceição conta com, aproximadamente, 33.000 (trinta e três mil) alunos e 3.600 (três mil e seiscentos) funcionários espalhados em todas as suas unidades de ensino no Brasil. O universo de pessoas que pode se beneficiar do programa está além dos funcionários diretos, pois visa-se estendê-lo aos seus familiares, parceiros e fornecedores da instituição e, sobretudo, ao seu corpo discente.

O grupo educacional foco deste estudo demonstra acreditar na educação corporativa (agora, *on line*), não medindo esforços de investimentos para a sua evolução, observando, nesse sistema, vantagens indiscutíveis para o processo de educação e desenvolvimento das pessoas, contribuindo diretamente para a vantagem competitiva das organizações.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 1997.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. Uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997. p.10.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARANHA, M. L. de A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: introdução à filosofia. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.

ARANHA, Maria Lúcia de. **Temas de filosofia**. São Paulo: Moderna, 1992.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. O conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BASIL, Douglas Constantin; COOK, Curtis W. **The management of change**. Maidenhead, Eng.: McGraw-Hill, 1974. p.234.

BASTOS, João Augusto de Souza Leão de Almeida. **A educação técnico-profissional**: fundamentos, perspectivas e prospectivas. Brasília: Senete, 1991.

BEATTY, Jack. **O mundo segundo Peter Drucker**: as idéias e teorias de um gigante da administração. São Paulo: Futura, 1998.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Educação**: um tesouro a descobrir; relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo, Brasília: Cortez, 1998.

BRITO, M. J.; BRITO, V. G. Aprendizagem nas organizações: paradigmas de análises, cultura organizacional. **Organizações e sociedades**, Salvador, v.4, p.10, 1997.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, Preface, 199_.

CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979. p.1.

CHANDLER Jr, Alfred D. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: London: The MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. v.1-5.

COHEN, A. R. **MBA curso prático**: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas – seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVIDOW, William; MALONE, Michael. **A corporação virtual** – lições das empresas mais avançadas do mundo. Estruturação e revitalização da corporação para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1993.

DEMING, Willian E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Ironias da educação**: mudanças e contos sobre mudanças. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EBOLI, Marisa. **Educação para as empresas do século XXI**: coletânea de artigos sobre as universidades corporativas - edição especial. São Paulo: FIA/FEA-USP, 1999. p.78-116.

E-LEARNING – a revolução começou. HSM Management, São Paulo, n.29, p.77, nov./dez. 2001.

E-LEARNING. Você S.A., São Paulo: Ed. Abril, v.4, n.41, p.13, nov. 2001.

ELLIOT, Ronald D. The challenge of managing change. **Personnel Journal**, Costa Mesa, v.69, n.3, p.40, Mar. 1990.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1964.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Ademir A. O apoio à atividade gerencial. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 10 fev., 1989. Caderno de Empresas, p.50.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana Carla F.; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Gestão estratégica do conhecimento**. Florianópolis, 2001 (Apostila).

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Introdução ao estudo da consciência**. Curitiba: Gênese, 1998.

FORD, Henry. How I made a success of my business. In: CHANDLER, Alfred. **The application of modern systematic management**. New York: Arno Press, 1977.

FREITAS, Ângela de Fátima. Percepção: ponto de partida da dimensão pessoal. **Treinamento X Desenvolvimento**, v.5, n.58, p.28-29, out. 1997.

FREITAS, Lucas Tauil de. A Era dos portais humanos..., **Exame**, São Paulo: ed. Abril n.736, p.110-114, 21 mar. 2001.

FRIEDMAN, Brian; HATCH James; WALKER David M. **Capital humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.XXIV.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997. p.33.

HARARI, O. Let's end the program of the manth syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). **Management Review**, New York, v. 80, n. 8, p.46, Aug. 1991.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Afonso C. da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Título original: On knowledge management.

HELLER, Robert. **O supermanager**: administrando para o sucesso: os realizadores, os inovadores, os dez passos para chegar lá. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores**. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1996.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOWARD, R. **The learning imperative**: managing people for continuous innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

HUEY, J. **Nothing is impossible (paradigm shifting)**. Fortune. New York, v.124, n.7, p.90-94, 23 Sep. 1991.

KIM. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**: a gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.62, 64-65, 70, 78.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W.; GARRISON, James S. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. W. **Desenvolvimento das organizações** – diagnóstico e ação. São Paulo: E. Blücher, 1972.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MANSO, Cláudia. Mudanças a vista. **Você S. A.**, São Paulo: Ed. Abril. v.4, n.39, p.20, set. 2001.

MARGERISON, Charles. The rise of the corporate business school. **Target Management Development Review**, Bradford, Eng., v.5, n.6, p. 13-17, 1992.

MARROW, Alfred J. **Administração humanizada**. 2.ed. São Paulo: Ibrasa, 1964.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995. p.19-20.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEISTER, Jeanne C. **Corporate quality universities**: lessons in building a world-class work force. New York: McGraw-Hill, 1998.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. p.7, 13, 212.

MENDEL, Rubiana Kuchminski. **Alinhamento de metas estratégicas, táticas e operacionais com a gestão do conhecimento**: estudo de caso de uma instituição de ensino superior. Florianópolis, 2000. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel). Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 2000, p.136-138.

MOURA, Paulo C.C. **O benefício das crises** – desenvolvimento organizacional e mudança planejada. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NÓVOA, António. **Profissão professor** 2.ed. Porto Portugal: Porto Editora, 1995. (Coleção Ciências da Educação).

O'TOOLE, James. **Vanguard management**. redesigning the corporate future. Garden City: Doubleday, 1985. 418p.

ODIORNE, George S. **Gestão por objetivos** – um sistema de direção. Lisboa: Clássica, 1970. p.89.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEAK, Martha H. Go corporate U. **Management Review**, Bradford, Eng., v.86, n.2, p.33-37, Feb. 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA; João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: mudanças de paradigmas e o poder de decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **10 Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PERROW, Charles. **Análise organizacional** - um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, ano 2001.

PROJETO DE GESTÃO DE PESSOAS E DO CONHECIMENTO da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, Curitiba, 2000.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, Curitiba, 2000.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H; QUINN J. B. **The strategy process**. Englewood cliffs, N.J.: Prentice Hall, p.3-19, 1992.

REED Nelson E.; LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional**: vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro: Casa Imagem, 1996.

RIOS, Terezinha. **Ética e competência**: questões da nossa época. São Paulo: Cortez, 1993.

RODRIGUEZ y Rodriguez, Martius Vicente. **Gestão do conhecimento**: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001. p.46-56.

ROSEMBUR, Cynthia. Eu não nasci (só) pra trabalho. **Exame**, São Paulo, Ed. Abril, n.737, p.118-119, 4 abr. 2001.

SANTOS, Fernando C. A. **Estratégia de recursos humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 358p.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Campus, 1990. p.40, 42-44, 46, 204.

SMITH, Mark Easterby; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Mauro Calixto. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Harbra, 1991.

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

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. p.133

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 20.ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998. p.47.

VASCONCELOS Filho, Paulo; Fernandes, Marco Antonio da Cunha (Orgs.). **Planejamento empresarial**: teoria, prática, textos selecionados. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VON Krogh, George; ICHIJO Kazuo; NONAKA Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, v.79, n.11, p.38-41, Nov. 1990.

WATERMAN Jr. Robert H. **The renewal factor**: how the best get and keep the competitive edge. New York: Bantam, 1987. p.338.

WOOD, Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial** – teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

XAVIER, R. A. P. **Capital intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: STS, 1998.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Ecologia de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DA PESQUISA



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

QUESTIONÁRIO

PEC - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A presente pesquisa visa identificar benefícios alcançados e ajustes necessários, na modalidade EAD, objetivando a melhoria contínua da qualidade e a consolidação da credibilidade do referido programa.

PERFIL DO COLABORADOR

1. Ano(s) em que participou das disciplinas oferecidas pelo PEC: 1999 2000 2001

PERFIL DO COLABORADOR							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
2	As disciplinas oferecidas e trabalhadas no PEC/EAD têm contribuído de forma significativa na minha vida profissional.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
3	A minha motivação para me dedicar às disciplinas oferecidas no PEC/EAD foi significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
4	Houve interesse de minha parte em participar do PEC/EAD.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

5. Perfil dos colaboradores: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO / FERRAMENTAS

PEDAGÓGICO FORMATAÇÃO DO CURSO							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
6	A formatação do curso possibilitou uma aprendizagem que contribui para a prática de forma significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
7	A organização dos módulos do curso possibilitou uma aprendizagem significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
8	Os conteúdos abordados no curso são relevantes.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
9	Os conteúdos do curso estão adequados ao público-alvo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
10	A adequação do cronograma aos módulos do curso é satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
11	O cronograma do curso apresenta flexibilidade de forma a atender ao público-alvo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

12. Formatação do curso: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO FORMATO DAS AULAS (APOSTILA/INTERNET)							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
13	Os conteúdos do curso seguiram uma organização seqüencial que contribuiu para a aprendizagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
14	A relação tempo x quantidade de matéria apresentou-se de forma equilibrada.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
15	Houve equilíbrio na relação tempo x quantidade de exercícios.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
16	A relação conteúdos x atividades proposta foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
17	A formatação das aulas contribuiu para que os objetivos propostos fossem atingidos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
18	A formatação das aulas contribuiu para a adequação do conteúdo aos objetivos propostos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

19. Formato das aulas (apostila/internet): Comentários gerais:

PEDAGÓGICO MÍDIA IMPRESSA (APOSTILA)							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
20	Houve facilidade de acesso ao material impresso.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
21	A linguagem utilizada pelos docentes no material impresso contribuiu para o entendimento do conteúdo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
22	O texto apresentado no material impresso relaciona-se aos objetivos do curso.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
23	O conteúdo disponibilizado no material impresso contribuiu para que os objetivos propostos fossem atingidos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
24	O conteúdo disponibilizado no material impresso possibilitou a resolução dos exercícios de passagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
25	O conteúdo disponibilizado no material impresso contribuiu para a resolução dos exercícios de fixação de forma satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
26	O conteúdo disponibilizado no material impresso subsidiou a participação nos chats.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
27	O conteúdo disponibilizado no material impresso subsidiou a participação no fórum.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

28. Mídia impressa (apostila): Comentários gerais:

PEDAGÓGICO AMBIENTE (SITE)							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
29	A facilidade de acesso ao site pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
30	A estrutura do site facilita o acesso aos links do EAD.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
31	A estrutura do site contribui de forma significativa para a aprendizagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

32. Ambiente (site): Comentários gerais:

PEDAGÓGICO AULAS NA INTERNET							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
33	A facilidade de acesso às aulas na Internet pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
34	A linguagem utilizada nas aulas disponíveis na Internet contribuiu para o entendimento do conteúdo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
35	As aulas disponibilizadas na Internet relacionavam-se aos objetivos propostos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
36	O conteúdo disponibilizado, nas aulas na Internet, contribuiu para que os objetivos propostos no módulo fossem atingidos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
37	O conteúdo disponibilizado, nas aulas na Internet, possibilitou a resolução dos exercícios de passagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
38	O conteúdo disponibilizado, nas aulas na Internet, contribuiu para a resolução dos exercícios de fixação.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

39. Aulas na Internet: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO EXERCÍCIOS DE PASSAGEM							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
40	A facilidade de acesso aos exercícios de passagem na Internet foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
41	A qualidade das atividades previstas para os exercícios de passagem contribuiu para a aprendizagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
42	O grau de dificuldade dos exercícios de passagem correspondia ao público-alvo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
43	O tempo requerido na resolução dos exercícios de passagem foi adequado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
44	Houve adequação na quantidade de exercícios de passagem previstos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
45	Os exercícios de passagem propostos eram relevantes, em relação ao conteúdo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
46	A devolutiva em relação às respostas dos exercícios de passagem foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

47. Exercícios de passagem: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO (ÁREA DE COLABORAÇÃO)							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
48	A facilidade de acesso à área de colaboração foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
49	A postagem das produções na área de colaboração foi fácil.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
50	As atividades previstas para a fixação dos conteúdos primavam pela qualidade.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
51	O grau de dificuldade dos exercícios de fixação estava adequado ao público-alvo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
52	O tempo requerido na resolução dos exercícios de fixação foi satisfatório.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
53	A quantidade de exercícios de fixação previstos por aula foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
54	Houve adequação na relação entre quantidade de conteúdo e quantidade de exercícios de fixação.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
55	Os exercícios de passagem propostos eram relevantes, em relação ao conteúdo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
56	A devolutiva em relação às respostas do educando nos exercícios de passagem foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
57	Os exercícios de fixação apresentaram propostas reflexivas.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
58	Nos exercícios de fixação foram apresentadas propostas em que se fez necessário o estabelecimento de relação entre a teoria e a prática.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
59	Os exercícios de fixação contemplaram atividades de resolução de problemas.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
60	A elaboração de sínteses foi contemplada nos exercícios de fixação.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
61	Houve proposta de trabalhos compartilhados na resolução de alguns dos exercícios de fixação.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
62	A resolução dos exercícios de fixação contribuiu para a aprendizagem de forma significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
63	A área de colaboração possibilitou uma aprendizagem colaborativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

64. Exercícios de fixação (área de colaboração): Comentários gerais:

PEDAGÓGICO CHAT							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
65	A facilidade de acesso ao chat pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
66	Houve interação dos educandos nos momentos de chat.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
67	Houve interação entre educandos e docente nos momentos de chat .	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
68	As questões abordadas nos chats eram relevantes.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
69	As discussões de conteúdos nos chats podem ser consideradas de qualidade.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
70	A participação no chat contribuiu para abertura dos pontos de vista do educando.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
71	As intervenções do docente, como líder nas discussões do chat, contribuíram para o esclarecimento de dúvidas em relação ao conteúdo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
72	O docente organizou o fechamento da discussões do chat “amarrando” as idéias discutidas.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
73	As datas previstas para os chats facilitaram a participação nos mesmos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
74	Os horários estipulados para os chats contribuíram para a participação dos mesmos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
75	Houve uma participação efetiva dos educandos nos chats.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
76	Houve a participação efetiva do docente nos chats.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

77. Chat: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO: FÓRUM:**78. Para você, fórum é...**

PEDAGÓGICO FÓRUM							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
79	A facilidade de acesso ao fórum pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
80	As questões estipuladas para o fórum podem ser consideradas relevantes.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
81	Houve qualidade nas discussões realizadas no fórum.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
82	O docente contribuiu para o fórum de forma significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
83	A participação efetiva dos educandos no fórum pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
84	A participação no fórum possibilitou a abertura dos pontos de vista do educando.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

85. Fórum: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO MURAL							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
86	A facilidade de acesso ao mural do site pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
87	A organização das informações no mural do site pode ser considerada adequada.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
88	Houve qualidade nas informações disponibilizadas no mural no site.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
89	O prazo com que as informações foram disponibilizadas no mural do site contribuiu para a sua participação nas atividades previstas de forma significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

90. Com que frequência você acessava o mural do site?

91. Mural: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO ENCONTROS PRESENCIAIS							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
92	A dinâmica de trabalho utilizada nos encontros presenciais contribuiu para a aprendizagem de forma significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
93	O esclarecimento de dúvidas nos encontros presenciais pode ser considerado satisfatório.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
94	A discussão dos conteúdos nos encontros presenciais contribuiu para a aprendizagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
95	Os encontros presenciais contribuíram para a ampliação dos pontos de vista do educando sobre o conteúdo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

96. Encontros presenciais: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE ESTUDO							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
97	A opção de controle do tempo de estudo pode ser considerada como um ponto positivo do curso.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
98	Houve o desenvolvimento da habilidade de controlar seu próprio tempo de estudo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
99	O cronograma do curso contribuiu para a organização do tempo de estudo de forma significativa.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

100. Organização do tempo de estudo: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO COMUNICAÇÃO							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
101	A comunicação entre educandos por meio do correio eletrônico (assíncrona) foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
102	A comunicação síncrona (presencial ou mediada por telefone) entre os educandos para a estudo e resolução dos exercícios foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
103	Houve troca de experiências entre os educandos durante o curso.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
104	A comunicação entre educandos e docente por meio do correio eletrônico foi satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
105	A comunicação com a equipe de EAD, por e-mail, pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
106	A comunicação com a equipe de EAD, por telefone, pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
107	A comunicação com a equipe de EAD, nos encontros presenciais, pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

108. Comunicação: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO TUTORIA							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
109	A ação do tutor na distribuição do material impresso pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
110	A ação do tutor na organização do mural do curso pode ser considerada adequada.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
111	A ação do tutor na divulgação das datas dos chats pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
112	A disponibilização do tema do fórum pelo tutor pode ser considerada adequada ao prazo de participação.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
113	A divulgação pelo tutor das datas dos encontros presenciais contribuiu para a participação nos mesmos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
114	A contribuição do tutor no esclarecimento de dúvidas pode ser considerada satisfatória.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

115. Tutoria: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO AVALIAÇÃO							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
116	O sistema de avaliação utilizado ao final de cada módulo para a verificação da aprendizagem do educando pode ser considerado adequado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
117	Houve adequação dos instrumentos de avaliação da aprendizagem aos conteúdos trabalhados no curso.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
118	O instrumento utilizado ao final de cada módulo, para avaliação do docente, módulo e ferramenta, pode ser considerado adequado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
119	A auto-avaliação ao final de cada módulo contribuiu para uma reflexão individual sobre a aprendizagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

120. Avaliação: Comentários gerais:

PEDAGÓGICO CONJUNTO DE RECURSOS							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
121	O conjunto dos recursos de EAD possibilita o desenvolvimento da aprendizagem.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
122	A utilização do conjunto de recursos didáticos de EAD contribuiu de forma significativa para a aprendizagem dos conteúdos propostos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
123	Houve aprendizagem mediada pelos recursos de EAD.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

124. Atribua uma nota de 1 a 7, sendo 7 maior necessidade e 1 menor necessidade, às ferramentas de EAD, de acordo com a contribuição dessas para a sua aprendizagem:

- () mídia impressa
- () aulas na Internet
- () exercícios de passagem
- () exercícios de fixação/área de colaboração
- () *chat*
- () fórum
- () encontros presenciais

125. Pedagógico/ferramenta:Comentários gerais:

GESTÃO DO CONHECIMENTO

GESTÃO DO CONHECIMENTO							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
126	O PEC vem ampliando a sua percepção da organização como um todo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
127	O PEC vem contribuindo para que você tenha maior conhecimento da missão, visão e objetivos da organização.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
128	O PEC vem contribuindo para que você compartilhe da missão, visão e objetivos da instituição.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
129	O PEC vem contribuindo para que você sinta-se como parte da instituição.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
130	O PEC vem estimulando você a novas formas de pensar e agir.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
131	O PEC vem oportunizando a você expor idéias e a dar sugestões.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
132	O PEC tem contribuído para que você reveja sua postura como profissional quebrando paradigmas, levando-o para uma visão moderna sobre o profissional.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
133	O PEC tem contribuído para que você reveja suas posições enquanto profissional, superando as dificuldades pessoais e organizacionais.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
134	O PEC tem contribuído para que você reveja sua postura e os efeitos da mesma sobre a sua prática pedagógica.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
135	O PEC tem contribuído para que você se torne mais ousado na sua prática pedagógica.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
136	O PEC tem contribuído para que você procure modificar alguns de seus comportamentos.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
137	O PEC tem contribuído para que você desenvolva habilidades que enriqueçam sua prática pedagógica.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
138	O PEC tem contribuído para que você fundamente melhor suas análises, levante indagações e apresente alternativas para a solução dos problemas.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

GESTÃO DO CONHECIMENTO							
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei avaliar
139	O PEC tem contribuído para que você se torne mais aberto quanto à implementação de inovações institucionais.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
140	O PEC tem contribuído para que você procure trabalhar em equipe trocando experiências e melhorando sua prática pedagógica.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
141	O PEC tem contribuído para que você perceba que a preparação é um processo contínuo no mundo globalizado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
142	O PEC tem contribuído para que você e os profissionais da instituição tenham a visão hoje de "pensar em conjunto".	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
143	O PEC tem contribuído para que você se torne mais flexível abandonando idéias preconcebidas e mais disponibilidade de abertura para o novo.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
144	O PEC o levou a perceber a organização como um sistema, no qual você é um profissional integrante e como tal tem contribuído para o crescimento da organização.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
145	O PEC tem contribuído para que você sinta-se preparado e pronto como profissional.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
146	O PEC tem ofertado disciplinas com conteúdos relacionados à necessidade de mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
147	O PEC tem contribuído para que você perceba a importância do desenvolvimento dos profissionais tomando-os melhor preparados para o mercado.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
148	Você encarou o PEC como uma oportunidade para o seu aperfeiçoamento profissional.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
149	O PEC privilegia os profissionais comprometidos e interessados, desenvolvendo talentos dentro da organização.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
150	O PEC trouxe a você maior segurança pessoal e profissional.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
151	Você observa o PEC como uma perspectiva de ascensão pessoal dentro da organização.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar
152	Com a implantação do PEC você sentiu-se obrigado a estudar.	1	2	3	4	5	Não sei avaliar

**APÊNDICE 2 - ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ESCOLAS (EDUCAÇÃO
INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL (1.^a A 3.^a SÉRIE))**

APÊNDICE 2 - ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE ESCOLAS (EDUCAÇÃO INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL (1.^a A 3.^a SÉRIE))

- 1) PEC - 2001 Curso de Pós-Graduação - **Especialização em Gestão de Escolas. (Educação Infantil e Ensino Fundamental (1.^a a 3.^a série)).**

Carga Horária: 360 h/a

Disciplina I - Tecnologia da Informação e Comunicação

Objetivo da disciplina: Apresentar uma visão das tecnologias da informação e comunicação, visando adequar a utilização destas no processo pedagógico.

EMENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cenários da tecnologia. 2. Técnicas e ferramentas de informática aplicadas à educação. 3. As tecnologias da informação e comunicação a serviço da educação. 4. Internet como tecnologia educacional.

Disciplina II - Metodologia do Ensino Superior I

Objetivo da disciplina: Analisar o processo educativo do Ensino Superior em seus aspectos políticos, técnicos e humanos, tendo em vista o desenvolvimento de uma ação docente efetiva.

EMENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. O contexto pedagógico do Ensino Superior. 2. Paradigmas educacionais. 3. Aprendizagem reconstrutiva. 4. Metodologia de pesquisa.

Disciplina III - Gestão de Custos em Escolas

Objetivo da disciplina: Conhecer os principais métodos a serem utilizados na gestão de custos em escolas.

EMENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visão gerencial dos custos. 2. Sistema de custeamento operacional dos serviços. 3. Planejamento orçamentário. 4. Análise do ponto de equilíbrio.

Disciplina IV - Negociação e Administração de Conflitos

Objetivo da disciplina: Analisar métodos e posturas de negociação e administração do conflito e suas conseqüências. Levar o participante a aprimorar habilidades para negociar e administrar conflitos com eficácia, eficiência e efetividade.

EMENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. A dinâmica do conflito nas organizações. Diagnose do conflito: natureza, fatores subjacentes e estágio. 2. Modelos de resolução de conflitos. Liderança e cooperação. 3. Conceito de organização. O perfil do negociador. As negociações nas organizações. O resultado das negociações.

Disciplina V - Metodologia do Ensino Superior II

Objetivo da disciplina: Compreender os processos de organização do trabalho pedagógico no Ensino Fundamental, tendo em vista a transformação da prática pedagógica.

EMENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. O papel da didática no Ensino Superior. 2. Planejamento didático. 3. Habilidades didáticas. 4. Avaliação no processo educativo.

Disciplina VI - Desenvolvimento Infantil

Objetivo da disciplina: Estruturar noções básicas referentes ao desenvolvimento infantil nas diferentes faixas etárias, nos aspectos cognitivos, emocionais e sociais.

EMENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciclos do desenvolvimento humano. 2. Desenvolvimento cognitivo - faixas etárias. 3. Desenvolvimento emocional. 4. Desenvolvimento social e a psicogênese da consciência moral (anomia, heteronomia, autonomia). 5. Interações entre pais, crianças e professores. Noções sobre distúrbios de conduta e distúrbios de personalidade.

Disciplina VII - Enfoques Metodológicos

Objetivo da disciplina: Fundamentar teoricamente e vivenciar algumas práticas que possibilitem um trabalho interdisciplinar e um ensino contextual.

EMENTA
1. Ensino contextual.
2. Interdisciplinaridade.
3. Metodologia das áreas do conhecimento.

Disciplina VIII - Planejamento Estratégico

Objetivo da disciplina: Conhecer os conceitos, metodologias, técnicas e procedimentos de planejamento estratégico, entendido como o processo de planejamento aplicado à dimensão mais abrangente de uma empresa ou organização.

EMENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia e planejamento organizacional. 2. O processo de planejamento estratégico. 3. Planejamento estratégico: controle estratégico e mudança organizacional. 4. Planejamento estratégico no contexto educacional.

Disciplina IX - Administração Mercadológica Escolar

Objetivo da disciplina: Capacitar o aluno nos conceitos de Administração Mercadológica Escolar, bem como em sua aplicação.

EMENTA

1. Introdução ao marketing escolar.
2. As influências do ambiente de marketing nas escolas.
3. Perfil do consumidor de educação e Sistemas de Informações em Marketing (SIM).
4. Composto de marketing.

Disciplina X - Tecnologias Educacionais para uma Sociedade em Transformação

Objetivo da disciplina: Conhecer algumas tecnologias educacionais que possibilitem a organização de ambientes de aprendizagem (físicos, simbólicos e organizacionais).

EMENTA

1. Como educar para uma sociedade em transformação - Ecopedagogia.
2. As inteligências múltiplas e seus estímulos.
3. Educação pela pesquisa: professores e alunos como produtores de conhecimento.