



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO NO CURSO DE MESTRADO NA PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS

Neura Fazolo Somensi

Mestre em Administração – UFSC

e-mail: somensi.bnu@terra.com.br

José Nilson Reinert (Dr.)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSC

e-mail: jnilson@mbox1.ufsc.br

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar os fatores que colaboraram no desenvolvimento do conhecimento na elaboração da dissertação de mestrado. Analisaram-se 37 questionários contendo perguntas abertas, obtidos de uma população de 46 egressos do programa de mestrado em Administração da UFSC, do ano de 2004. O questionário foi enviado via internet. A pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e indutiva, examinou, mediante a técnica de análise de conteúdo, as respostas do questionário. Para a avaliação do grau de utilização dos recursos disponíveis fez-se uso de escalas *tipo Likert*. Da análise, conclui-se que, de acordo com as respostas da população pesquisada, o orientador, as experiências pessoais do estudante e os professores são os principais responsáveis pela geração do



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



conhecimento. Os indivíduos, por sua vez, com o novo conhecimento, passaram a ser os veículos de transformação do meio em que passaram a atuar em suas atividades ocupacionais.

Palavras-chave: conhecimento, universidade, mestrado, dissertação.

Introdução

Desde a antiguidade, nos primórdios da filosofia grega, o homem tem interesse pelo conhecimento. No entanto, é de duas décadas para cá que sua importância tem se intensificado, notadamente no campo econômico, onde passa a ser visto como um bem de produção, um ativo, um insumo ou, em anos mais recentes, como o ingrediente mais importante para gerar inovação. Com isso, na visão de alguns estudiosos, muda o foco dos administradores que antes se preocupavam em administrar o capital e o trabalho para administrar o conhecimento (Drucker, 1993).

Neste cenário, a informação, que na era industrial representava conhecimento para as organizações, assume a importância de um conjunto de dados, de índices, de relatórios, necessitando do conhecimento para que se possa fazer bom uso deles. Enquanto o conhecimento expresso vira informação, o conhecimento tácito é visto como único e capaz de gerar a inovação e, por isso é mais valioso.

A distinção entre conhecimento tácito e explícito foi inicialmente introduzida por Polanyi (1983). O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Está incorporado na ação do indivíduo como uma habilidade necessária para o desempenho. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



transmissível através da linguagem, portanto, é codificado, sistemático e objetivo (Nonaka, 1991). O conhecimento está nas pessoas, porém é uma construção social. De nada adianta o indivíduo possuí-lo se não for socializado. Em outras palavras, se não for útil, o conhecimento tem pouco valor (Sveiby, 1998).

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual, é compartilhado e socializado dentro do grupo e vai se ampliando em comunidades de interação, atravessando fronteiras entre seções, departamentos e organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Uma investigação realizada com a população de egressos do Programa de Mestrado em Administração da UFSC do ano de 2004, através de um questionário veiculado pela internet onde atingiu-se 80,1% de respostas válidas, buscou a resposta para a pergunta da pesquisa que consiste em:

Quais os principais fatores que colaboraram no desenvolvimento do conhecimento na realização da dissertação no curso de Mestrado em Administração da UFSC, na percepção dos egressos do ano de 2004?

A trajetória do desenvolvimento do conhecimento

Inicialmente, a resposta à pergunta da pesquisa pressupõe que o conhecimento, tenha ocorrido. Com o objetivo de verificar a veracidade desta premissa, procedeu-se à análise das principais fases consideradas importantes no processo de elaborar a dissertação, que



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



compreendem, neste estudo: de onde veio a idéia desenvolvida, como aconteceu o processo e para que serviu o estudo produzido na dissertação.

Considerando a dissertação como o resultado final de um processo de investigação completa, em torno da qual giram boa parte das atividades do curso, buscou-se, nas motivações para fazer o mestrado em Administração e nas inspirações para o anteprojeto de pesquisa, expressas pelos egressos, o ponto inicial do processo.

Utilizando-se de uma escala somatória *tipo Likert*, a análise dos escores revela que a razão predominante pela escolha do Mestrado em Administração foi a busca por conhecimentos. Esta categoria, representando, 49,7% do escore final, teve seus relatos subcategorizados em: continuação dos estudos da graduação, desejo de aprofundar conhecimentos e outras razões.

Cerca de um terço dos titulados viram o mestrado como um curso subsequente à graduação. O mestrado foi, então, um meio para continuarem seus estudos, pois, como se expressou um mestre, “*só ter graduação hoje em dia não é suficiente para o mercado de trabalho*”. O interesse em investigar a fundo sobre um assunto que lhes tenha despertado o interesse, no meio acadêmico ou nas atividades ocupacionais, representou 37,8% do escore.

As outras razões ligadas ao conhecimento lembradas pelos egressos dizem respeito à afinidade com a administração (16,2%) e à qualificação do corpo docente (10,8%). Por outro lado, ao se levar em conta que o mestrado *strictu sensu* tem como um dos principais objetivos formar pesquisadores, é importante destacar que somente 16,2% teve menção pelo interesse em pesquisa como uma das motivações para o mestrado.

Razões ocupacionais, representadas pelo desejo de ascender na profissão ou buscar espaço no mercado de trabalho atingiram um somatório de 32,7%.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Enquanto a busca por saber foi a principal razão para a inscrição no mestrado, o anteprojeto da pesquisa - requisito apresentado no processo seletivo - baseou-se primordialmente nas experiências dos sujeitos, embora advindas de fontes diversas. As categorias mais frequentes se concentram nas atividades ocupacionais dos egressos - 37,8% - e no trabalho de conclusão do curso de graduação - 27,0%.

Pequenas parcelas, porém, no conjunto formam uma importância significativa (35,2%) basearam seu trabalho nas disciplinas cursadas como aluno especial, nas experiências com investigação como bolsista de iniciação científica, em pesquisas realizadas durante o curso de graduação e em leituras. Dois respondentes não lembraram e um não respondeu esta questão.

Os dados analisados acima confirmam os conceitos da teoria de que o conhecimento é se desenvolve com base na prática (Nonaka, 1991), ou seja, fruto das experiências do indivíduo e está em movimento (Teece, Pisano e Shuen, 1997), buscando sempre se renovar.

No que diz respeito à experiência com pesquisa ao ingressar no mestrado, aproximadamente um terço fazia algum tipo de investigação. Entre os que tinham alguma habilidade neste quesito, cinco eram professores e os demais exerceram atividades como bolsistas em iniciação científica, monitoria ou projetos de pesquisa durante graduação. Não houve registro de pesquisadores em empresas.

Perguntando-se se a idéia inicial do anteprojeto foi desenvolvida e permaneceu a mesma até o final do curso, constatou-se que menos de 1/3 dos projetos preliminares tiveram solução de continuidade. Mais que metade dos titulados, 51,4%, abandonaram o esboço apresentado na época da entrevista e 21,6% mantiveram o tema central, porém com substanciais mudanças na estrutura do trabalho.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Os motivos que levaram a maioria dos titulados, a mudar seus projetos preliminares, total ou parcialmente, encontram seu ponto de origem no ambiente acadêmico, formado, na visão dos egressos, pelas aulas do mestrado e pelas leituras e discussões que surgiram como prolongamentos das atividades em classe. Uma pequena frequência nas respostas atribui a mudança ao seguimento da linha de pesquisa do orientador (22,2%) e, um caso particular, mudou tudo por não conseguir acesso à organização que poderia lhe fornecer os dados para a pesquisa.

A grande incidência de interesse por outro tema ocorrido durante o curso leva à conclusão que as disciplinas no mestrado desafiam os modelos cognitivos do estudante, provocando o desaprender-aprender e, com ele, as mudanças. Chama também a atenção para a importância da socialização e para o diálogo. São palavras de um titulado: *“ao longo das disciplinas e discussões com os trabalhos, foram surgindo novas idéias, eu fui amadurecendo e vendo que meu assunto anterior não teria tanta relevância”*.

Sobre o desenrolar do trabalho da dissertação, mais que metade dos egressos a categorizaram como um processo difícil (62,1%). Os pontos mais críticos dizem respeito à definição do foco teórico (21,6%), seguido pelos objetivos (16,2%) e pela metodologia (16,2%). Houve ainda quem se referisse a ele como um processo muito trabalhoso e demorado (5,4%).

Poucos mestres declararam ter sido relativamente fácil o desenvolvimento da investigação (27,1%), graças ao auxílio recebido do orientador (24,3%) e à familiaridade com o tema pesquisado (2,7%). Por fim, uma parcela ainda menor, 10,8%, mencionou-a como uma atividade de fácil operacionalização, uma vez que estava acostumada com pesquisa.

O caos vivenciado pelos egressos desinquietou o *status quo* de seus modelos cognitivos. Alguns respondentes relataram como conseguiram estabelecer a ordem no caos



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



e, neste sentido, a maioria atribui à orientação “*papel fundamental*”. Nesta questão, os termos “orientador/orientadora” foram citados 24 vezes. Uma pequena parcela deparou-se com orientadores ausentes e, neste caso, a superação dos obstáculos foi uma tarefa solitária (8,1%) ou de busca de auxílio, conforme expressão de um titulado: “*felizmente, tive o apoio de outros professores*”. A necessidade de gerenciar o caos se evidencia em referências de egressos que vivenciaram situações de estresse, sentimentos de solidão, de “*estar perdido*”, de insegurança e problemas de saúde diante de um trabalho “*demorado e complexo*”.

O compartilhamento de modelos cognitivos e experiências, com indivíduos que detêm um conhecimento dentro do mesmo contexto, registrou frequência quase total entre os egressos, demonstrada na subcategoria “discussões com colegas e orientador” (86,5%). Mais que metade, experimentou o compartilhamento de saberes em colóquios, congressos e seminários e 56,8% participou de núcleos de pesquisa. Os motivos da não participação dizem respeito à falta de oportunidade (8,1%) e de divulgação (10,8%), bem como por dificuldades financeiras (23,5%).

Os dados nos parágrafos anteriores revelam evidências da forma como o conhecimento desenvolvido pelos egressos, na elaboração da dissertação, teve uma conotação de processo construído socialmente, ou seja, como foi socializado e compartilhado em grupo.

Já em nível de organização, o conhecimento produzido é publicamente externalizado na ocasião em que ocorre a defesa da dissertação, a qual se constitui na expressão dos saberes acumulados, categorizados, contextualizados e explícitos. O conteúdo do trabalho passa então a fazer parte do acervo do conhecimento da universidade, à disposição da comunidade acadêmica, na forma de informações para gerar novos conhecimentos.

O ato público de defesa da dissertação pelos titulados já seria suficiente para comprovar o desenvolvimento do conhecimento durante o mestrado. No entanto, fora do



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



âmbito da universidade, o que fazem os mestres com o conhecimento produzido? O que pensam sobre a continuação das pesquisas? Houve melhoras percebidas em suas faixas de renda? Demonstam satisfação pessoal pelo título conquistado?

Quanto às contribuições que o curso trouxe para as atuais atividades desenvolvidas, os dados revelaram que houve uma significativa melhora na área ocupacional. A titulação tornou possível o ingresso e/ou aprimoramento na carreira docente para 40,5%. Para aqueles que já eram professores antes do mestrado, conseguiram colocação em áreas relacionadas com suas pesquisas e atribuir um sentido novo à investigação em sala de aula. A visão renovada de pesquisa também ajuda os titulados no exercício de suas funções nas empresas em que atuam (5,4%). Uma síntese das percepções do mestrado como contributo na vida dos egressos é descrita por um titulado: *“hoje, apresento os pontos com argumentação sobre o assunto estudado em palestras, pesquisas e em sala de aula”*.

Uma pequena parcela de mestres vê o maior benefício do mestrado na contribuição para o crescimento pessoal – 13,6%. Em seus pontos de vista, a dissertação proporcionou-lhes o desenvolvimento do raciocínio e do espírito crítico com nova visão de mundo. Diferentemente das categorias analisadas acima, 16,2% de frequências declararam que a pesquisa nada contribui em suas ocupações cotidianas.

Tendo em vista que o conhecimento pressupõe movimento (Tece, Pisano e Shuen, 1997), foi perguntado aos egressos o que pensam sobre a idéia de continuar a investigação nas áreas do conhecimento em que realizaram suas pesquisas. Pela respostas conclui-se que 64,9% dos titulados não apresentaram dúvidas quanto à viabilidade no prolongamento das pesquisas. Destes, 13,5% prosseguem com as investigações em suas ocupações acadêmicas, 24,3% pretendem o doutorado na área e 5,4% declararam que as pesquisas estão sendo



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



continuadas nos núcleos dos quais participaram. Pequena fatia desta população (18,9%), não têm aspirações em prosseguir na trajetória do conhecimento de sua dissertação de mestrado.

Pretendendo conhecer a contribuição do curso para a realização pessoal do titulado, 67,6% declararam alta satisfação pessoal com o curso realizado. Permiteu melhora nos padrões de renda para 48,7% e oportunidades de trabalho a 13,5%, com sensível melhora no “status” do indivíduo (13,5%) e conseqüente elevação de sua auto-estima. Para outros, beneficiou-os no sentido de verem o mundo com outros olhos, de forma mais crítica e realista (10,8%), conforme a descrição:

Minha vida mudou muito, sinto-me realizado com a minha profissão, reconhecido pelo meu desempenho, respeitado pelos alunos, que, em sua maioria, são profissionais da área. Trabalho em um ambiente extremamente agradável, que proporciona crescimento constante. Minha auto-estima nunca esteve tão elevada.

A realização pessoal dos indivíduos em relação ao mestrado parece estar associada às condições ocupacionais, pois 13,5% dos egressos, os quais não perceberam diferenças em suas trajetórias citam este lado da questão, bem representado pelos dizeres: “*Estudei dois anos no mestrado e não obtive retorno financeiro por ter o título, pois as oportunidades para docentes estão fora de Florianópolis. Estudei um mês para concurso público e fui recompensado*”.

O exame de diversas fases do percurso acadêmico dos titulados, sob a ótica do desenvolvimento do conhecimento, assumem o modelo de espiral (Nonaka e Takeuchi, 1997). O início da espiral do conhecimento, ocorreu para alguns egressos, remotamente, nas motivações que os levaram a decidir-se pelo mestrado em Administração; para outros, a partir das idéias externalizadas em seus anteprojetos da pesquisa e, para a maioria, na vivência acadêmica com colegas e mestres.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O conhecimento individual passa então por fases de socialização, externalização, combinação e internalização, em níveis alternados de tácito para explícito, incorporando novos conceitos e experiências, até atingir o conhecimento completo de um tema específico, o qual é externalizado na defesa da dissertação. O conhecimento, neste estágio, atingiu o nível de organização, ampliou seus horizontes para fora dela e é colocado, de forma explícita, para informação da comunidade científica, como ilustrado na figura 1.

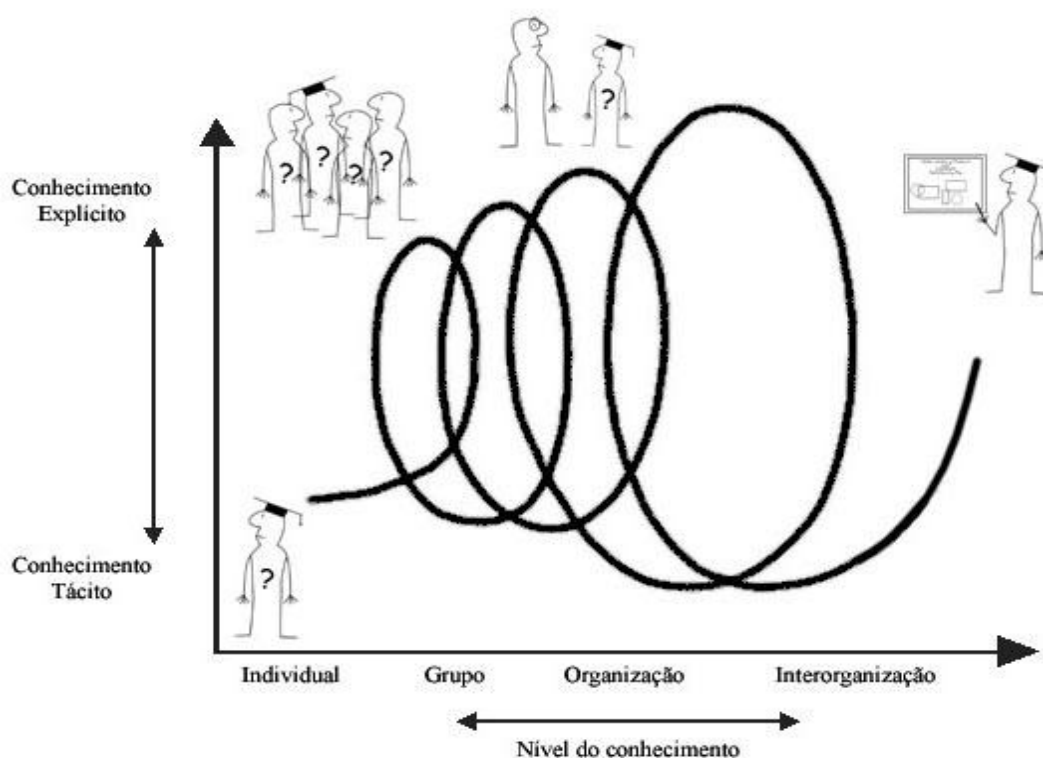


Figura 1 - Espiral de conversão do conhecimento. Fonte: baseado em Nonaka e Takeuchi (1997)



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O percurso acima descrito, coroado com a exposição dos resultados da investigação para a instituição e, publicamente, para a sociedade, já seria o bastante para considerar que houve desenvolvimento do conhecimento.

No entanto, dos pontos de vista dos egressos, não é o conhecimento gerado na dissertação o bem maior do mestrado, mas sim, o saber incorporado com o desenvolvimento da dissertação é que fez deles pessoas diferentes: *“ajudou-me a ter uma visão maior do mundo (...) e assim a minha contribuição para a sociedade passa a ser bem mais significativa”* e comprometidas: *“Procuro desenvolver, na minha atividade docente, o espírito crítico do estudante de graduação, para que tenhamos profissionais mais capacitados e conscientes atuando no mercado de trabalho”*. As declarações constataam que o indivíduo, que detém o conhecimento, passa a ser o agente transformador de seu meio. Além disso, o saber gerado motiva as pessoas para encarar novas etapas e promover o início de novos conhecimentos.

Em outra linha de pensamento, houve relatos de titulados que percebem o conhecimento como um produto em circulação e que pode ser reproduzido. Isto pôde ser constatado em frases como: *“estou retransmitindo os conhecimentos adquiridos no mestrado”*.

Utilização dos recursos disponíveis

Os recursos são representados por bens e tecnologias, disponibilizados pela instituição e considerados importantes no processo de elaborar uma dissertação. Para a avaliação da utilização dos referidos recursos, utilizou-se uma escala de valores ordinais, do tipo *Likert*, onde foram atribuídos graus valorativos para cada opção de resposta, cujos resultados estão a seguir relacionados.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O recurso mais utilizado pelos egressos para desenvolver sua dissertação de mestrado foi a Biblioteca Central (85% de utilização), seguido pela Biblioteca Setorial, que conta com publicações diretamente voltadas para a área de Administração (67,8%). O Portal de Periódicos Capes obteve um índice de 25,9% de utilização e o Sistema de Comutação Bibliográfica – COMUT, 12,7%, indicando ser, estes dois últimos, recursos subutilizados.

Como era esperado, o auxílio financeiro concedido aos estudantes na forma de bolsas de estudos ou outras formas de apoio pecuniário foi um recurso que apresentou uma procura maior que a quantidade ofertada. O índice de utilização deste fator foi avaliado pelos titulados em 22,9% e sua falta foi considerada fator crítico para 18,9%.

Quase metade dos egressos (43,2%), afirma que os recursos oferecidos não foram suficientes. Destes, além da falta de apoio financeiro citado no parágrafo anterior, 43,7% dos egressos alegam que as bibliotecas não dispõem de material suficiente para as pesquisas, necessitando melhorar o acervo com livros mais atualizados. Para 37,9% dos respondentes os recursos foram suficientes e 18,9% não responderam esta questão.

Associando-se as informações relativas à oferta/demanda no que diz respeito a respeito aos recursos bibliográficos para pesquisa, constata-se que a carência apontada poderia ser suprida com a utilização mais efetiva do Portal de Periódicos CAPES e com o sistema de Comutação Bibliográfica - COMUT, ambos classificados pelos egressos como recursos de baixa utilização.

Fatores relevantes na elaboração da dissertação

Na percepção dos titulados, algumas fontes contribuíram essencialmente no processo de construir suas dissertações. Buscando identificar estas variáveis, a análise do conteúdo



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



manifesto pelos egressos permitiu a construção de duas categorias, nomeadas fatores humanos e fatores organizacionais.

Os fatores humanos foram os mais citados pelos respondentes, abrangendo mais que metade do total de ocorrências (57,5%). A constatação vem confirmar os pressupostos da teoria de que “o conhecimento está nas pessoas” (Nonaka, 1991). Desta forma ele foi percebido como incorporado ao orientador, em si próprios (por meio de suas experiências) e nos professores, detalhados nas subcategorias abaixo:

a) *Orientação* - a subcategoria orientação foi a mais mencionada pelos mestres (59,4%). O apoio, o incentivo, a “*indicação de leituras*” do orientador ajudaram a estabelecer a ordem no caos que se instaurou em algumas fases da elaboração da dissertação. Embora as menções positivas tenham se sobressaído, 13,5% alegaram aspectos negativos, apontando “relacionamento distante e pouco afetivo”; receberam pouco auxílio por “*falta de um plano de trabalho*” e; o excesso de afazeres do orientador, deixando-o com falta de tempo “*sequer para ler o trabalho do mestrando*” .

A análise do conteúdo manifesto, revelou a existência de dependência psicológica do estudante em relação ao orientador, onde foi lembrada a função dos *tutors* das primeiras universidades, na idade média. Estas evidências foram elucidadas pelas declarações expressas da “*necessidade de contatos constantes*” e em dizeres como: “*pude contar todos os dias com a dedicação e carinho de meu orientador*”, ou, “*eu devia ter recebido mais atenção por parte do orientador*”. Outra evidência da importância da orientação para o trabalho emergiu da sugestão da conveniência em instituir um sistema de avaliação para o orientador. Curiosamente, ninguém mencionou estender este sistema aos professores, ao programa ou à universidade.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



b) *Experiências pessoais* - as experiências anteriores do indivíduo, vistas como conhecimento acumulado que os egressos detêm, também representam fatores importantes por quase metade dos titulados (48,6%), indicador de que o conhecimento realiza-se na prática. Neste item se inclui o interesse do então estudante pelo tema, fruto de vivências em outros trabalhos e práticas com investigação e do conhecimento que advém de suas funções ocupacionais.

c) *Professores* – as competências individuais dos professores foram fatores relevantes no processo de desenvolver o trabalho para mais de um terço dos respondentes, que os vêem na forma de indivíduos que têm a incumbência de fornecer a base teórica e metodológica para o estudo. Diferentemente do orientador, os professores são percebidos como especialistas na área em que atuam e seus conhecimentos, quando compartilhados, representaram importância fundamental para o desenvolvimento das várias etapas da dissertação.

Os recursos organizacionais compreendem as ações promovidas pela universidade que reúnem indivíduos por afinidade, com o objetivo de favorecer os processos de ensino e pesquisa. Esta categoria foi organizada em duas subcategorias, a saber: as disciplinas do curso e os núcleos de pesquisa.

a) *Disciplinas do curso* – mencionadas por 43,2% dos entrevistados, diz respeito ao conteúdo das ementas das disciplinas, das quais os titulados puderam extrair direcionadores para a base teórico-metodológica de suas dissertações. Foram referidas como “*transformadoras*” por um número expressivo de titulados as disciplinas do curso, as cursadas em outros programas, como alunos especiais e em outras universidades.

b) *Núcleos de pesquisa* – as frequências nesta subcategoria (18,9%) revelam uma percepção de núcleos de pesquisa como centros de capacitações organizacionais que reúnem docentes e discente, para fins de coordenação e execução de pesquisas em áreas afins, de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



forma regular e continuada, utilizando-se dos recursos disponíveis. Constituiu-se em fator preponderante na elaboração de suas dissertações para a parcela de egressos mencionada.

Comentários finais

O objetivo deste estudo foi identificar os fatores que colaboraram no desenvolvimento do conhecimento na elaboração da dissertação de mestrado. Para isso, analisou-se um referencial conceitual em cujas bases fundamentou-se a pesquisa de campo. O confronto do referencial teórico com a investigação revelou que:

O conhecimento está nas pessoas – iniciou com as experiências e modelos cognitivos do indivíduo e continua a transformação por meio dos indivíduos.

O conhecimento é específico ao contexto - desenvolveu-se em torno do tema da dissertação.

O conhecimento desenvolve-se em bases práticas – seguiu um processo de interação entre conhecimento tácito e explícito, o qual exigiu habilidades em pesquisa e organização sistemática dos trabalhos.

O conhecimento gera movimento - embora o trabalho mais importante realizado durante o mestrado tenha sido a dissertação, não foi essa o maior bem produzido para os indivíduos envolvidos, mas sim, o que o exercício de elaborar um trabalho completo de investigação produziu neles: pessoas capazes de transformar o meio em que atuam e continuar a trajetória do conhecimento iniciada no mestrado.

As informações fornecidas pelos respondentes revelaram o desenvolvimento do conhecimento como um processo dinâmico, construído socialmente, em interações entre os níveis tácito e explícito, expandindo-se em forma de espiral.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A análise da trajetória dos egressos, baseada em suas percepções, revelou que os fatores humanos, representados pela orientação, pelas experiências pessoais dos estudantes e pelos professores foram os que mais colaboraram para o desenvolvimento do conhecimento durante o mestrado. Em segundo lugar, constam os fatores organizacionais, compostos pelas disciplinas do curso e pelos núcleos de pesquisa.

REFERÊNCIAS

AMBROSINI, V; BOWMAN, C. Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 38, n. 6, p. 811-829, Set. 2001.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993. 186 p. Título original: Post-Capitalist Society.

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, Boston, v. 6, n. 6, p. 96-104, Nov./Dez. 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Nobuko. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 4. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p. Título original: The Knowledge-Creating Company, 1995.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



POLANYI, Michael. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company, Inc., 1983. 108 p. Trabajo original publicado em 1966.

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Trad. de Luiz Euclides Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p. Título original: *The New Organizational Wealth*, 1997.

TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 18, n. 7 , p. 509-533, Ago. 1997.