

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MAYTÊ CABRAL MESQUITA

**O PROCESSO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA
COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO (CPA) DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Belo Horizonte

2015

MAYTÊ CABRAL MESQUITA

**O PROCESSO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA
COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO (CPA) DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marta Araújo
Tavares Ferreira

BELO HORIZONTE

2015

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma Instituição de Ensino Superior Privada, localizada em Belo Horizonte (MG), utilizando-se do referencial teórico dos quatro processos de conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Buscou-se verificar a forma como as pessoas, na CPA, trocam conhecimento entre elas, avaliando a existência das condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional e analisando como o conhecimento gerado é transferido na Comissão Permanente de Avaliação. O método escolhido foi o estudo de caso, e como instrumento de coleta de dados para a pesquisa de campo foi utilizada a entrevista individual em profundidade semi-estruturada por meio de um roteiro de entrevista básico. A partir disso, por meio da técnica não probabilística por conveniência a amostra da pesquisa foi composta por 6 respondentes, sendo 3 funcionários e 3 professores dos seguintes subsetores: Avaliação Institucional, Equipe de TI e Comissão de Assessoramento Técnico. Foi constatada a existência de quatro das cinco condições capacitadoras de Nonaka e Takeuchi (1997) para a criação do conhecimento organizacional - autonomia, intenção, flutuação e caos criativo e variedade de requisitos, além dos quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização). Este resultado demonstrou que o setor analisado consegue criar e transferir conhecimento entre seus membros, de acordo com a teoria apresentada pelos autores utilizados para embasar este trabalho. Foi verificada a existência de registros, que amplia o próprio uso deste conhecimento externalizado por outros membros que venham a fazer parte da equipe ou por outras pessoas que não tenham se envolvido nos momentos de reflexão coletiva e verbalização do conhecimento tácito. É importante destacar que um maior investimento em tecnologia pode ser feito de forma a aproveitar ao máximo essa conversão do conhecimento individual em organizacional e assim contribuir para a melhoria dos processos e desenvolvimento dos diversos trabalhos, tanto na CPA, como na Universidade como um todo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Processo de Conversão do Conhecimento.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Dimensões da criação do conhecimento	14
FIGURA 2- Quatro modos de conversão do conhecimento	18
FIGURA 3 - Espiral do Conhecimento.....	20
FIGURA 4- Modelo de Pesquisa	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACG	–	AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO
AVALIES	–	AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
CONAES	–	COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
CPA	–	COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO
ENADE	–	EXAME NACIONAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES
IES	–	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
INEP	–	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA
MEC	–	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECI	–	SOCIALIZAÇÃO, EXTERNALIZAÇÃO, COMBINAÇÃO E INTERNALIZAÇÃO
SINAES	–	SISTEM NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Definições e características do conhecimento.....	9
2.2 A gestão do conhecimento como vantagem competitiva.....	10
2.3 Modelo de criação do conhecimento organizacional.....	13
2.3.1 Os quatro processos de conversão do conhecimento.....	17
2.3.2 Condições necessárias à conversão do conhecimento	21
2.3.3 As cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional	23
3 A CPA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA.....	25
4 METODOLOGIA	28
4.1 Tipo de pesquisa	28
4.2 Técnica de pesquisa	29
4.3 Instrumentos de coleta de dados	29
4.4 Unidade de análise.....	30
4.5 Definição da amostra	31
4.6 Roteiro da entrevista.....	32
5 ANÁLISE E RESULTADOS OBTIDOS	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	42

1 INTRODUÇÃO

No cenário da década de 2010, em que as organizações são pressionadas pela existência da grande concorrência devido ao crescimento e amadurecimento do mercado consumidor, a necessidade de busca constante de novas formas de gestão para sobrevivência e sustentabilidade diante da competição global é essencial. As organizações vêm vivenciando uma nova era baseada em um novo padrão no qual o conhecimento se torna o principal elemento de valor, ou seja, a principal vantagem competitiva.

O conhecimento pode ser entendido como “crença verdadeira justificada”, como a capacidade do indivíduo de justificar a sua crença pessoal com relação à verdade por meio de um processo humano e dinâmico. Informações que associadas à experiência, valores e crenças, intuição e compromisso do seu detentor geram conhecimento por meio da reflexão e da experiência. O conhecimento é específico e diretamente relacionado à conjuntura, ou seja, é dependente da circunstância e é criado de forma dinâmica na interação social. Pessoas que interagem em determinado contexto geram e, a partir delas, constroem conhecimento tomando-o como realidade que serve de base para julgamento, comportamento e atitudes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As empresas têm se preocupado com a sua sustentabilidade nesse cenário de globalização, alta competitividade, avanço das tecnologias da informação, dinamismo e incertezas, e buscam novas vantagens competitivas baseadas em recursos intangíveis para se destacarem ou sobreviverem nesse mercado. O conhecimento é esse recurso intangível e pode garantir às empresas a sustentabilidade. Ele assume papel fundamental na capacitação dos trabalhadores, no processo de aprendizagem e na eficiência e eficácia da gestão.

O conhecimento pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável e, mesmo que os concorrentes possam se equiparar em produtos e serviços, qualidade ou preço, a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e pioneirismo contínuo, já que os ativos do conhecimento aumentam com o uso (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Assim sendo, as organizações passaram a se preocupar com o que sabem, com o que precisam saber e o que os outros (todos os envolvidos) sabem. Com isso, elas perceberam a importância de converter o conhecimento das pessoas que fazem parte dela em conhecimento organizacional para benefício próprio, institucionalizando esse conhecimento (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997).

O conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, ela deve incentivar os indivíduos criativos ou lhes

proporcionar contextos para a criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que expande o conhecimento criado pelos indivíduos, transformando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Essa criação é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que são entidades mutuamente complementares. Essa interação pode ser chamada de conversão do conhecimento e é um processo social entre indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente do nível do indivíduo até o nível organizacional. Eles estabeleceram que este processo de conversão do conhecimento possui quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização, que serão detalhadas mais adiante.

O conhecimento exerce influências e transformações relevantes na vida das pessoas e, conseqüentemente, das organizações, por isso é de extrema importância estudar o processo de conversão do conhecimento dentro de um setor específico de uma empresa, pois esse conhecimento gerado e acumulado pode ser compartilhado e explorado pelos demais setores da instituição, além de servir como recurso para criação de vantagem competitiva.

A conversão e criação de conhecimento organizacional é um enfoque ligado à gestão do conhecimento e tem ganhado espaço no cenário, tanto acadêmico quanto organizacional, como pode ser percebido pelos inúmeros estudos realizados, de dissertações e teses às empresas que têm inserido práticas gerenciais relacionadas à questão da conversão do conhecimento para alinhamento da gestão estratégica e criação de vantagem competitiva sustentável derivada desse recurso intangível disponível dentro das organizações.

A criação de conhecimento organizacional é baseada nas pessoas, e, as organizações estão percebendo que, na era da sociedade do conhecimento, gerir esse recurso de forma efetiva e sistematizada, compreendendo como ocorre a sua criação, registro e disseminação, se faz extremamente necessário para se buscar a eficiência e a eficácia, tornando possível criar novos conhecimentos, novas formas de fazer negócios, desenvolver novos processos e gerenciar pessoas, ou seja, isso pode gerar ganhos tanto para o desenvolvimento pessoal dos membros que compõem a equipe quanto para a própria organização.

Com o mercado educacional não é diferente, ou seja, ele tem se tornado cada vez mais competitivo com a evolução da sociedade do conhecimento. As universidades, que são reconhecidas como ambientes de construção e transferência do conhecimento científico

e detentoras de uma grande concentração de pesquisadores de alto nível, também precisam desenvolver estratégias e criar vantagem competitiva para demarcar a sua posição no mercado.

A Comissão Permanente de Avaliação (CPA) é o órgão responsável por aprovar políticas e diretrizes do processo avaliativo, bem como sistematizar, coordenar e conceber os processos de autoavaliação da Instituição de Ensino Superior (IES), além de prestar informações solicitadas pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

A CPA é um órgão produtor de informações e conhecimentos dentro da IES e pode ser considerado de grande relevância para ajudar na criação de vantagem competitiva e na sustentabilidade da instituição nesse mercado que está em pleno desenvolvimento e cada vez mais competitivo.

Diante disso, a questão que direciona este estudo é: Como ocorre a conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma instituição de ensino superior privada?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma Instituição de Ensino Superior Privada, verificando a forma como as pessoas, na CPA, trocam conhecimento entre elas.

Os objetivos específicos, por sua vez, são:

- a) descrever o processo de conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação de uma IES privada;
- b) avaliar a existência das condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional;
- c) analisar como o conhecimento gerado é transferido na Comissão Permanente de Avaliação.

A pesquisa será realizada em uma das principais divisões de uma IES privada. Além de representar uma contribuição direta para este setor no sentido de identificar o processo de conversão do conhecimento e verificar a forma como as pessoas criam, adquirem e trocam informações e conhecimentos entre elas, a pesquisa irá contribuir também para a solução de problemas e limitações encaradas habitualmente e poderá servir de embasamento para pesquisas em outros setores da instituição ou até mesmo em outras instituições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definições e características do conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), informação “é um meio material necessário para extrair e construir o conhecimento”, e o conhecimento é a unidade básica para fundamentar o comportamento da empresa. As organizações não apenas processam informações e conhecimentos, mas também os criam, sendo essa criação a principal fonte de competitividade. As empresas de sucesso sobrevivem da sua capacidade de gerar valor para o mercado, construindo coletivamente conhecimento organizacional, e isto só é possível com o compartilhamento e transferência do conhecimento pessoal para o conhecimento coletivo ou organizacional.

Informação é a matéria prima do conhecimento e pode ser vista como algo produzido pelo indivíduo e que só tem sentido quando associada a um contexto. Ela somente se transforma em conhecimento se passar pela mente dos indivíduos e tiver uma aplicação prática, como por exemplo: tomada de decisão ou solução de problemas. De acordo com Davenport e Prusak (1998) o conhecimento se constitui pela crença subjetiva, pois determina aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Pode ser compreendido como um conjunto de princípios, regras, modelos mentais e memórias nos quais a ação humana está arraigada.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), o “conhecimento” é um misto de informação contextualizada e interpretada com aspectos pessoais como experiências, valores e *insights* que lhe conferem significado relevante. Ele é intangível e dinâmico, e apenas tem valor em um momento (temporal) e lugar (situação) específicos, sendo bem distinto de um recurso físico, tangível, que é utilizado de acordo com funções e metas. O conhecimento é criado a partir da interiorização e interpretação de informações pelo indivíduo ou grupo que lhe atribui significado de acordo com uma circunstância e concepções particulares ou compartilhadas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) criar novos conhecimentos não é somente uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos por meio de experiências. O conhecimento deve ser arquitetado por si mesmo, muitas vezes demandando uma interação intensiva e trabalhosa entre os membros da organização. Ainda para esses autores, há três características essenciais para a criação do conhecimento, são elas: metáfora e analogia (explicar o inexplicável por meio de linguagem figurada e simbolismo), do conhecimento pessoal ao conhecimento organizacional (o conhecimento sempre começa com um indivíduo e deve ser compartilhado com os outros até sua

amplificação para toda a empresa e quiçá entre outras empresas) e ambiguidade e redundância (por meio delas se estimula o diálogo frequente e a comunicação ajudando a criar uma base cognitiva comum).

2.2 A gestão do conhecimento como vantagem competitiva

O cenário atual destaca a importância do aprendizado, do conhecimento e da criatividade para garantir a competitividade das empresas. E nesse sentido, o conhecimento e sua gestão tornam-se fundamentais para o desempenho e a sobrevivência organizacional.

Os autores Davenport e Prusak (1998) defendem que o conhecimento é um ativo extremamente valioso e leva inevitavelmente à ação, permitindo que as organizações e empresas passem a tomar decisões mais assertivas e com isso consigam atingir resultados cada vez mais rentáveis.

Segundo Terra (2005) a Gestão do Conhecimento está, intimamente, relacionada com a habilidade das organizações em utilizarem e combinarem as diversas fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências singulares e capacidade inovadora que se transformam, continuamente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e vantagem competitiva.

O conhecimento está presente nas empresas, através dos seus ativos intangíveis, ou seja, das pessoas que trabalham nela, e gerenciar o conhecimento nas organizações é proporcionar condições para que este conhecimento seja reiteradamente produzido, codificado e compartilhado por toda a organização. E, conforme Pereira (2005), facilitar os fluxos de interação de conhecimento na empresa, adicionando valor às informações e distribuindo-as, transformando o conhecimento em vantagem competitiva, é o objetivo da gestão do conhecimento.

Oliveira (2002, p. 83), corrobora com essa ideia ao explicitar que a Gestão do Conhecimento é[...] um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a “excelência organizacional”, que consiste em cumprir seus propósitos da melhor forma possível, encantando seus clientes (internos e externos), engajada em um processo interminável de melhoria contínua.

Para Choo (2003) a gestão do conhecimento é essencial para a produção da aprendizagem e da memória institucional, capaz de realizar as mudanças estruturais e culturais necessárias para implantar processos significativos de melhoria contínua nas instituições. Uma empresa norteada pelo conhecimento possui informações e conhecimento

que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade. Ao praticar a gestão do conhecimento para compreender o contexto, a organização se capacita para responder com mais agilidade e eficiência às mudanças internas ou externas do ambiente e se adaptar as novas tendências com antecedência e maior rapidez, conferindo assim vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como a união de práticas que identificam, criam e monitoram as variáveis e o ambiente ideais para que o conhecimento seja gerado e disseminado dentro de uma organização, ou seja, são as melhores maneiras de como as empresas geram, compartilham e utilizam o conhecimento disponível nas suas diversas formas.

Stewart (1998) acrescenta que a gestão do conhecimento é utilizada para mapear a capacidade intelectual da empresa, ou seja, lidar com o crescimento e a rotatividade de pessoal podendo aumentar a sua equipe, e para isso as pessoas recém-contratas devem aprender o mais rápido possível aquilo que a empresa sabe para poderem contribuir com ela e, além disso, cada novo funcionário trará para dentro da organização conhecimentos que deverão ser compartilhados. Também a empresa perderá pessoal experiente, com isso, cada pessoa que sair levará consigo conhecimentos que devem ser absorvidos e retidos.

As empresas estão sendo desafiadas a transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo, e ainda, criar mecanismos para fazer com que esse conhecimento permaneça na organização mesmo depois do desligamento de algum membro. Em vista disso, as empresas devem desenvolver iniciativas para transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo e, conseqüentemente, organizacional. Porém, tendo em vista a existência de dificuldades relacionadas à capacidade de trabalhar em equipe, falta de adesão da alta administração, bem como questões vinculadas à competição entre as pessoas envolvidas, essa transformação pode tornar-se desafiadora.

Ainda para Stewart (1998) gerenciar o conhecimento pode gerar algumas vantagens para as organizações, por exemplo: armazenamento do conhecimento produzido, rápida distribuição do conhecimento, aumento do conhecimento coletivo, menores tempos de espera, profissionais mais produtivos, redução de custo e do tempo nas comunicações internas, redução de erros, facilidade no acesso ao conhecimento de outros membros da empresa, dentre outros.

Ao gerar conhecimento é preciso identificar, selecionar e escolher como aplicá-lo de forma estratégica. Decidir qual conhecimento é mais importante, gerir, motivar as pessoas a compartilhar e utilizar o conhecimento, disponibilizar educação para funcionários

e gerentes sobre os fundamentos do conhecimento são algumas das ações essenciais à gestão do conhecimento.

A efetividade da gestão do conhecimento pode ser traduzida na capacidade de inovação. A essência da inovação é reproduzir o mundo de acordo com uma visão ou um ideal estabelecido. Criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos os membros envolvidos em um processo contínuo de renovação pessoal e organizacional, transformando essa renovação em uma forma de comportamento, ou seja, na forma de ser de todos os trabalhadores, por meio da “[...] compreensão compartilhada do que a organização defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade. A empresa criadora de conhecimento sustenta-se tanto sobre ideais quanto sobre ideias” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 41).

Drucker (1994) sustenta essa ideia ao sugerir que uma das tarefas mais desafiadoras das organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistematizadas para gerir a autotransformação e, para isso, ela deve estar preparada para descartar o conhecimento que se tornou ultrapassado e aprender a criar um novo conhecimento por meio da melhoria contínua das atividades, do desenvolvimento de novas técnicas e métodos de acordo com seus próprios sucessos e inovação contínua como forma de aprendizado. Nonaka e Takeuchi (1997, p.59) confirmam essa ideia afirmando que “[...] a organização deve se recriar destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas”.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento precisa ser combinada com a gestão de processos e a gestão de pessoas para ser eficaz, ou seja, gestão do conhecimento aliada a essas outras atividades pode ajudar os indivíduos e, conseqüentemente, a empresa a fazer melhor diversas coisas que ela já faz (melhoria contínua).

A Gestão do Conhecimento significa, para Terra (2005), organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas sob um melhor entendimento dos procedimentos de geração, identificação, validação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para produzir vantagem competitiva, e com isso ganhos econômicos para a organização e benefícios para todos os envolvidos, tanto interna quanto externamente.

A vantagem competitiva é estabelecida, dentro de uma organização, a partir do conhecimento tácito, não podendo ser copiado, pois surge e é absorvido de forma particular e individual. Para que uma organização possa se beneficiar do conhecimento tácito há a necessidade de transformá-lo em explícito. E, a criação do conhecimento na organização dá-se pela contínua interação entre conhecimento tácito e explícito e suas formas de

conversão, motivadas por diversos fatores. Nonaka e Takeuchi estabeleceram que este processo de conversão do conhecimento (que gera diferencial competitivo para a empresa) prevê quatro etapas que serão detalhadas mais adiante.

2.3 Modelo de criação do conhecimento organizacional

Para criar conhecimento, Drucker (1994) evidencia que a organização deve aprender a produzir novos conhecimentos, renunciando aos conhecimentos que se tornaram defasados com base no aperfeiçoamento contínuo, desenvolvimento de novos processos e produtos a partir de sucessos anteriores e inovação constante de forma coordenada. Também é fundamental o aprimoramento de habilidades a partir do conhecimento tácito, por meio do aprendizado e experiência, transformando esses conhecimentos em algo que possa ser transmitido (ensinado e aprendido).

Terra (2005) alega que para o conhecimento ser criado de maneira sistematizada, toda a empresa, e principalmente a alta administração, precisa reconhecer e desenvolver uma cultura inovadora. E a equipe responsável pela inovação precisa ser motivada, resguardada, nutrida e provida com autonomia e recursos como tempo, pessoas, tecnologia de informação e capital.

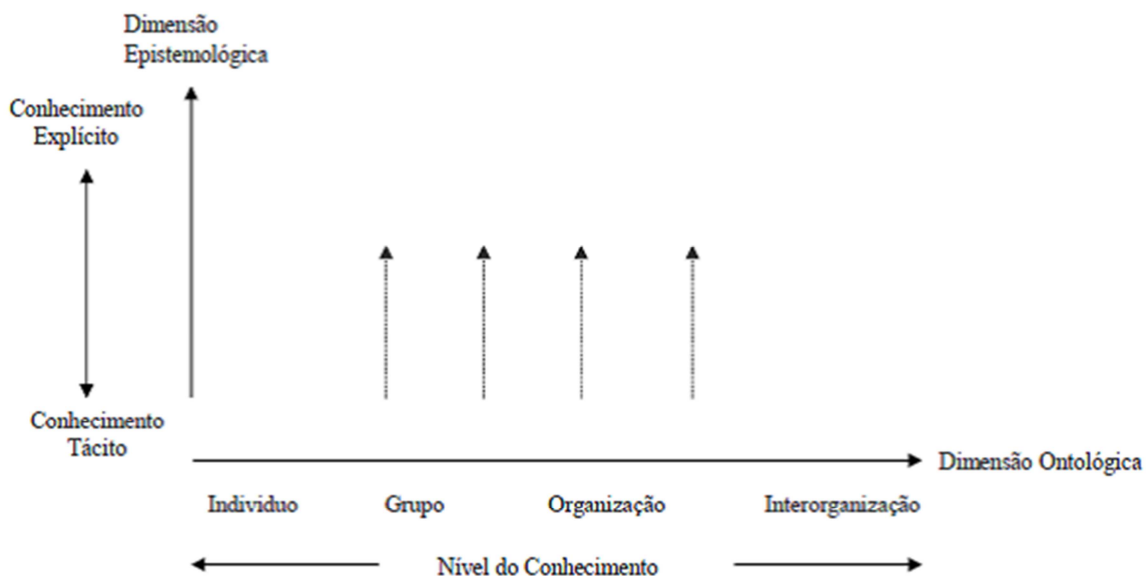
A criação de conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997), é um método de interação entre os membros da organização, referente à experiência física, à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros. Esses autores defendem que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos e que uma organização não consegue criar conhecimentos sem esses indivíduos.

A criação do conhecimento pessoal pode ser motivada pela curiosidade, por questão de sobrevivência, competitividade levando à evolução do ser. Já a criação do conhecimento organizacional é motivada pela competição que leva à vantagem competitiva (conquistar cliente, ganhar a concorrência). Porém, algumas ações podem atrapalhar a geração do conhecimento, por exemplo: falta de interesse e motivação, falta de criatividade, falta de humildade dos indivíduos, desconfiança entre os membros da equipe, dificuldade ou falha na comunicação, modelos mentais deficientes, pessoas com pouco comprometimento, obstáculos de natureza cultural, dentre outros.

O modelo de criação do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), também conhecido como modelo SECI, possui duas dimensões: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica baseia-se na diferenciação entre conhecimento tácito e explícito, já a dimensão ontológica tem como base o princípio de que o

conhecimento é criado por indivíduos e em outros níveis de entidades (individual, grupal, organizacional e interorganizacional), conforme Figura 1:

FIGURA1 - Dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62).

O conhecimento tácito está ligado ao aspecto individual de cada pessoa, subjetivo e específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado e possui elementos da experiência prática dos indivíduos proveniente do seu envolvimento com o mundo, agregando uma perspectiva prática quando os indivíduos interagem na criação de sua realidade. Alguns tipos de conhecimentos tácitos: conclusões, palpites (*insights*), intuição, ideias, crenças e valores, imagens e símbolos, experiências, talento, competência adquirida.

Para Choo (2003, p.189) o conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros... apenas os seres humanos, levados pelo tácito *know-how*, têm essa capacidade (de gerar novo conhecimento).

Já o conhecimento explícito relaciona-se a um conhecimento formal, codificado, que pode ser transmitido de maneira sistemática e independente da circunstância. O conhecimento explícito pode ser descrito como: articulável, passível de aprendizagem, observável na prática, simples e documentável.

Todavia, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.66) o conhecimento tácito pode ser ensinado e compartilhado através de exemplos e, apesar de não ser expresso por

completo em palavras e símbolos, pode ser sugerido ou revelado por meio de analogias, metáforas, modelos e pelo compartilhamento de histórias. O conhecimento tácito possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático, o *know-how*, técnicas e habilidades, o conhecimento de saber fazer uma tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em “esquemas, modelos mentais, paradigmas, crenças e percepções que ajudam os indivíduos a refletirem e definirem sua imagem da realidade”.

A geração de conhecimento na organização se dá pela conversão do conhecimento tácito (pessoal, subjetivo e de difícil transmissão) em explícito (formal, registrado em expressões matemáticas, especificações, manuais, etc.). “Ter um *insight* ou palpite altamente pessoal tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos na empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 11).

Continuando nessa mesma perspectiva Nonaka e Takeuchi (1997) defendem a ideia de que para a organização criar conhecimento ela deve apoiar os indivíduos criativos ou lhes proporcionar contextos que tornem possível essa criação. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que dissemina para a empresa como um todo o conhecimento criado pelos indivíduos, inculcando-o como parte do sistema de conhecimentos da organização.

Terra (2005) corrobora esse entendimento afirmando que com o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e a diminuição das distâncias, advindo da internet, a busca e a difusão do conhecimento nas empresas se tornaram mais fáceis. O conhecimento pode ser adquirido e transmitido com a mesma velocidade da internet, basta que seja propiciado um ambiente estimulador, em que todos se sintam motivados a aprender e a multiplicar seu conhecimento com a mesma intensidade. O conhecimento adquirido deve ser convertido em qualidade, soluções inovadoras, produtividade, vantagem, para assim se constituir em um diferencial competitivo sustentável.

Drucker (1994, p. 24 e 42) destaca a relevância do conhecimento tácito quando menciona que uma habilidade “[...] não poderia ser explicada por meio de palavras, faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada”, e assim sendo, “a única maneira de aprender uma habilidade seria por meio do aprendizado e da experiência”. Ele acredita que métodos científicos e quantitativos podem converter “experiências e habilidades em algo que pode ser ensinado e aprendido”. Porém, ele não aborda a questão de que para haver a conversão e o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas seja necessária a interação humana.

Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que as experiências adquiridas na realização de atividades juntamente com aspectos particulares de cada indivíduo, como

suas percepções pessoais da realidade, conhecimento tácito, emoções e *insights* têm papel crucial no processo de criação de conhecimento. Eles afirmam, ainda, que o processo de criação de conhecimentos inicia-se com o conhecimento tácito individual, que é diversas vezes subutilizado nas organizações. Porém, quando ele é formalizado sistematicamente e compartilhado, torna-se fonte imprescindível de inovação.

Terra (2005) acredita que o recurso conhecimento precisa ser permanentemente retroalimentado, recriado, renovado e reinventado, senão, os concorrentes mais inovadores, criativos e eficientes ocuparão rapidamente posições de destaque no mercado, pois possuirão vantagens competitivas adquiridas por meio da inovação.

A conversão do conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. A criação de conhecimento torna-se um processo inerente à gestão, com isso, o objetivo fundamental perseguido pelas empresas competitivas é a implantação de mecanismos para gerir, reter e disseminar o conhecimento produzido.

A produção de novos conhecimentos pela empresa passa pela conversão de conhecimentos tácitos (baseados em experiências pessoais, *know-how*, motivações, *insights* e visões de mundo) em conhecimentos explícitos (codificados em manuais, fórmulas, procedimentos), capazes de serem reutilizados pela organização de maneira estratégica (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A organização criadora de conhecimento deve criar um ambiente propício a essa conversão, o qual permita erros, conceda espaço para pensar, elimine quaisquer tabus sobre pensar, elogie a inovação, promova uma comunicação intensiva, envolva clientes importantes e disponibilize tecnologias para apoiar esse processo.

O princípio da criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em explícito e a conversão do conhecimento explícito e tácito. Dessa forma, para tornar-se uma empresa geradora de conhecimento a organização deve completar o que Nonaka e Takeuchi (1997) definem como “a espiral do conhecimento”. Essa espiral do conhecimento é o resultado da dinâmica interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

É sabido sobre a importância do conhecimento na gestão, porém sabe-se pouco sobre as formas de criação desse conhecimento e da administração desse processo de conversão. Dada as considerações dos autores Nonaka e Takeuchi (1997), Drucker (1994), Choo (2003) e Terra (2005) quanto à questão da criação de conhecimento estar no nível individual, e que compete às empresas a criação de contextos e condições facilitadoras para a geração, o registro e a disseminação desse conhecimento e, com isso, a construção de

um conhecimento organizacional sistematizado, a próxima seção deste trabalho terá como foco o modelo de conversão do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi.

2.3.1 Os quatro processos de conversão do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora pra dentro, a fim de sanar os problemas existentes e se adaptando ao ambiente que está em constante transformação, como também geram novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, com o objetivo de redefinir problemas e soluções, recriando seu meio.

Tanto a informação quanto o conhecimento são particulares e correlatos à circunstância, pois dependem da situação em que são criados e da interação social entre as pessoas. Grande parte dos nossos conhecimentos é fruto de nosso esforço espontâneo de lidar com o mundo.

De acordo com Alvarenga Neto (2008), os processos de conversão do conhecimento são componentes essenciais para a criação do conhecimento nas organizações, que se origina da interação dinâmica e contínua entre os conhecimentos tácito e explícito, em momentos distintos, e a partir dessa interação surge a inovação.

De acordo com o modelo SECI de criação do conhecimento cunhado por Nonaka e Takeuchi existem quatro modos diferentes pelo qual se desenvolve e transfere o conhecimento, também conhecido como os 4 modos de conversão do conhecimento. São eles: de conhecimento tácito em conhecimento tácito (socialização), de conhecimento tácito em conhecimento explícito que é denominado (externalização), de conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação) e de conhecimento explícito para conhecimento tácito (internalização).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que esses quatro modos (socialização, externalização, combinação e internalização) compõem o princípio do processo de criação do conhecimento como um todo. Esses modos são o que o indivíduo vivencia e são também os meios pelos quais o conhecimento individual é combinado e disseminado na organização.

Santos (2003) reforça a ideia acima quando afirma que o conhecimento sempre começa com um indivíduo e que as relações que um indivíduo tem com outro estimulam a troca de conhecimento tácito, como um *know-how* ou uma crença.

No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado pelos indivíduos precisa ser socializado com os outros

membros da organização e combinado com outros tipos de conhecimento e modos de conversão, para assim ser ampliado para toda a empresa.

Para Stewart (2002), no processo SECI, o conhecimento tácito torna-se explícito quando o indivíduo externaliza o que sabe, e em seguida, o conhecimento explícito converte-se em tácito novamente ao ser internalizado pelo indivíduo. O conhecimento é socializado quando alguém compartilha com o outro de maneira tácita (por meio da observação e repetição) aquilo que sabe.

A socialização, que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, por meio do compartilhamento, liga-se às teorias dos processos de grupo e a cultura organizacional. A externalização, conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, provocado pelo diálogo ou reflexão coletiva, por meio do emprego de metáfora e analogia. Já a combinação, que é a sistematização de conhecimentos explícitos, por meio da junção do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente, tem suas raízes no processamento das informações. E a internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em tácito, por meio do “aprender fazendo”, está intimamente relacionada com o aprendizado organizacional. A figura a seguir retrata esses modos:

FIGURA 2- Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

Nonaka e Takeuchi (1997) definiram os quatro modos de conversão:

1. **Socialização:** processo de compartilhamento de experiências e, por conseguinte, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Pode ser adquirido por meio da

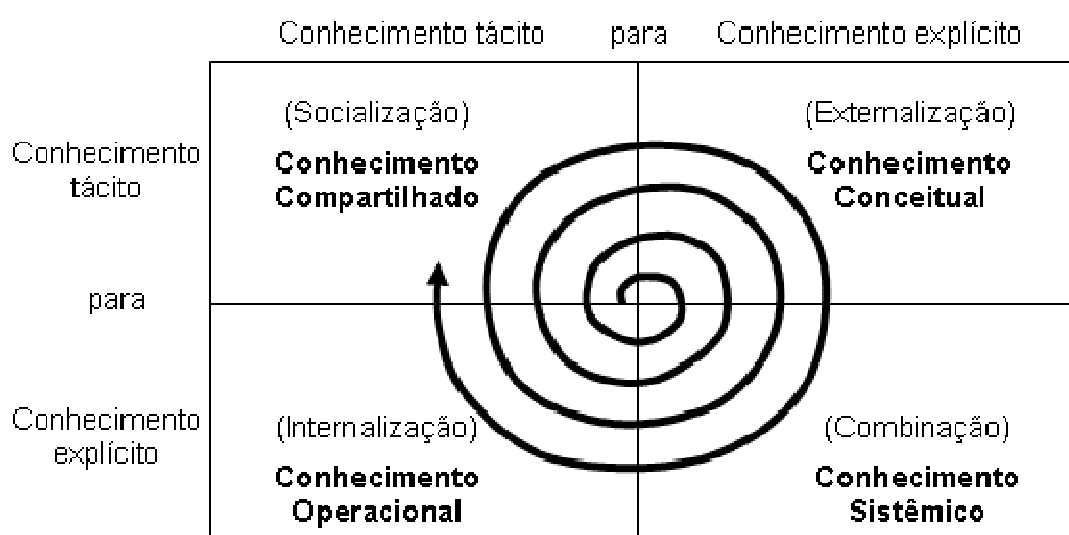
observação, imitação, prática e treinamento prático. A aquisição do conhecimento tácito origina-se da experiência. Sendo assim, a socialização pode ser entendida como compartilhamento e criação do conhecimento tácito através de experiências diretas.

2. **Externalização:** procedimento de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É a chave para a criação do conhecimento e é um processo de criação perfeito, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito, expresso em forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos que estimulam a reflexão e interação entre indivíduos através do diálogo ou da reflexão coletiva.
3. **Combinação:** estruturação e organização de conceitos em um sistema de conhecimento, ou seja, sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação. Esse processo envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos. O arranjo das informações existentes através da classificação, organização, estruturação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos. As pessoas trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.
4. **Internalização:** é o processo para integrar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Está intimamente relacionado ao “aprender fazendo”, ou seja, é aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. Quando as vivências e experiências, sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, são internalizadas (guardadas pra si) nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos tornam-se ativos valiosos.

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, "reexperimentá-las"). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78).

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito expande-se de modo dinâmico de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. Essa espiral mostra que o conhecimento tácito deve ser compartilhado, transformado em explícito, combinado com outros conhecimentos existentes que já estão explicitados e internalizados pelos indivíduos, para assim formular uma nova concepção e tornar-se parte da base de conhecimento de cada membro dentro da organização. A espiral do conhecimento começa novamente depois de ter sido completada, ou seja, passado por esses 4 processos, porém em níveis cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras esferas da organização.

FIGURA 3 - Espiral do Conhecimento
(conteúdos do conhecimento nos quatro modos)



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997; p. 80-81)

Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos:

Socialização: gera conhecimento compartilhado, por meio da criação de um campo de interação;

Externalização: gera conhecimento conceitual, através do diálogo ou da reflexão coletiva com a ajuda da metáfora e da analogia;

Combinação: gera conhecimento sistêmico, por meio da associação de conhecimentos explícitos (criados e existentes);

Internalização: gera conhecimento operacional, através do aprender fazendo.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) cada modo de conversão do conhecimento envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, conforme a seguir:

- Socialização: indivíduo para indivíduo;
- Externalização: indivíduo para grupo;
- Combinação: grupo para organização;
- Internalização: organização para indivíduo

Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que tem início no nível individual e vai se ampliando para as comunidades de interação (setores, departamentos, organização, interorganização). Para que esse conhecimento organizacional seja gerado torna-se indispensável a socialização do conhecimento de modo gerenciado para que se possa ter continuidade e inovação no processo de criação do conhecimento organizacional. E para isso ocorra, é necessário oferecer um contexto apropriado que facilite as atividades em grupo, a criação e o armazenamento do conhecimento dos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Por isso, as empresas têm que oferecer algumas condições favoráveis à conversão do conhecimento e tornar o conhecimento individual disponível para os outros. Na próxima seção veremos quais as condições são necessárias para a promoção da espiral do conhecimento organizacional.

2.3.2 Condições necessárias à conversão do conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) para a formação da espiral do conhecimento, constituída pelos 4 processos de conversão do conhecimento, é necessário um contexto apropriado que facilite as atividades em grupo, a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Para isso, eles evidenciam 5 condições necessárias, em nível organizacional, ou seja, 5 condições que a organização deve proporcionar para que seja promovida a espiral do conhecimento e, conseqüentemente, a criação do conhecimento: 1) intenção; 2) autonomia; 3) flutuação e caos criativo; 4) redundância e; 5) variedade de requisitos.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem as 5 condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional:

1. **Intenção:** a intenção organizacional é definida como “a aspiração de uma organização às suas metas” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.83). É a deliberação da alta direção da empresa sobre o que deve ser desenvolvido e como operacionalizá-lo, juntamente com o comprometimento dos seus empregados. É o desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Outra particularidade da intenção é a sua temporalidade, como enfatizam Nonaka e Takeuchi (1997, p.140): “a atualização contínua da intenção ou dos valores organizacionais é importante, pois o novo conhecimento precisa ser constantemente justificado com base na última intenção”.
2. **Autonomia:** capacidade dos integrantes da organização transitar com uma relativa liberdade conforme as circunstâncias, permitindo o surgimento de oportunidades para criar novos conhecimentos. A autonomia amplia a possibilidade dos indivíduos se auto-motivarem para criar novo conhecimento, ideias originais que serão difundidas dentro da equipe transformando-as em ideias organizacionais.
3. **Flutuação e o caos criativo:** fenômenos que estimulam uma intensa interação entre o ambiente interno e o ambiente externo, possibilitando que as organizações tomem uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podendo explorar a ambiguidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aperfeiçoar seu próprio sistema de conhecimento. O caos criativo tira o indivíduo do seu estado de conforto, provocado por uma crise, e estimula a reflexão e a criação de novos conceitos e teorias.
4. **Redundância:** ideia de paradoxo entre eficiência e criatividade. De forma operacional pode ser feita por “sobreposição” intencional de informações sobre as atividades da empresa como um todo ou por “rodízio estratégico”. Esse rodízio ajuda os membros da organização a compreenderem a empresa de várias perspectivas, permitindo o compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos, acelerando o processo de criação do conhecimento.
5. **Variedade de requisitos:** a empresa deve apresentar uma diversidade interna que corresponda à variedade e à complexidade do ambiente para possibilitar que ela encare os desafios impostos pelo ambiente. A diversidade interna de uma organização é o melhor mecanismo para se enfrentar e se beneficiar do complexo e dinâmico ambiente externo. Para que a organização potencialize essa variedade de requisitos, todos os seus membros devem ter acesso rápido a mais vasta gama de informações necessárias, utilizando o menor número possível de etapas para alcançá-las.

O sucesso organizacional origina-se da habilidade e eficiência em inovar de forma contínua, ou seja, da capacidade da empresa em criar o novo conhecimento, difundindo organizacionalmente e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, mas para isso a empresa deve propiciar condições que tornem capaz essa conversão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) ainda salientam que a criação de conhecimento pela empresa passa por cinco fases que serão tratadas na próxima sessão deste trabalho.

2.3.3 As cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional

O modelo de criação de conhecimento organizacional elaborado por Nonaka e Takeuchi (Modelo SECI) é constituído por 4 processos de conversão do conhecimento e por 5 condições capacitadoras necessárias, em nível organizacional, que a empresa deve proporcionar para que seja promovida a espiral do conhecimento e, conseqüentemente, a criação do conhecimento organizacional. Esse processo de conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) envolve cinco fases principais: a) compartilhamento de conhecimento tácito (socialização); b) criação de conceitos (externalização); c) justificação de conceitos; d) criação de arquétipo (combinação); e) difusão interativa do conhecimento (internalização).

1) Compartilhamento do conhecimento tácito: para conseguir compartilhar esse conhecimento, é preciso de um “campo” onde os indivíduos possam interagir uns com os outros por meio de diálogos pessoais, compartilhar experiências e alinhar seus padrões intelectuais. O compartilhamento do conhecimento tácito assemelha-se, de maneira próxima, ao método de socialização, quando os indivíduos disseminam o conhecimento interno inexplorado que possuem por toda a empresa.

2) Criação de conceitos: um modelo mental quando compartilhado, em um ambiente de interação sob a forma de reflexão coletiva, leva a geração de conceitos explícitos. Nessa segunda fase, o conhecimento tácito disseminado é transformado em conhecimento explícito, na forma de um novo conceito, num processo equivalente a externalização.

3) Justificação dos conceitos: na terceira fase do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), o novo conceito precisa ser argumentado, e é quando a empresa decide se vale realmente empreender o novo conceito, ou seja, é necessário determinar se os conceitos criados na

fase anterior atendem verdadeiramente as necessidades da empresa e da sociedade de forma mais abrangente.

4) Construção de um arquétipo: se a decisão da fase anterior for a de prosseguir, o conceito deve ser transformado em algo palpável ou concreto, um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo ou modelo, no caso de um produto, ou a descrição de um novo serviço, um sistema inovador ou melhoria em um processo, no caso de um serviço ou uma inovação. Nos dois casos, o arquétipo é construído combinando-se conhecimento explícito recentemente criado e o conhecimento explícito já existente, equivalendo ao processo de combinação.

5) Difusão interativa do conhecimento: por último, o conhecimento deve ser compartilhado entre os membros da empresa e até com componentes externos, como por exemplo: clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes e outras organizações externas à empresa por meio da interação dinâmica. A conversão e criação do conhecimento propostas devem ser compreendidas como um processo permanente que se renova constantemente proporcionando sustentabilidade de longo prazo à empresa.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) para que possam ocorrer as cinco fases da construção do conhecimento organizacional, é necessária a existência de um contexto apropriado que facilite as atividades de grupo e o acúmulo de conhecimento individual, e esse modelo de criação do conhecimento é possibilitado por condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional, anteriormente citadas (intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos). Além disso, vale ressaltar que uma organização criadora de conhecimento não atua em um sistema fechado, pelo contrário, ela atua em um sistema aberto onde existe uma troca contínua de conhecimento com o ambiente externo e uma renovação permanente do conhecimento.

3 A CPA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

O foco deste estudo é a conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma instituição de ensino superior privada, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

A Comissão Permanente de Avaliação (CPA) é o órgão responsável por formular e propor as políticas e diretrizes do processo avaliativo, nos termos da legislação, para a aprovação do Conselho Universitário, bem como sistematizar, coordenar e executar os processos de avaliação internos da instituição, conforme a Lei 10.861/2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que em seu artigo 11, prevê:

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), obedecidas as seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior (BRASIL, 2004).

Como instrumento vinculado ao Ministério da Educação, através Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, a CPA é o órgão responsável pela autoavaliação institucional, pelo acompanhamento dos cursos na IES e pela avaliação docente em atendimento ao Estatuto da Carreira Docente (2012).

O papel da comissão permanente de avaliação de uma IES é avaliar os processos dessa instituição, fornecendo a avaliação requisitada pelo MEC com o suporte da devida documentação. Em seguida, o MEC recomenda que a CPA sugira mudanças e planos de ações para a melhoria dos processos da IES.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) prevê que a avaliação seja feita em vários níveis e em modalidades distintas, cujos instrumentos são aplicados em momentos diversos:

a) **Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies)** – é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais:

- **Autoavaliação** – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES;
- **Avaliação externa** – realizada por comissões designadas pelo Inep, segundo diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – Conaes.

b) **Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG)** – avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas *in loco* de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

c) **Avaliação do Desempenho dos Estudantes** (Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes – Enade) – aplica-se aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais. Anualmente, o Ministro da Educação, com base em indicação da Conaes, definirá a relação de cursos que participarão do Exame. (BRASIL, 2004, p.7).

O processo de avaliação institucional demanda o envolvimento de um conjunto de atores de forma coesa, para que possa atender seu propósito: gerar indicadores que possam ser utilizados em processos de tomada de decisões nas esferas superiores da IES.

Um processo de avaliação das atividades institucionais constitui-se na tarefa de recuperar todas as informações produzidas ao longo de um período, organizar essas informações de tal modo que seja possível gerar produtos informacionais que permitam a elaboração de análises detalhadas das atividades realizadas. Com base nestes produtos e nestas análises, a instituição tem a disposição um material que lhe permite gerar conhecimento por meio de diversos usos: rever processos, criar processos, realinhar estratégias, definir estratégia, planejar o futuro, ou seja, a CPA por meio da avaliação (institucional, docente e acompanhamento dos cursos da IES) deve ser um instrumento estratégico na definição de ações de melhoria contínua.

Segundo o Regimento da CPA (2006), cabe a este órgão: aprovar as políticas e as diretrizes para a avaliação interna da Instituição; apreciar e aprovar os processos de avaliação interna; prestar as informações solicitadas pelo INEP; avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos internos de avaliação já existentes na Instituição para subsidiar os novos procedimentos; acompanhar permanentemente o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico da Instituição e apresentar sugestões; articular-se com as Comissões Permanentes de Avaliação de outras Instituições de Ensino

Superior e com a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior e outras agências governamentais; informar suas atividades ao Conselho Universitário, mediante a apresentação de relatórios, pareceres e recomendações; fomentar a produção e socialização do conhecimento na área de avaliação; disseminar, permanentemente, informações sobre avaliação.

À medida que as informações tornam-se significativas para os indivíduos e adquirem relevância para a realização das suas ações e para a solução de problemas, elas tornam-se fontes de geração de conhecimento, e como isso, podem ser criadas as estratégias de ações que garantam a vantagem competitiva da organização. A CPA é um órgão produtor de informações e conhecimentos dentro da IES e pode ser considerado de grande relevância para subsidiar a criação de vantagem competitiva e na sustentabilidade da instituição nesse mercado que está em pleno desenvolvimento e cada vez mais competitivo.

Com a finalidade de impulsionar um processo de auto-reflexão da Instituição, visando à garantia da qualidade de sua ação em consonância com os seus próprios objetivos, torna-se imprescindível repensar os modos de atuação de acordo com os resultados obtidos da avaliação, a fim de alinhar de forma harmônica a Universidade com o momento histórico.

A CPA, por meio da realização da autoavaliação e da avaliação docente, identifica as condições do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, salientando suas competências e habilidades e monitorando suas vulnerabilidades. Os resultados desses processos, consolidados em relatórios, representam importante subsídio para que a instituição trace e execute ações para corrigir as vulnerabilidades e aprimorar as competências e habilidades identificadas, com o objetivo da melhoria continuada da qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Assim, o processo avaliativo que a CPA executa ajuda a ampliar o diálogo entre os indivíduos da Instituição com a sociedade, para torná-la cada vez mais coerente com as necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade.

4 METODOLOGIA

A metodologia é o artifício e o procedimento adotado para desenvolver uma pesquisa. Nesta fase do estudo são delineados o tipo de pesquisa a ser desempenhada, a técnica de pesquisa utilizada, os métodos que serão empregados para a concretização da pesquisa empírica, a forma como os dados serão coletados e outras informações que possam atribuir caráter científico ao estudo (BERTUCCI, 2008).

Para desenvolver uma pesquisa devem-se identificar os problemas e elaborar respostas para esclarecê-los e satisfazê-los. E para se chegar às respostas é necessário estabelecer a metodologia de pesquisa que é a forma ou o caminho para se chegar ao objetivo proposto. E cabe ao pesquisador eleger a metodologia mais pertinente para elaboração do trabalho.

Nesse trabalho foi pesquisada a forma como ocorre a conversão do conhecimento dentro da CPA de uma IES privada. Buscou-se analisar o processo de conversão do conhecimento, verificando a forma como as pessoas trocam conhecimento entre elas, se há condições capacitadoras dentro desse setor e como o conhecimento gerado é transformado e registrado.

4.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa que foi utilizado neste estudo foi o Descritivo, cuja principal característica é descrever uma determinada situação. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa descritiva examina, investiga, registra, analisa dados, fatos ou fenômenos (variáveis) sem alterá-los. Em resumo, a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre informações ou ocorrências concretas coletadas da própria realidade.

Segundo Gil (2011), as pesquisas deste tipo têm como propósito fundamental a caracterização de determinada população, fenômeno ou fato e fazer relações entre suas variáveis. Sua particularidade mais significativa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Esse tipo de pesquisa tem como intuito estudar características de um povo, a história e até mesmo sentimentos próprios de cada indivíduo. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Bertucci (2008) acrescenta que pesquisas descritivas explanam ou caracterizam uma situação e têm como finalidade essencial estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar suposições ou possibilidades para explicar essas relações. Portanto, pesquisas que delineiam e avaliam diversos acontecimentos, condutas organizacionais, pesquisas de

mercado, dentre outras representam exemplos em que se pode utilizar o tipo descritivo de pesquisa.

Com isso, recorreu-se à metodologia do tipo descritiva para alcançar o objetivo proposto neste trabalho que é analisar o processo de conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma Instituição de Ensino Superior Privada, verificando a forma como as pessoas, na CPA, trocam conhecimento entre elas. O estudo em questão se caracteriza do tipo descritivo, pois tem como foco a caracterização e descrição de uma determinada situação que acontece em um setor de uma instituição.

4.2 Técnica de pesquisa

Com base nos objetivos propostos para este estudo, a técnica de pesquisa escolhida para a execução do trabalho foi o Estudo de Caso, que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) é a pesquisa sobre determinado sujeito, família, grupo ou comunidade que seja significativo de seu universo para explorar e examinar aspectos variados a seu respeito, ou seja, o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, analisar, explorar ou descrever acontecimentos ou grupo de pessoas e nos quais estão envolvidos diversos fatores.

De acordo com Bertucci (2008) se caracteriza como uma técnica cujo objeto é uma unidade que se avalia profundamente, com informações detalhadas e numerosas, ou visa ao exame detalhado de um ambiente e que procura responder como e por que determinada situação ocorre. A autora ainda aponta como vantagens dessa técnica a flexibilidade no planejamento e a possibilidade de realizar o estudo empírico em uma única ou em um pequeno número de empresas. Vale ressaltar que o estudo de caso não permite generalizar os resultados obtidos.

Sendo assim, o estudo de caso é a técnica mais adequada para esta pesquisa, uma vez foi feito um estudo aprofundado com informações detalhadas de um determinado setor de uma IES Privada com o objetivo de estudar as suas especificidades, ou seja, examinar aspectos variados para tentar compreender e analisar o processo de conversão do conhecimento que acontece na CPA de uma IES, para assim, verificar a forma como as pessoas deste setor trocam conhecimento ente elas.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a coleta de dados é uma tarefa muito importante da pesquisa, em especial a descritiva, e que envolve diversos passos, como a

definição da população, a elaboração do instrumento de coleta de dados e o estabelecimento dos procedimentos de coleta de dados. Para coletar os dados desta pesquisa foi utilizada como instrumento de coleta de dados a entrevista, que segundo Bertucci (2008, p.63) "... consiste em uma indagação direta com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos".

Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade semi-estruturadas por meio de um roteiro de entrevista básico. Segundo Bertucci (2008, 63) "na entrevista semi-estruturada o pesquisador possui flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões de acordo com as necessidades da pesquisa, identificadas ao longo da entrevista".

A entrevista semi-estruturada propicia uma investigação mais detalhada do assunto estudado, garantindo mais informações ao entrevistador, além de permitir ao mesmo uma maior liberdade para adaptar cada entrevista à situação e personalidade do entrevistado. Ainda de acordo a autora, a maior vantagem desse instrumento de coleta de dados é a flexibilidade, pois permite que novas indagações sejam introduzidas, dúvidas esclarecidas e novos fatos incorporados ao roteiro original.

De acordo com a literatura consultada e com o trabalho em questão o instrumento de coleta de dados mais apropriado é a entrevista, pois se trata de um estudo qualitativo em que a opinião e a visão individuais são mais importantes que resultados estatísticos.

Assim sendo, as entrevistas individuais em profundidade foram realizadas pela própria pesquisadora na primeira quinzena do mês de maio de 2015, sendo que cada participante foi entrevistado separadamente e as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 21 minutos.

4.4 Unidade de análise

Com o objetivo de estudar o processo de conversão do conhecimento em um setor específico de uma Instituição de Ensino Superior Privada, teve-se como foco de estudo a Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma IES localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. A Comissão Permanente de Avaliação (CPA) é o órgão responsável por formular e propor as políticas e diretrizes do processo avaliativo, nos termos da legislação, bem como sistematizar, coordenar e executar os processos de avaliação internos da instituição. O papel da comissão permanente de avaliação de uma IES é avaliar os processos dessa instituição.

A CPA é um órgão produtor de informações e conhecimentos dentro da IES e pode ser considerado de grande relevância para subsidiar a criação de vantagem

competitiva e na sustentabilidade da instituição, uma vez que os resultados desses processos avaliativos, consolidados em relatórios, representam importante subsídio para que a instituição trace e execute ações com a finalidade da melhoria contínua da qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

A CPA é composta pelos seguintes subsetores: Avaliação Docente, Avaliação Institucional, Equipe de TI, Presidência e Comissão de Assessoramento Técnico. Essa divisão foi feita para facilitar os processos, porém esses subsetores são interdependentes.

4.5 Definição da amostra

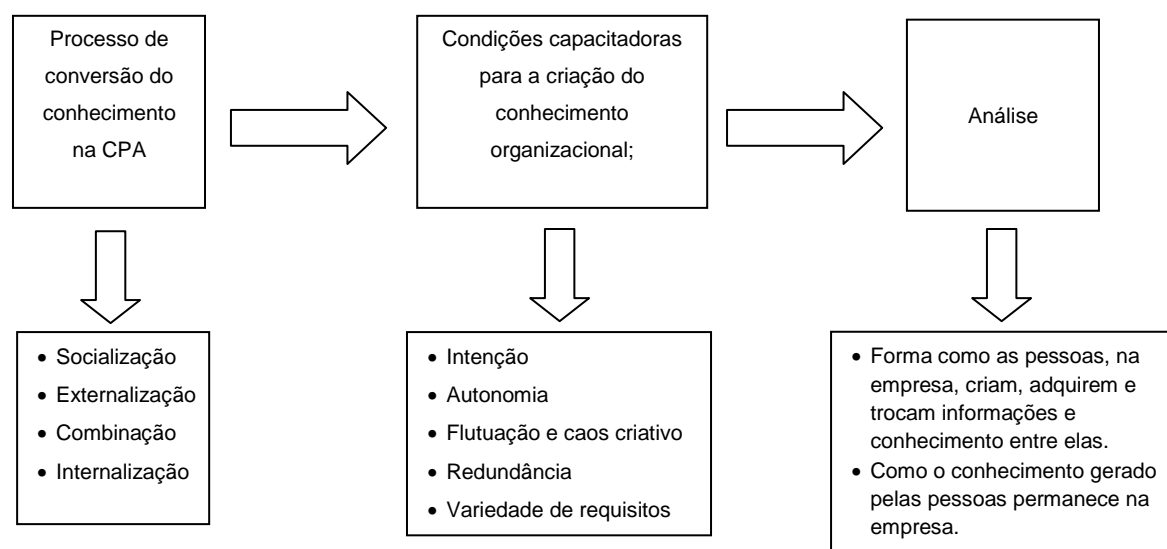
A amostra deste trabalho foi selecionada de forma não probabilística por conveniência, ou seja, a entrevista é feita com quem for mais conveniente para o pesquisador, escolha deliberada da amostra.

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo (GIL, 2011, p.94).

A amostragem por conveniência utiliza respondentes convenientes ou acessíveis ao pesquisador e pode representar um meio eficiente de se obter as informações necessárias para a pesquisa. Este tipo de amostragem é recomendado para a pesquisa descritiva para gerar ideias, intuições ou hipóteses. Além disso, o número não precisa ser volumoso, mas sim de acordo com a necessidade pertinente ao objetivo do trabalho, uma vez que o número ideal de entrevistas é aquele que permite ao pesquisador explorar o fato sob várias dimensões.

Para esta pesquisa, considerou-se como população todas as pessoas que trabalham na CPA e estão envolvidas com os processos de avaliação. A partir disso, por meio da técnica não probabilística por conveniência a amostra, ou seja, o público-alvo da pesquisa foi composto por 6 respondentes, sendo 3 funcionários e 3 professores dos seguintes subsetores: Avaliação Institucional, Equipe de TI e Comissão de Assessoramento Técnico.

A escolha deste público justificou-se pelo fato de que se pôde ter uma visão geral do setor, uma vez que tivemos 2 respondentes de cada área do mesmo e, além disso, como a pesquisadora trabalha neste setor ficou mais fácil identificar as pessoas mais indicadas para serem entrevistadas.

FIGURA 4- Modelo de Pesquisa

4.6 Roteiro da entrevista

As entrevistas individuais em profundidade realizadas com os funcionários e professores da Comissão Permanente de Avaliação de uma IES privada seguiram um roteiro de perguntas semi-estruturado de forma a orientar o trabalho e atingir um objetivo específico. As perguntas foram rigorosas na profundidade para se ter maior qualidade das respostas e para permitir que os entrevistados exponham suas opiniões e atitudes.

O roteiro foi dividido da seguinte maneira: primeiramente, cada entrevistado foi informado sobre o objetivo deste trabalho, que é analisar o processo de conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma Instituição de Ensino Superior Privada, ou seja, coletar informações sobre o processo de conversão do conhecimento na CPA para identificar a forma como as pessoas criam, adquirem e trocam informações e conhecimento entre elas, além de verificar como o conhecimento gerado pelas pessoas permanece na CPA.

Após a apresentação, foi feita uma pergunta introdutória sobre o que cada entrevistado entende por “conhecimento organizacional”. Por meio das perguntas 2, 3, 4, 5, 6 e 7 procurou-se identificar como o processo de criação do conhecimento organizacional acontece dentro da CPA, onde foram feitas as seguintes perguntas referentes ao compartilhamento do conhecimento tácito (socialização), à criação de conceitos (externalização), à justificação dos conceitos, à construção de um arquétipo (combinação) e

à difusão interativa do conhecimento no setor de acordo com o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997):

2 - Para você, a gerência do seu setor busca captar os conhecimentos e experiências de cada servidor para construção do conhecimento “do setor”, passível de ser reutilizado por outras pessoas? Se sim, como isso é feito?

3 - Contribuições para a melhoria do desempenho do setor são reconhecidas? Premiadas?

4 - Você tem o hábito de registrar aspectos que acha interessantes e diferentes do habitual, assim como boas soluções encontradas por você em seu trabalho, para posterior compartilhamento com demais colegas do seu setor? Como são feitos esses registros? Você acredita que esses registros tem contribuído para a realização do trabalho por outros funcionários ou outros setores da instituição?

5 - Existem momentos (ou situações) em sua rotina de trabalho que permitem o compartilhamento de experiências, modos de fazer (conhecimento tácito) com os demais servidores da Divisão? Que momentos são esses? Como se passa? Você encontra ajuda com facilidade em seu ambiente de trabalho quando tem alguma dificuldade?

6 - Os funcionários de sua organização têm espaço para experimentar novas soluções, novas formas de fazer? Esse comportamento é incentivado e reconhecido? Os eventuais erros ou fracassos são aceitos sem prejuízo do funcionário que tentou acertar? E os sucessos, como são recebidos?

7 - Você considera as reuniões do seu setor geralmente produtivas? Nas reuniões, você tem espaço para expor o que sabe? E você aprende? Ao fim de treinamentos externos, há exposição pelos participantes do que foi aprendido? Os memorandos, correspondências internas são facilmente recuperados?

Por último, procurou-se identificar a existência, ou não, na CPA, das condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional, ou seja: a intenção, a autonomia, a flutuação e caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos. O roteiro utilizado nas entrevistas semi-estruturadas encontra-se no APÊNDICE deste trabalho.

5 ANÁLISE E RESULTADOS OBTIDOS

Considerando o propósito deste trabalho que é analisar o processo de conversão do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de uma Instituição de Ensino Superior Privada, verificando a forma como as pessoas trocam conhecimento entre elas, foram entrevistados 3 funcionários e 3 professores do quadro que compõe a CPA, totalizando 6 respondentes. Em relação à formação acadêmica, 2 entrevistados são doutorandos, 2 são mestrados e 2 especialistas. Quanto ao tempo de serviço, os entrevistados dividem-se em dois grupos: membros novatos com até dois anos de atuação nesse setor (3 entrevistados) e membros mais experientes, que possuem mais de dois anos no setor (3 entrevistados).

A primeira pergunta da entrevista tentou identificar qual o entendimento dos entrevistados sobre “conhecimento organizacional”. Todos os seis respondentes tiveram respostas muito semelhantes, por exemplo: “(...) é o conhecimento que é produzido no espaço institucional. Eu acho que esse conhecimento ele (sic) é produzido em conjunto nas relações interpessoais com a equipe de trabalho (...)” (entrevistado 3).

“É todo conhecimento que, ao longo do tempo, a organização vai adquirindo por meio das pessoas em cima dos processos que são realizados.” (entrevistado 2).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é o conjunto de conhecimentos produzido pelos membros de uma organização por meio de experiências, ideias, manuais, normas e processos, capaz de se tornar um ativo intangível quando compartilhado, externalizado e combinado, podendo gerar novos produtos, serviços ou processos. Relacionando esse conceito com as entrevistas, percebe-se que o entendimento dos entrevistados converge com as ideias dos autores. Para os respondentes o conhecimento organizacional é algo que pode ser transmitido e construído pela interação das pessoas, ou seja, corresponde à soma dos conhecimentos de cada indivíduo, podendo ser repassado com a troca de experiências e é utilizado para resolução de problemas, melhoria dos processos e auxílio na tomada de decisão.

Embasado no modelo SECI de criação do conhecimento cunhado por Nonaka e Takeuchi existem quatro modos diferentes pelo qual se desenvolve e transfere o conhecimento, também conhecido como os 4 modos de conversão do conhecimento. Foram feitas algumas perguntas aos entrevistados com o intuito de verificar a forma como ocorre essa conversão dentro da CPA, identificando a existência de predominância de algum dos modos.

Os resultados deste estudo corroboram o modelo da Espiral do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, uma vez que apontam a socialização, ocorrida por meio

do compartilhamento de experiências, observação e prática, como o principal processo de conversão do conhecimento no referido setor. Tal processo se dá por meio de encontros formais e informais, como reuniões, bate-papo informal no café ou na hora do almoço, conversas sobre o “modo de fazer” e esclarecimento quando há dúvidas. E por meio deste modo evidencia-se o compartilhamento de conhecimento tácito que é a primeira das 5 fases da criação do conhecimento desenvolvidas por Nonaka e Takeuchi (1997).

Isso pode ser verificado no seguinte trecho da entrevista: “... eu costumo socializar o que eu estou fazendo com as pessoas da equipe. Aí, a gente está sempre conversando, um esclarecendo para outro... pra gente poder ter essa noção do todo. Então, a gente procura manter esse diálogo, que é uma coisa que cresceu junto com a gente e a gente entendeu que isso sempre deu certo. (entrevistado 3)

O segundo modo de conversão do conhecimento mais identificado, segundo a percepção dos entrevistados, é a externalização, que é a transformação do conhecimento tácito em explícito, e do nível do indivíduo para o grupo. Esse processo na CPA é realizado por meio do diálogo, da reflexão coletiva, criação conceitual (que é a segunda fase de criação do conhecimento) e registro desse novo conhecimento tornando-o explícito, como pode ser verificado no trecho a seguir:

“Todas as consultas que eu vejo que tem uma gama de conhecimento mais aprofundado eu tenho criado um relatório explicando cada coisa, como se fosse um passo a passo, manualzinho mesmo, a princípio, pra depois a gente mais lá pra frente fazer um portal pra compartilhar isso”. (entrevistado 4).

Assim sendo, pode-se concluir que existem formas de registro do conhecimento gerado, por meio de sistemas de informação, atas de reuniões, memorandos, arquivos, manuais, dentre outras, de modo que esse conhecimento externalizado possa ser recuperado num momento futuro por quem o elaborou, ou por outros usuários para a execução de uma tarefa, e também por outras pessoas que possam vir a fazer parte deste setor.

“Acredito que os documentos que eu já elaborei fazendo registros de conhecimentos, já ajudou as pessoas pra fazer uma determinada consulta em um momento que eu não estava aqui”. (entrevistado 4)

Vale ressaltar que esse registro é importante para se criar uma memória, um histórico de todo o conhecimento que foi gerado.

“A gente faz o mapeamento de tudo o que é feito aqui dentro da CPA, de todos os processos e vai organizando de forma que, independente de eu estar aqui ou não, as outras pessoas que vierem possam trabalhar. Nesse setor a gente faz isso, a gente faz o

mapeamento de tudo o que é feito aqui dentro para criar o histórico, de como que foi feito e pra dar sequência”. (entrevistado 2)

Quanto à justificação de conceitos, existe um processo de análise que é realizado pela gestora do setor utilizando critérios, que são definidos de acordo com a visão estratégica do setor e alinhados aos planejamentos estratégico e de desenvolvimento da Universidade, podendo ser verificado que a prática se dá de acordo com a teoria consultada. O trecho a seguir explicita o que foi anteriormente mencionado:

“Sempre que tem alguma ideia nova que possa ser aplicada, ela é levada para a gestora do setor e aí ela avalia se isso se aplica mesmo ou não. A ideia sendo boa e aceita a gente coloca em prática e sempre com o apoio da coordenação”. (respondente 1).

Já o terceiro modo de conversão do conhecimento, a combinação, é desenvolvida utilizando-se o conhecimento explícito já existente, em forma de registros já realizados anteriormente, seja por meio de memorandos, estatutos, regimentos, manuais, e-mails, atas de reuniões, sistemas informatizados, seja por meio de livros e artigos juntamente com o conhecimento que foi explicitado na fase anterior de criação de conceitos. E é nesse momento que é gerado o conhecimento sistêmico, por meio da associação de conhecimentos explícitos (criados e existentes).

Um exemplo que pode ser dado sobre o modo combinação são as várias maneiras de classificação e organização das informações existentes no banco de dados da CPA para produzir novos conhecimentos explícitos combinados com conhecimentos já existentes.

Com relação ao processo de internalização e a fase da difusão interativa do conhecimento, o estudo demonstrou a existência de uma interação interna entre a equipe de funcionários e de professores, e a consequente internalização do conhecimento socializado, externalizado e combinado anteriormente. E, há também uma interação externa, em que os trabalhos criados e aperfeiçoados dentro da CPA são apresentados e discutidos em outros setores da Universidade e em outros *Campi*. Há também trocas de conhecimento com pessoas e instituições externas. Um exemplo disso é o seguinte trecho:

“A gente teve a contribuição do Professor Aurélio da Universidade de Deusto na Espanha, em que aconteceu um seminário durante uma semana, para que a gente elaborasse com maior precisão e com melhor técnica os questionários de avaliação docente. Ao longo dessa experiência, realmente o ganho foi muito grande e a gente teve ampla liberdade para discutir, questionar e avaliar de que maneira esse treinamento foi produtivo.” (entrevistado 5).

Por último, buscou-se identificar no setor estudado se existem as cinco condições capacitadoras, evidenciadas por Nonaka e Takeuchi (1997), para estimular a

criação do conhecimento organizacional. Pôde ser observada a existência de quatro dessas cinco condições capacitadoras: a intenção (por meio de projetos, fluxogramas, prazos, metas e comprometimento coletivo), a autonomia (através da liberdade para decidir, da responsabilidade e da auto-motivação), variedade de requisitos (através da diversidade de formação, visões diversificadas, perspectivas diferentes e estrutura flexível), a flutuação/caos criativo (por meio de novas leis, resoluções, mudanças no setor educacional e até mesmo por meio do incentivo do governo). A redundância não foi identificada na forma de rodízio funcional, a qual foi questionada aos entrevistados, justamente por ser um setor pequeno e os subsetores muito específicos, porém foram evidenciadas algumas ações, como reuniões e reflexão coletiva, que estimulam essa redundância por meio da sobreposição intencional de informações sobre as atividades do setor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado na CPA, junto aos seus colaboradores, ficou claro que o conhecimento pode ser criado e gerenciado de maneira eficiente em um pequeno setor de uma IES, e que a criação desse conhecimento e sua transferência entre os membros da organização podem ser estimuladas, principalmente por meio da socialização.

O tamanho do setor reflete positivamente no resultado, pois como ele é pequeno há maior facilidade de interação entre as pessoas e do contato direto para a resolução de problemas. Por outro lado, o tamanho desse setor influencia negativamente, porque o setor é pequeno e os subsetores muito específicos, não havendo um rodízio funcional e um conhecimento mais amplo por parte de seus membros das várias tarefas desenvolvidas neste setor.

Conforme mencionado anteriormente, quatro das cinco condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional são verificadas no setor em questão, além dos quatro modos de conversão para a criação do conhecimento organizacional. Este resultado vem demonstrar que o setor analisado pode e consegue criar e transferir conhecimento entre seus membros, de acordo com a teoria apresentada pelos autores utilizados para embasar este trabalho.

É importante destacar que um maior investimento em tecnologia pode ser feito de forma a aproveitar ao máximo essa conversão do conhecimento individual em organizacional, e assim contribuir para a melhoria dos processos e desenvolvimento do diversos trabalhos, tanto na CPA, como na Universidade como um todo.

Foi verificada a existência de registros, que amplia o próprio uso deste conhecimento externalizado por outros membros que venham a fazer parte da equipe, ou por outras pessoas que não tenham se envolvido nos momentos de reflexão coletiva e verbalização do conhecimento tácito. Além disso, esse conhecimento externalizado e registrado pode ser combinado com conhecimentos explícitos já existentes e gerar outros conhecimentos e outros modos de fazer, realimentando a espiral do conhecimento. Esse processo deve ser contínuo.

Este estudo foi realizado em um setor específico de uma Instituição de Ensino Superior Privada que poderá ser utilizado como referência para estudos posteriores no próprio setor, em outros setores da instituição, na instituição como um todo ou em outras Instituições de Ensino Superior, como forma de comparação para identificar similaridades e/ou diferenças entre os processos de conversão do conhecimento utilizados por elas.

Por último, devido ao fato da pesquisadora ser membro do setor em questão já havia uma expectativa com relação aos resultados, sendo essa confirmada a partir da respostas dos participantes.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação *Lato Sensu*. São Paulo: Atlas, 2008. 116 p.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES - e dá outras Providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 abri. 2004.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CHOO, ChunWei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: 1994. 186p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 200p.
- MACULAN, B. C. M. S. **Manual de normalização**: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG. 2. ed. atual. e rev. Belo Horizonte: UFMG, 2011. E-Book. ISBN 978-85-914076-0-6. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/normalizacao>>. Acesso em: 21 maio. 2015.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358p.
- OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Gestão do Conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável para as instituições de ensino superior (IES). **Revista Acadêmica da FACECA – RAF**, Varginha, v. 1, n. 2, jan./jul. 2002.
- PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Encontros Bibli**, Florianópolis, n. 20, p. 38-52, 2005.
- SANTOS, Armando Cuesta. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 517 p.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 315p.

APÊNDICE

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS QUALITATIVAS

Dados Preliminares

Nome:

Tempo de serviço no setor:

Formação:

O objetivo desta pesquisa é identificar a forma como as pessoas criam, adquirem e trocam informações e conhecimento na organização e verificar como esse conhecimento gerado permanece na organização.

1 - O que você entende por conhecimento organizacional?

2 - Para você, a agência do seu setor busca captar os conhecimentos e experiências de cada servidor para construção do conhecimento “do setor”, passível de ser reutilizado por outras pessoas? Se sim, como isso é feito?

3 - Contribuições para a melhoria do desempenho do setor são reconhecidas? Premiadas?

4 - Você tem o hábito de registrar aspectos que acha interessantes e diferentes do habitual, assim como boas soluções encontradas por você em seu trabalho, para posterior compartilhamento com demais colegas do seu setor? Como são feitos esses registros? Você acredita que esses registros tem contribuído para a realização do trabalho por outros funcionários ou outros setores da instituição?

5 - Existem momentos (ou situações) em sua rotina de trabalho que permitem o compartilhamento de experiências, modos de fazer (conhecimento tácito) com os demais servidores da Divisão? Que momentos são esses? Como se passa? Você

encontra ajuda com facilidade em seu ambiente de trabalho quando tem alguma dificuldade?

6 - Os funcionários de sua organização têm espaço para experimentar novas soluções, novas formas de fazer? Esse comportamento é incentivado e reconhecido? Os eventuais erros ou fracassos são aceitos sem prejuízo do funcionário que tentou acertar? E os sucessos, como são recebidos?

7 - Você considera as reuniões do seu setor geralmente produtivas? Nas reuniões, você tem espaço para expor o que sabe? E você aprende? Ao fim de treinamentos externos, há exposição pelos participantes do que foi aprendido? Os memorandos, correspondências internas são facilmente recuperados?

8 - Você acredita ter autonomia para a resolução de situações dentro do seu setor? Como é dada essa autonomia? Como ela acontece na prática? Como a chefia avalia os resultados oriundos dessa autonomia?

9 - Existe uma visão compartilhada no setor sobre o trabalho que deve ser feito, como deve ser feito, como um *slogan* ou missão, que orienta suas atividades? Em caso positivo, como essa missão é construída e comunicada? Em caso negativo, essa visão compartilhada faz falta?

10 - Em seu setor, existe o questionamento constante sobre como vai a atuação do setor, o que precisa ser feito pra melhorar e como deve ser feito? Em caso positivo, como se expressa esse questionamento?

São estabelecidas “metas desafiadoras” que impulsionam os funcionários a buscarem melhoria em seu processo de trabalho? Como?

11 - Em seu setor, há variedade de pontos de vista, funcionários com formações e experiências variadas? Você considera que essa variedade (ou falta de variedade) seja importante? Qual a sua contribuição para o bom ou mau desempenho das equipes? Na hora da formação de equipes, a variedade é levada em conta?

12 - Existe uma política de rodízio funcional para que os servidores adquiram conhecimento sobre diferentes setores e tarefas da divisão? Ele acontece, mesmo que não haja política formal? Os funcionários têm acesso às informações que

acharem importantes sobre o setor e a organização, mesmo que não sejam diretamente relacionados à sua tarefa atual? A política de capacitação dos funcionários adotada na organização favorece conhecê-la melhor?