UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA CAROLINA DE LUCENA CHRISTIANO

CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Dissertação de Mestrado

João Pessoa
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA CAROLINA DE LUCENA CHRISTIANO

CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção com concentração na área de Gestão da Produção, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, Campus I – João Pessoa - PB.

Área de concentração: Gestão da Produção

Linha de pesquisa: Gerência da Produção de Bens e Serviços

Professora Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.

João Pessoa - PB
2014

C555c Christiano, Ana Carolina de Lucena

Conhecimento como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva: um estudo em uma instituição de ensino superior privado. / Ana Carolina de Lucena Christiano. – João Pessoa, 2014.

233f. il.:

Orientadora: Maria De Lourdes Barreto Gomes, Dra.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-PPGEP) - Campus I - Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

1. Conhecimento 2. Visão Baseada em Recursos 3. Vantagem Competitiva I. Título.

BS/CT/UFPB CDU: 658.5(043)

ANA CAROLINA DE LUCENA CHRISTIANO

CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, julgada e aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

João Pessoa (PB), 28 de Agosto de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Profª. Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.
Orientadora (UFPB)

Cláudia Fabiana Gohr

Profª. Cláudia Fabiana Gohr, Dra.
Examinadora Interna (UFPB)

Lucinaldo dos Santos Rodrigues

Prof. Lucinaldo dos Santos Rodrigues, Dr.
Examinador Externo (UFPB)

Dedico este trabalho aos meus pais, Sônia e Anselmo, pelo apoio incondicional em minhas decisões e por terem me dado a educação moral além da oportunidade à academia. Ao meu amado esposo Daniel, pelos incentivos e auxílios constantes em meus objetivos. Ao meu pequeno Mateus, que desde o ventre materno acompanhou essa nova fase de nossas vidas, e muitas vezes foi privado de minha presença para que houvesse continuidade ao mestrado. Aos meus sogros, Pedro e Beth, pelo inestimado apreço, pela preciosa ajuda em todos os momentos e contribuições para este trabalho. E aos meus irmãos, Eduardo e Júnior, cunhadas, Sany e Valéria, e cunhado, Lucas, por fazerem parte de minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus

Por ter iluminado meu caminho e por me agraciar com tantas coisas boas em minha vida.

Ao meu esposo, Daniel

Que esteve sempre ao meu lado, me incentivando, me dando conforto nos momentos de angústia, pela paciência, pelo amor e respeito que sempre teve por mim.

Às nossas famílias

Por estarem sempre me ajudando nos momentos em que mais precisei.

À minha orientadora, Profª. Lourdinha

Pela paciência nos meus momentos de dificuldades pessoais, pela dedicação em suas importantes e preciosas orientações, e por acreditar em mim.

À banca examinadora, Profª. Cláudia e Profº. Lucinaldo

Pelas valiosas contribuições.

Aos colegas do mestrado

Pois mesmo com o tempo meio atribulado, pude fazer boas amizades.

Aos professores do PPGEP

Pelos novos ensinamentos passados.

À Ana, secretária do PPGEP

Por nos auxiliar sempre muito educada e atenciosa.

À instituição alvo desse estudo

Em especial, ao Profº. Modesto, à Profª. Cacilda e à Profª. Terezinha, que além da concessão às aplicação dos questionários, me receberam muito bem e deram grandes contribuições. Além dos demais professores que contribuíram com este trabalho, se comprometendo e entregando os resultados, em especial, ao Profº. e amigo pessoal Deivid e ao Profº. Rivaldo.

À CAPES

Pela ajuda financeira concedida durante a realização desse estudo.

RESUMO

As instituições de educação superior (IES) no Brasil, assim como outras organizações, têm enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente organizacional. Nesse ambiente, mais especificamente no caso das instituições privadas, as principais características estão relacionadas à grande competição, a maior prioridade no ensino de graduação, a procura de melhoria da qualidade do ensino, à baixa produtividade, tanto no ensino, como na pesquisa, e o foco na eficiência organizacional. Nesse contexto, esta dissertação analisa, por meio da visão baseada em recursos (VBR), se o conhecimento organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva em uma instituição de educação superior privada no município de João Pessoa/PB. Para tanto, foi feita uma vasta revisão na literatura abordando diversos assuntos relacionados ao tema, dentre eles o modelo SECI de conversão do conhecimento, fundamentado por Nonaka e Takeuchi (2008), e o modelo da teoria da visão baseada em recursos de Barney e Hesterly (2011). A pesquisa foi considerada como sendo aplicada, qualitativa, descritiva, bem como classificada quanto aos procedimentos como bibliográfica, estudo de caso e levantamento de dados. Utilizaram-se como técnica de coleta de dados questionários e roteiro de caracterização da instituição. A pesquisa aconteceu na UNAVIDA – Universidade Aberta Vida, sediada na cidade de João Pessoa/PB, e foi aplicada à 05 gestores e aos 40 professores disponíveis em sala de aula. Como resultados da identificação dos recursos, de acordo com o modelo VRIO, obteve-se que um dos gestores não considera o conhecimento como um recurso existente na instituição de ensino, ao contrário dos demais. Assim, dentre os quatro restantes, três consideram o conhecimento como um recurso valoroso para instituição, mas que não é raro e nem custoso de imitar perante a concorrência, enquanto que um classifica o conhecimento como recurso valoroso, raro e custoso de imitar, bem como ele é explorado pela instituição. Quanto às assertivas que tratam o modelo SECI, os gestores responderam, em sua maioria, que “Concordam parcialmente” ou “Concordam totalmente” com as assertivas em torno da socialização, da externalização, da combinação e da internalização do conhecimento na instituição de ensino. Além disso, nas questões que tratam o modelo VRIO e o SECI simultaneamente, observa-se que a maior parte dos gestores e professores avaliam os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois o classificam como valorosos. Apenas uma assertiva recebeu classificação diferenciada no caso dos gestores. E os professores ainda avaliaram alguns recursos como não valorosos, uma pequena minoria consideraram os recursos como valorosos e raros e uma parcela um pouco maior que essa última atribui aos recursos a classificação de valorosos, raros e custosos de imitar, de acordo com a teoria do modelo VRIO apresentada por Barney e Hesterly (2011).

Palavras-chaves: Conhecimento; Visão Baseada em Recursos; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The higher education institutions (HEI) in Brazil, as well as other organizations, have faced constant challenges caused by changes in the organizational environment. In this environment, more specifically in the case of private institutions, the main features are related to the great competition, the highest priority on undergraduate education, the demand for improving the quality of education, low productivity, both in teaching and in research, and focus on organizational efficiency. In this context, this thesis examines, through resource-based view (RBV), the organizational knowledge is a strategic resource and source of competitive advantage in a private institution of higher education in the city of João Pessoa/PB. To this end, an extensive literature review was done addressing various issues related to the theme, including the SECI model of knowledge conversion, founded by Nonaka and Takeuchi (2008), and the model theory of resource-based view of Barney and Hesterly (2011). The research was considered to be applied, qualitative, descriptive and classified as to the procedures as, literature, case study and survey data. The study used questionnaires used to collect the data, semi-structured interview scripts and script characterization of the institution. The research took place in UNAVIDA – Universidade Aberta Vida, based in the city of João Pessoa/PB, and was applied to 05 managers and 40 teachers available in the classroom. As a result of the identification of resources according to the VRIO model, it was found that one of the managers do not see knowledge as an existing resource in the education institution, unlike the others. Thus, among the remaining four, three consider knowledge as a valuable resource for the institution, but it is not rare or costly to imitate and before the competition, while a classifies knowledge as valuable, rare and costly to imitate resource, as well as it is operated by the institution. As to assertions that treat the SECI model, managers responded, mostly to "partially agree" or "strongly agree" with the statements about the socialization, externalization, combination and internalization of knowledge in the educational institution. Furthermore, the issues dealing VRIO and SECI model simultaneously, it is observed that most of the managers and teachers assess the resources as generators of competitive parity before the competition because classification as brave. Just received an assertive differentiated classification in the case of managers. And teachers also assessed some features not as valuable, a small minority considered them as valuable and rare resources and a slightly larger than this last installment assigns resources to the classification of valuable, rare and costly to imitate, according to the theory of model VRIO by Barney and Hesterly (2011).

Keywords: Knowledge; Resource Based View; Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da matrícula na educação superior por categoria administrativa (2002 – 2012) 21
Figura 2 – Ondas de mudança 30
Figura 3 – Modelos de organizações do conhecimento 40
Figura 4 – Quatro modos de conversão do conhecimento – Modelo SECI 45
Figura 5 – Espiral do conhecimento 47
Figura 6 – Espiral da criação do conhecimento organizacional 48
Figura 7 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional 50
Figura 8 – Gestão do conhecimento: planos e dimensões 52
Figura 9 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento 54
Figura 10 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento 57
Figura 11 – Modelo de gestão do conhecimento 59
Figura 12 – Patrimônio intangível da empresa 62
Figura 13 – Modelo de gestão do conhecimento 63
Figura 14 – A organização do conhecimento 69
Figura 15 – Classificação da pesquisa para essa dissertação 112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características chave de quatro sociedades básicas 31
Quadro 2 – Síntese dos modelos de gestão do conhecimento 71
Quadro 3 – Categorização de recursos 79
Quadro 4 – Tipos de recursos e capacidades de uma empresa 80
Quadro 5 – Mecanismos de isolamento de recursos 82
Quadro 6 – Modelo VRIO para avaliação de recursos e competências ... 87
Quadro 7 – Modelo VRIO 88
Quadro 8 – Conhecimento como recurso estratégico que contribua para a vantagem competitiva 117
Quadro 9 – Identificação dos recursos na percepção dos respondentes ... 119
Quadro 10 – Criação do conhecimento com base no modelo SECI de conversão do conhecimento 120
Quadro 11 – Cursos de graduação oferecidos pela UNAVIDA, com respectivas cargas horárias 125
Quadro 12 – Compartilhamento de experiências entre os cargos 130
Quadro 13 – Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias 131
Quadro 14 – Contribuição para o enriquecimento das discussões 132
Quadro 15 – Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos 133
Quadro 16 – Coleta de informações antes de reuniões 134
Quadro 17 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias 136
Quadro 18 – Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade 137
Quadro 19 – Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias 138
Quadro 20 – Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias 139
Quadro 21 – Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da Faculdade 140
Quadro 22 – Organização das ideias em reuniões 141

Quadro 23 – Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos 142
Quadro 24 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia 143
Quadro 25 – Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes 144
Quadro 26 – Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias 145
Quadro 27 – Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias 146
Quadro 28 – Concessão de tempo aos colegas e chefias 147
Quadro 29 – Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos 148
Quadro 30 – Meios de capacitação para todos os colegas e chefias 149
Quadro 31 – Classificação de recursos de acordo com os professores 151
Quadro 32 – Recursos identificados pelo Gestor 1 de acordo com o modelo VRIO 154
Quadro 33 – Recursos identificados pelo Gestor 2 de acordo com o modelo VRIO 155
Quadro 34 – Recursos identificados pelo Gestor 3 de acordo com o modelo VRIO 156
Quadro 35 – Recursos identificados pelo Gestor 4 de acordo com o modelo VRIO 157
Quadro 36 – Recursos identificados pelo Gestor 5 de acordo com o modelo VRIO 157
Quadro 37 – Agrupamento dos recursos apontados pelos cinco gestores 158
Quadro 38 – Resultados para as assertivas da socialização 159
Quadro 39 – Resultados para as assertivas da externalização 161
Quadro 40 – Resultados para as assertivas da combinação 163
Quadro 41 – Resultados para as assertivas da internalização 165
Quadro 42 – Resultados agrupados de acordo com os percentuais 167
Quadro 43 – Compartilhamento de experiências entre os cargos 170
Quadro 44 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores 171

Quadro 45 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia 172
Quadro 46 – Meios de capacitação para todos os colegas e professores 173
Quadro 47 – Classificação de recursos de acordo com os gestores 175
Quadro 48 – Resultados agrupados para criação do conhecimento x estratégia 177

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação gráfica para as faixas etárias dos professores..... 128
Gráfico 2 – Representação gráfica para o nível de escolaridade dos Professores 128
Gráfico 3 – Representação gráfica para o tempo de trabalho dos professores na UNAVIDA 129
Gráfico 4 – Compartilhamento de experiências entre os cargos 131
Gráfico 5 – Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias 132
Gráfico 6 – Contribuição para o enriquecimento das discussões 133
Gráfico 7 – Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos 134
Gráfico 8 – Coleta de informações antes de reuniões 135
Gráfico 9 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias 136
Gráfico 10 – Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade 137
Gráfico 11 – Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias 138
Gráfico 12 – Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias 139
Gráfico 13 – Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade .. 140
Gráfico 14 – Organização das ideias em reuniões 141
Gráfico 15 – Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos 142
Gráfico 16 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia 143
Gráfico 17 – Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes 144
Gráfico 18 – Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias 145
Gráfico 19 – Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias 146
Gráfico 20 – Concessão de tempo aos colegas e chefias 147

Gráfico 21 – Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos 148
Gráfico 22 – Meios de capacitação para todos os colegas e chefias 149
Gráfico 23 – Classificação de recursos de acordo com os professores 152
Gráfico 24 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da socialização 160
Gráfico 25 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da externalização 162
Gráfico 26 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da combinação 163
Gráfico 27 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da Internalização 165
Gráfico 28 – Resultados agrupados 168
Gráfico 29 – Compartilhamento de experiências entre os cargos 170
Gráfico 30 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores 171
Gráfico 31 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia 172
Gráfico 32 – Meios de capacitação para todos os colegas e professores 173
Gráfico 33 – Classificação de recursos de acordo com os gestores 176
Gráfico 34 – Socialização do conhecimento na visão dos professores 178
Gráfico 35 – Socialização do conhecimento na visão dos gestores 179
Gráfico 36 - Externalização do conhecimento na visão dos professores 180
Gráfico 37 – Externalização do conhecimento na visão dos gestores 181
Gráfico 38 – Combinação do conhecimento na visão dos professores 182
Gráfico 39 – Combinação do conhecimento na visão dos gestores 182
Gráfico 40 – Internalização do conhecimento na visão dos professores 184
Gráfico 41 – Internalização do conhecimento na visão dos gestores 184

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CREDUC	Sistema do Crédito Educativo
ECD	Estrutura, conduta e desempenho
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
GC	Gestão do conhecimento
GED	Gerenciamento eletrônico de documentos
HEI	*Higher education institutions*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de ensino superior
IESP	Instituto de Educação Superior da Paraíba
IFES	Instituições federais de ensino superior
Incluir	Programa de Acessibilidade na Educação Superior
MEC	Ministério de Educação
PCE	Programa de Crédito Educativo
PET	Programa de Educação Tutorial
Pnaes	Plano Nacional de Assistência Estudantil
ProExt	Programa de Extensão Universitária
ProIes	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
RBV	*Resorce based view*
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SECI	Socialização, externalização, combinação e internalização
SESu	Secretaria de Educação Superior
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UNAVIDA	Universidade Aberta Vida
UVA	Universidade Estadual Vale do Acaraú
VBR	Visão baseada em recursos
VRIO	Valor, raridade, imitabilidade e organização
PC	Paridade competitiva

VCT	Vantagem competitiva temporária
VCS	Vantagem competitiva sustentável

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO 19
1.1. Contextualização e formulação do problema 19
1.2. Objetivos 23
1.2.1. Geral 23
1.2.2. Específicos 23
1.3. Justificativa 24
1.4. Delimitação da pesquisa 27
1.5. Estrutura do trabalho 27

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO 29
2.1. Evolução histórica: da sociedade primitiva à sociedade do Conhecimento 29
2.2. Organização do conhecimento 36
2.3. Modelos de gestão do conhecimento 42
2.3.1. Modelo de Nonaka e Takeuchi 44
2.3.2. Modelo de Terra 50
2.3.3. Modelo de Bukowitz e Williams 53
2.3.4. Modelo de Probst, Raub e Romhardt 56
2.3.5. Modelo de Rossatto 58
2.3.6. Modelo de Davenport e Prusak 64
2.3.7. Modelo de Choo 67
2.4. Estratégia 72
2.4.1. Vantagem competitiva 74
2.4.2. Visão Baseada em Recursos 77
2.4.2.1. Modelo VRIO 84
2.5. Breve panorama brasileiro das instituições de ensino superior 89
2.6. Gestão do conhecimento, vantagem competitiva, visão baseada em recursos e instituições de ensino superior: estudos relacionados .. 93
2.6.1. Gestão do conhecimento e instituições de ensino superior 93
2.6.2. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva 97
2.6.3. Gestão do conhecimento e visão baseada em recursos 100

2.6.4. Gestão do conhecimento, visão baseada em recursos e instituições de ensino superior 104
2.7. Considerações finais sobre o capítulo 105

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 110
3.1. Classificação da pesquisa 110
3.2. Unidade de análise e sujeitos da pesquisa 112
3.3. Modelo de análise 114
3.4. Instrumento de coleta de dados 114
3.4.1. Instrumento de coleta de dados para os professores 115
3.4.2. Instrumento de coleta de dados para os gestores 118
3.5. Análise e interpretação dos dados 121

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO 124
4.1. Caracterização da instituição de ensino, dos professores e dos gestores 124
4.2. Resultados junto aos professores 129
4.3. Resultados junto aos gestores 152
4.3.1. Estratégia 153
4.3.2. Criação do conhecimento 159
4.3.3. Criação do conhecimento X estratégia 166
4.4. Análise comparativa dos resultados 176
4.5. Considerações finais sobre o capítulo 185

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 186
5.1. Considerações finais 186
5.2. Atendimento dos objetivos 189
5.3. Contribuições da pesquisa 193
5.4. Recomendações 194

REFERÊNCIAS 197
APÊNDICE I – ROTEIRO DE CARACTERIZAÇÃO DA IES 208
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO (PR) 216
APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO (CC) 222

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta as primeiras informações sobre o tema dessa pesquisa e é dividido em cinco seções. Desse modo, o item 1.1. tem como finalidade trazer uma abordagem preliminar a respeito do tema de pesquisa, situando o leitor sobre a análise da gestão do conhecimento (GC) como fonte de vantagem competitiva, tendo como base a teoria da visão baseada em recursos (VBR), bem como apresentar o problema a ser investigado no trabalho. A segunda seção, item 1.2., abrange os objetivos geral e específicos, os quais foram elaborados de acordo com o problema proposto. A terceira, item 1.3., traz a justificativa destacando a relevância dessa dissertação. A quarta seção, item 1.4., se propõe a fazer a delimitação do trabalho. E ao final do capítulo é apresentada a quinta seção, no item 1.5., composta pela estrutura completa desse trabalho, com uma breve descrição dos conteúdos de cada capítulo.

1.1. Contextualização e formulação do problema

As instituições de educação superior (IES) no Brasil, assim como outras organizações, têm enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente organizacional. Neste contexto, mais especificamente no caso das instituições privadas, as principais características estão relacionadas a grande competição, a maior prioridade no ensino de graduação, a procura de melhoria da qualidade do ensino, a baixa produtividade, tanto no ensino, como na pesquisa, e o foco na eficiência organizacional. Além disso, a regulamentação excessiva por parte dos órgãos responsáveis prejudica as IES que não possuem autonomia e ainda estimula a concorrência predatória entre elas.

Para Ferreira (2009), estudar as IES privadas e acompanhar as determinações políticas e legais para o melhor entendimento e compreensão de ameaças e oportunidades do ensino não é modismo, é uma necessidade. Para o autor, a sobrevivência no ambiente competitivo da educação brasileira depende de aprender a conviver com o espaço aberto para a concorrência.

Corroborando com este mesmo raciocínio, Colenci Jr. *et al* (2012) enfatizam que o crescimento acelerado no número de instituições de ensino superior no Brasil,

principalmente as particulares, nas últimas décadas, tem impulsionado estudos, pesquisas e reflexões sobre a dinâmica de como ocorre essa evolução e qual sua influência no desenvolvimento da educação do país. Esse crescimento tem proporcionado também uma série de propostas sobre que processo de gestão é mais adequado à demanda apresentada.

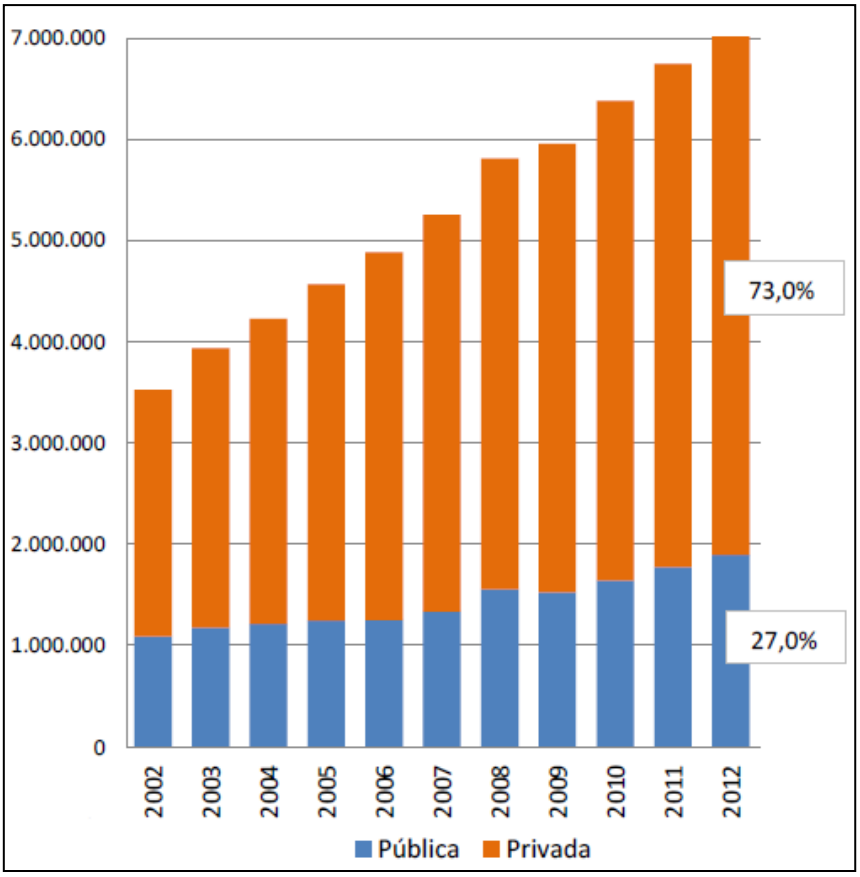
Segundo dados do último Censo da Educação Superior realizado em 2012, existem hoje no Brasil 2.112 IES privadas oferecendo 20.961 cursos de graduação, contra apenas 304 públicas, incluindo instituições Federais, Estaduais e Municipais, oferecendo 10.905 tipos de cursos. Em termos de números de ingressos, o mesmo é corresponde a 2.199.192 alunos na rede privada no ano de 2012, representando uma variação de 100% entre os anos de 2002 e 2012. Já na rede pública, essa variação no mesmo período é de 64%, somando 547.897 alunos ingressantes no ano de 2012. O número de matrículas, neste mesmo censo, é de 5.140.312 nas IES privadas e de 1.897.376 na IES públicas. O censo mostra ainda que nos últimos 10 anos as matrícula dobraram, passando de 3,5 para 7,0 milhões de alunos. No período 2011-2012, as matrículas cresceram 4,4%, sendo 7,0% na rede pública e 3,5% na rede privada. As IES privadas têm uma participação de 73,0% no total de matrículas de graduação, conforme Figura 1 (CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2012).

De acordo com o que foi demonstrado, com o crescente surgimento de novas IES privadas, bem como a crescente autorização de novos cursos de graduação e o aumento do número de vagas ofertadas, causados pela expansão do ensino superior no Brasil a partir de 1997, verifica-se que boa parte dessas vagas não são preenchidas, demonstrando excesso de vagas. Isto pode comprometer a qualidade do ensino e, consequentemente, a formação dos futuros profissionais.

A sobrevivência das IES privadas, tendo em vista as situações das vagas não preenchidas, exige uma atenção especial dos seus gestores na busca de alternativas para que a atividade educacional possa continuar. Considerando que a principal fonte de receita das IES privadas são as cobranças de mensalidades, o não preenchimento das vagas pode comprometer o seu orçamento (LOCH; REIS, 2004).

As IES lidam tipicamente com o conhecimento, ainda mais, que essas organizações geram conhecimento e centram sua razão de existência no fato de serem as responsáveis pela disponibilização desse.

Figura 1 – Evolução da matrícula na educação superior por categoria administrativa (2002 – 2012).



Fonte: Censo da Educação Superior (2012).

Somando-se a esse fato, Ferasso e Saldanha (2011) consideram que o conhecimento é um dos ingredientes mais importantes de uma organização e que o gerenciamento desse tem despertado interesse quanto à obtenção de vantagens competitivas proporcionadas pela mudança de posições em um determinado mercado.

Scharf, Floriano-Sierra e Santos (2005), consideram também os esforços das IES para a pesquisa, a capacidade de absorção e discussão dos acontecimentos na sociedade, a aplicação de conceitos nas práticas administrativas e o entendimento amplo sobre as coisas, científicas ou não, todo o conhecimento desenvolvido e adquirido podendo passar pela discussão em sala de aula ou fora dela. Infere-se daí que grande parte desse conhecimento esteja de alguma forma catalogado, explicitado, registrado. No entanto, de antemão já se sabe, por experiência prática, que uma parte significativa do conhecimento é tácito, inclusive nas universidades, o que impede sua disseminação mais organizada e seu compartilhamento mais metódico (SCHARF; FLORIANO-SIERRA; SANTOS, 2005).

De acordo com Nonaka e Takeuschi (2008), o enfoque no papel das pessoas na organização e no valor de seu saber mudou e exige novas estratégias de gestão. Assim, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, precisam saber e o que os outros sabem. A partir daí, percebem a importância de transformar seu conhecimento tácito em explícito a serviço da organização, do individual ao coletivo, institucionalizando o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Assim, o conhecimento como estratégia e recurso crítico para criação da vantagem competitiva sustentável ganha destaque a partir dos estudos da visão baseada em recursos (VBR), do inglês *Resource Based View* (RBV) (HAMEL; PRAHALAD, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1996, 2001). Segundo Barney (1991), a visão baseada em recursos define que a estratégia deve ser estabelecida a partir da identificação dos recursos críticos da organização, aqueles que são raros, de difícil replicação, reconhecidos e valorizados pelos clientes, e de difícil substituição.

Para Junges (2010), o conhecimento como recurso crítico aparece frequentemente associado às organizações com foco em operações de serviços, como no caso das IES, o que pode ser entendido como uma resposta ao fim do modelo produtivo que se utilizava no mundo até o final da Segunda Guerra Mundial.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento não pode ser considerado uma verdade absoluta, pois é dinâmico, diz respeito às crenças e compromissos que ocorrem em função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e, portanto, está relacionado à ação em um determinado contexto (NONAKA; TAKEUSHI, 2008). Logo, a gestão do conhecimento nas organizações deve considerar essa dinamicidade do recurso conhecimento, visando a sustentabilidade da vantagem competitiva (NADAI; CALADO, 2012). Ainda, segundo esses autores, verifica-se a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas para que as informações possam ser convertidas em conhecimento e circular pelas organizações e assim influenciar julgamentos, comportamentos e atitudes.

Nessa mesma linha, Fleury e Oliveira Jr. (2012) consideram que o conhecimento é o fruto das interações que ocorrem no ambiente e é desenvolvido por meio do processo de aprendizagem, podendo ser entendido como um conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores.

Diante dos assuntos acima abordados, do crescimento acelerado das IES privadas no Brasil e da grande concorrência gerada em decorrência desse crescimento, da importância de se ampliar as discussões acerca da gestão do

conhecimento e da sua relação com a estratégia organizacional, bem como da necessidade de entender melhor como esse processo se dá no ambiente da IES foco desse estudo, onde existe pressão para reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação, é que se faz o seguinte questionamento:

O conhecimento pode ser um recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva, analisado por meio da visão baseada em recursos (VBR), em uma instituição de educação superior privada?

Para responder ao problema proposto, pretende-se adotar a visão baseada em recursos como suporte teórico, pois se entende, dentro dessa teoria, que um recurso é fonte de vantagem competitiva quando se mostra valoroso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível. Além disso, o modelo também se mostra mais eficaz para análise de recursos intangíveis, como o conhecimento, já que os tangíveis, por sua fácil observação, identificação e percepção de origem podem ser mais facilmente replicados por outros concorrentes.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Analisar, por meio da visão baseada em recursos (VBR), se o conhecimento organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva em uma instituição de educação superior privada no município de João Pessoa/PB.

1.2.2. Específicos

- Identificar as características da estrutura e do funcionamento da IES em questão;
- Identificar, na percepção dos respondentes, os recursos e o processo de criação do conhecimento, segundo a VBR e o modelo SECI, respectivamente;

- Verificar se o conhecimento é considerado um recurso estratégico que contribua para a vantagem competitiva da IES em questão, por meio da associação entre as formas de criação do conhecimento (modelo SECI) e os atributos dos recursos fontes de vantagem competitiva (modelo VRIO).

1.3. Justificativa

Observa-se que nos últimos 10 anos houve uma expansão do ensino médio que beneficiou as pessoas menos favorecidas, elevando, dessa forma, o número de matrículas nas escolas. Esses alunos matriculados são potenciais candidatos às IES. Diante disso e considerando que as IES públicas não tem condições de absorver toda essa demanda, como complemento da nova política governamental, existem programas do Ministério da Educação (MEC) que incentivam e até financiam cursos de graduação para pessoas de baixa renda.

Sabe-se também da existência de outros programas de extensão universitária, para a rede pública, que contribuem para uma melhoria do ensino superior no país. Além desses projetos, o MEC ainda tem trazido incentivos como a aprovação constante de cursos à distância.

A partir desse quadro, se observa que, apesar da falácia sobre a expansão desse segmento no país, as informações a respeito do ensino superior ainda não são acessadas por todos. A exemplo disso, Goiris, Reinert e Gubiotti (2012) enfatizam em um estudo feito, que, juntamente com a expansão da educação no Brasil, aparecem alguns problemas e, um deles, é a evasão escolar ocasionada, principalmente, pela falta de informação por parte dos futuros acadêmicos.

O crescimento pelas “bordas” do que tradicionalmente se considerou ser a centralidade do ensino superior - os cursos presenciais de graduação - é outra característica da expansão do setor privado na última década, segundo Sampaio (2011). A autora enfatiza que o setor privado reconhece uma demanda misturada por conteúdos também misturados de conhecimento, ou seja, jovens que concluíram o ensino médio, mas que ainda não se dirigiram para o ensino superior, evadidos do primeiro curso superior, egressos da graduação, trabalhadores em ascensão, desempregados, ansiosos e insatisfeitos de todas as idades. Isto impulsiona o mercado a criar pacotes de conhecimentos que podem ser consumidos de forma

moderada ou compulsivamente por públicos de origens, idades, formações e interesses muito heterogêneos. Assim, as instituições privadas continuam aumentando e diminuindo o número de vagas em conformidade com a demanda, criando e extinguindo, com base no teste de mercado, cursos em diversas modalidades de ensino e níveis de formação, entre outras iniciativas (SAMPAIO, 2011).

Levando em conta a importância dada à criação de IES e aos incentivos que o governo vem fazendo para esse setor, bem como se considerando que o século XXI passa a ser considerado como o início da era do conhecimento (LEITE; SILVA, 2004), essa pesquisa se justifica por estudar a gestão do conhecimento como estratégia para uma IES, que também se caracteriza como prestadora de serviço na transmissão de informação e na geração de conhecimento para seus clientes, e que convive com os avanços do saber, ainda mais com a constante evolução da sociedade, o surgimento de novas tecnologias educacionais e as novas políticas educacionais regidas pelo atual governo brasileiro, principalmente para o ensino superior.

Conforme argumenta Souza (2009, p. 23):

> ... repensar a filosofia da organização e gestão das universidades constitui-se um dos principais desafios para os gestores universitários. As universidades movem-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciadas constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelas transformações sociais, políticas e tecnológicas. Essa complexidade torna, de fato, difícil o processo de gestão das organizações universitárias por comportar visões múltiplas e, até mesmo, antagônicas, em alguns aspectos. Muitos conflitos que ocorrem na universidade são decorrentes da complexidade de sua estrutura administrativa e acadêmica.

Desse modo, para justificar e fundamentar essa dissertação, foi efetuada uma revisão da literatura com base em temas relacionados ao problema de pesquisa proposto. Os resultados dessa pesquisa serão apresentados ao final do próximo capítulo.

Por exemplo, algumas pesquisas, tanto internacionais, como nacionais, tem sido desenvolvidas relacionando a gestão do conhecimento às IES. Assim, pesquisas internacionais podem ser observadas nos trabalhos de Metaxiotis e Psarras (2003), Wedman e Wangou (2005), Moss *et al*. (2007), Jones, Meadow e Sicilia (2009), Sohail e Daud (2009), Arsenijević, Tot e Arsenijević (2010), Arsenijević

(2011), Eftekharzade e Mohammadi (2011), Garcia, Annansingh e Elbeltagi (2011), Phusavat *et al*. (2011), Mcneil (2011), Wamundila e Ngulube (2011), Biasutti e El-Deghaidy (2012), Songsangyos (2012), Zwain, Teong e Othman (2012), Li, Roberts, Yan e Tan (2013) e Kiran, Agarwal e Verma (2013). Quanto às pesquisas nacionais encontradas relacionando a gestão do conhecimento e as IES podem ser citados os trabalhos de Coelho (2005), Scharf, Floriano-Sierra e Santos (2005), Souza (2009), Ferasso e Saldanha (2011) e Oliveira (2012).

É importante também salientar que na revisão da literatura foram encontrados trabalhos internacionais e nacionais relacionados ao uso da gestão do conhecimento para obtenção da vantagem competitiva. Dentre eles pode-se elencar os trabalhos de Johannessen e Olsen (2003), Danskin *et al*. (2005), Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006), Kumarawadu (2008), Muthusamy (2008), Magnier-Watanabe e Senoo (2008), Massa e Testa (2009), Kamya, Ntayi e Ahiauzu (2010) e Abdul-Jalal, Toulson e Tweed (2013) como sendo internacionais e, como trabalhos nacionais os de Coletta (2003), Santos (2005) e Vilaça (2011).

Com a finalidade de consolidar ainda mais as relações desse trabalho com pesquisas já realizadas, pôde-se encontrar ainda, na revisão da literatura, trabalhos que relacionam a gestão do conhecimento, a visão baseada em recursos e, em sua grande maioria, a vantagem competitiva. Dentre os internacionais, pode-se citar Almor e Hashai (2004), Chuang (2004), Paiva, Roth e Fensterseifer (2007), Wang, He e Mahoney (2009), Vinekar e Teng (2012). Os trabalhos nacionais que podem ser citados são os de João e Fischmann (2004), Nadai e Calado (2005), Jacques (2006), Castro (2009), Junges (2010), Ricciardi (2006) e Popadiuk e Ricciardi (2011).

É importante destacar que foi encontrado apenas um trabalho nacional relacionado à gestão do conhecimento, visão baseada em recursos e à IES, das autoras Gohr, Christiano, Toscano e Gomes (2013), o qual foi publicado em um Simpósio e compõe uma prévia dessa dissertação.

Assim, de acordo com a revisão de literatura efetuada nesse trabalho não existem muitos estudos que avaliem, em conjunto, a gestão do conhecimento como estratégia na geração de vantagem competitiva numa IES, havendo, portanto, uma lacuna na literatura e, com isso, uma oportunidade de pesquisa. Nesse contexto, se confirma a justificativa desse trabalho. Além disso, é uma área de conhecimento diferenciada na Engenharia de Produção, com dimensões teóricas e metodologias

distintas, e que traz uma fundamentação teórica com base em autores clássicos e atuais, a fim de possivelmente se tornar um material de pesquisa.

Esse trabalho também pode contribuir como um apoio prático à medida que se propõe a analisar, por meio da visão baseada em recursos, se o conhecimento organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva em uma IES. Assim, considerando que essa análise é um processo único em cada organização, pretende-se auxiliar os responsáveis pela tomada de decisão da área administrativa/estratégica da IES, para que eles possam lidar de modo mais eficiente com as particularidades do ambiente, pois analisar uma IES não é o mesmo que analisar uma organização genérica, possuindo formas distintas de gerenciamento, até mesmo pelo seu processo e seu “produto de saída”.

Logo, é um tema que merece pesquisas acadêmicas, em razão da complexidade dessas IES, bem como na construção de estudos alternativos de gestão, em que se considerem o momento histórico vivenciado na atualidade.

1.4. Delimitação da pesquisa

O desenvolvimento dessa pesquisa se delimita em analisar se o conhecimento organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva em uma IES, tomando como base a teoria da visão baseada em recursos, não levando em consideração aspectos relacionados ao ambiente externo, tais como mercado, concorrentes, tecnologias, clientes, entre outros fatores contextuais externos.

Além disso, os instrumentos de coleta de dados desenvolvidos nessa pesquisa foram aplicados em apenas em um único segmento empresarial, ou seja, uma instituição de ensino superior. Dessa forma, caso esses instrumentos sejam aplicados em outras instituições ou empresas genéricas, os resultados encontrados nesse trabalho poderão ser diferentes.

1.5. Estrutura do trabalho

Essa dissertação foi desenvolvida em cinco capítulos para uma melhor organização, conforme descrito a seguir:

- CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO. Contextualização e formulação do problema, sendo também apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa, a justificativa, além de conter também a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.

- CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO. Revisão teórica referente aos temas: evolução histórica: da sociedade primitiva à sociedade do conhecimento, organização do conhecimento, modelos de gestão do conhecimento, estratégia, focando o modelo VRIO, panorama brasileiro das instituições de ensino superior, trabalhos relacionados à esta pesquisa e considerações finais sobre o capítulo, evidenciando quais modelos serão utilizados para fundamentar o referido trabalho.

- CAPÍTULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS. Abordagem de assuntos como: classificação da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, o modelo de análise, o instrumento de coleta de dados e a forma pela qual ocorre a análise e a interpretação dos dados.

- CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO. São abordados assuntos tais como: a caracterização da instituição de ensino e a divulgação dos resultados dos professores e dos gestores, bem como uma análise comparativa dos resultados. Ao final são feitas as considerações finais do capítulo.

- CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES. Apresentação das conclusões da dissertação, do atendimento dos objetivos, das contribuições da pesquisa e das recomendações para outros trabalhos.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos necessários para sustentação da pesquisa e análise do tema a ser estudado. Ele se encontra subdividido em sete seções, onde a primeira, seção 2.1., apresenta a evolução histórica entre os quatro principais tipos de sociedades, ou seja, a primitiva, a agrícola, a industrial e a do conhecimento. A seção 2.2. faz uma abordagem a respeito da organização do conhecimento, evidenciando como se comportam as organizações que se fundamentam no conhecimento como recurso gerador de vantagem competitiva. Já a terceira, seção 2.3., destaca os modelos de gestão do conhecimento segundo a teoria dos principais autores da área, levando em consideração as necessidades e particularidades desse trabalho. A seção 2.4. faz referência à estratégia, focando os conceitos de vantagem competitiva, bem como o modelo da teoria da visão baseada em recursos de Barney e Hesterly (2011), que tem o foco no ambiente interno da organização como fonte de vantagem competitiva. A seção 2.5. apresenta um breve panorama brasileiro das instituições de ensino superior. A sexta seção, 2.6., trata de algumas pesquisas relacionadas à essa dissertação, na qual se refere aos temas gestão do conhecimento, vantagem competitiva, visão baseada em recursos e instituições de ensino superior, e, por último, na seção 2.7., é feita uma análise geral dentro do que foi comentado no capítulo, evidenciado quais modelos serão utilizados para fundamentar a referida dissertação.

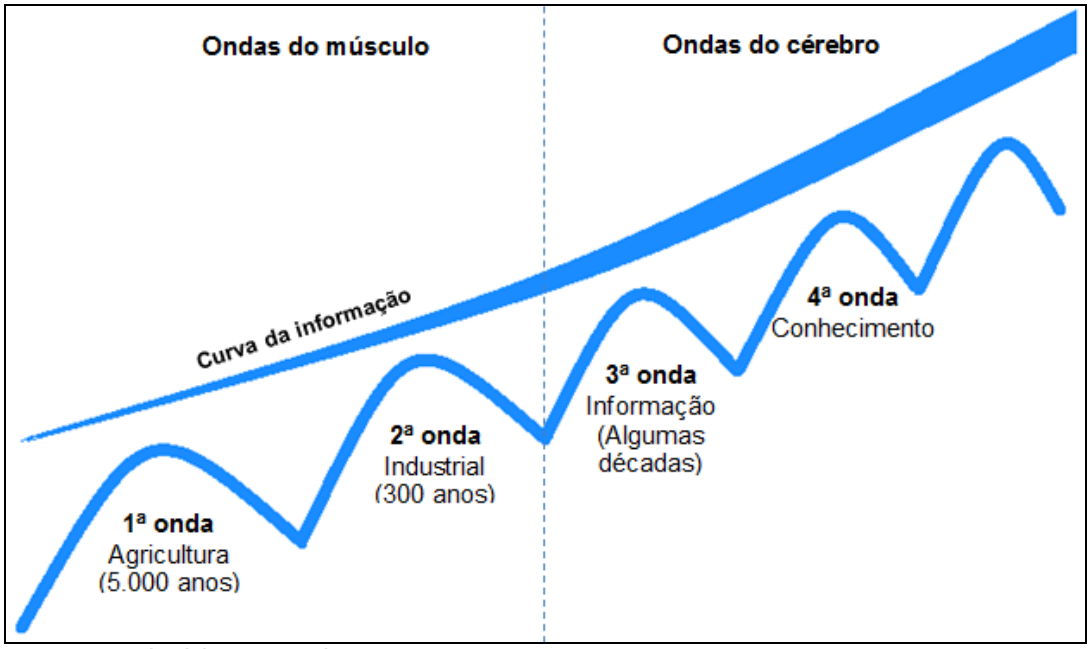
2.1. Evolução histórica: da sociedade primitiva à sociedade do conhecimento

Inicialmente, antes de adentrar nos temas relacionados à gestão do conhecimento (GC), se faz necessário mostrar como se deu a evolução histórica até se chegar à atual era do conhecimento ou sociedade da informação, sendo a apresentação dessa evolução de suma importância para a elaboração dos atuais modelos de gestão. Desse modo, com base em Crawford (1994), o Quadro 1 mostra a evolução histórica pela qual passaram as sociedades básicas desde a era da sociedade primitiva. O autor ainda salienta que, numa economia dinâmica e real, os

elementos de todas as economias – pré-industrial, industrial e do conhecimento – convivem simultaneamente. Logo, se analisou a forma dominante de economia, bem como a direção para a qual ela se move.

Outra forma de analisar a evolução do conhecimento é por meio do modelo das ondas de mudança apresentado por Angeloni (2010) (conforme Figura 2), no qual a autora se baseou em Toffler, Lynch e Kordis, e Savage.

Figura 2 – Ondas de mudança.



Fonte: Angeloni (2010, p. 2).

O modelo descreve as transformações da sociedade sob a forma de ondas, as quais são formadas a partir das mudanças de valores, crenças e comportamentos acumulados e disseminados dentro e entre as sociedades. Dentro do contexto organizacional, a evolução da sociedade é analisada por meio de quatro grandes variáveis: (1) as ondas de mudança; (2) a duração de cada uma delas; (3) a curva de informação; e (4) a separação entre ondas do músculo e do cérebro. Assim como Crawford (1994) considera a simultaneidade dos acontecimentos dos elementos das economias em seu quadro de evolução histórica, o modelo de Angeloni (2010) também observa que uma onda não elimina a outra, mas se complementam.

Quadro 1 – Características chave de quatro sociedades básicas

	Sociedade Primitiva	Sociedade Agrícola	Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Tecnologia	Energia: humana; Materiais: peles de animais, pedras; Ferramentas: mínimas para cortar/moer; Métodos de produção: nenhum; Sistema de Transporte: caminhar; Sistemas de comunicação: voz humana.	Energia: natural (humana, animal, vento); Materiais: recursos renováveis (árvores, algodão, lã); Ferramentas: força muscular humana ampliada (alavancas e guinchos) ou forças naturais dirigidas (navegação, roda d'água); Métodos de produção: artesanato; Sistema de Transporte: cavalo, carroça, barco a vela; Sistemas de comunicação: manuscrito.	Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão); Materiais: recursos não renováveis (metais, etc.); Ferramentas: máquinas para substituir a força humana (motores); Métodos de produção: linha de montagem e partes intercambiáveis; Sistema de Transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião; Sistemas de comunicação: imprensa e televisão.	Energia: natural (sol, vento) nuclear; Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem; Ferramentas: máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada); Métodos de produção: robôs; Sistema de Transporte: espacial; Sistemas de comunicação: comunicações individuais ilimitadas através de meios eletrônicos.
Economia	Coleta, caça ou pesca.	Economia local descentralizada e autossuficiente cuja atividade econômica central é a produção e o consumo de alimentos, sem atividades de mercado significativas. Simples divisão do trabalho em função da comunidade, com poucos e bem definidos níveis de autoridade (nobreza, sacerdotes, guerreiros, escravos e servos). A terra é o recurso fundamental da economia.	Economia de mercado nacional cuja atividade econômica é a produção de bens padronizados, tangíveis com a divisão entre a produção e consumo. Divisão complexa da mão-de-obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organizações com vários níveis hierárquicos. Capital físico é o recurso fundamental.	Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão e entre produtor e consumidor. Organizações empreendedoras de pequeno porte cujos membros tem um ganho diretamente. Capital humano é o recurso fundamental.
Sistema Social	Pequenos grupos ou tribos.	Esquema familiar estratificado com definições claras das funções em virtude do sexo. Educação limitada à elite.	Família nuclear com divisão de papéis entre sexos e instituições imortais que sustentam o sistema. Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes. A educação em massa é completa na idade adulta.	O indivíduo é o centro de diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais com ênfase na auto ajuda e em instituições mortais. Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo. A educação é individualizada e contínua.
Sistema Político	Tribo unidade política básica na qual os anciãos e o chefe governam.	Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticos atrelados ao controle das terras, com autoridade transmitida hereditariamente (regras aristocráticas). A comunidade local é a unidade política básica.	Capitalismo e marxismo: leis, religião, classes sociais e política são modelados de acordo com os interesses da propriedade e do controle do investimento em capital. Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo representativo quanto na forma ditatorial.	Cooperação global: instituições são modeladas com base na prioridade e no controle do conhecimento com organizações supranacionais/ os governos locais/as principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas.
Paradigma	Mundo visto puramente em termos naturais.	Conhecimento básico: matemática (álgebra e geometria) e astronomia; Ideias centrais: humanidade vista como controlada pelas forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida (astrologia) e sistema de valores com ênfase na harmonia com a natureza.	Base do conhecimento: física, química. Ideias centrais: os homens se colocam como controladores do destino num mundo competitivo com a crença de que uma estrutura social racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas.	Base do conhecimento, eletrônica quântica, biologia molecular, ecologia. Ideias centrais: os humanos são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado); sistemas de valores enfatizam o indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes.

Fonte: Crawford (1994, p. 18).

Duas diferenças principais existentes entre a proposta de evolução histórica de Crawford (1994) e o modelo de Angeloni (2010) é que esse último se inicia apenas com o advento da agricultura e que entre a era industrial e do conhecimento existe uma terceira, a era da informação.

Segundo Crawford (1994), a transição entre as duas primeiras grandes etapas propostas por ele, da sociedade primitiva à sociedade agrícola, trouxe profundas transformações na economia e na estrutura social, pois os homens passaram de uma economia tribal, onde predominava a caça e a coleta, para uma economia agrícola, há aproximadamente 8.000 (oito mil) anos. A essas duas economias em conjunto Crawford (1994) denomina de economia pré-industrial. Nessa economia, como o extrativismo era a principal atividade, ou seja, a extração de diversos recursos do ambiente natural, a organização social e econômica era baseada na propriedade dos recursos naturais – predominantemente a terra. Quanto às características demográficas, existia na época uma taxa de natalidade alta acompanhada por taxa de mortalidade também elevada, desse modo, havia equilíbrio populacional. Consequentemente, poucas pessoas envelheciam, pois a população estava sendo sempre renovada, o que proporcionava um número muito maior de jovens – e mão-de-obra disponível – e mais respeito aos poucos idosos – que serviam como fonte de experiência para a comunidade.

Após longos anos de predominância da sociedade agrícola, que de acordo com Angeloni (2010) durou cerca de 5.000 (cinco mil) anos, Crawford (1994) considera que, só então, há cerca de 250 (duzentos e cinquenta) anos, é que se pôde observar a transição para a economia industrial, que se difundiu para o mundo como um todo após a Segunda Guerra Mundial. Para Angeloni (2010), a onda industrial permaneceu por aproximadamente 300 (trezentos) anos. Na economia industrial de Crawford (1994), apesar de conter atividades extrativistas, a principal e fundamental atividade era a produção industrial de produtos ou máquinas, logo o capital físico e a mão-de-obra não especializada eram seus principais recursos. Quanto às questões demográficas, com o aumento da expectativa de vida das pessoas causado pela melhoria das condições de vida, saneamento e saúde, e com o baixo crescimento populacional ocasionado pelo alto custo de se ter filhos, houve maior equilíbrio entre jovens e velhos.

Com o avanço dos meios tecnológicos e de comunicação, se apresentou aspectos diversos nas formas de produção e nas relações de trabalho. Novas

configurações de trabalho foram sendo entrelaçadas em um ambiente dinâmico e cada vez mais complexo. Nesse contexto, surge a preocupação das organizações sobre como gerenciar seus recursos, ou quais modelos de gestão adotar para se encaixar nesse novo paradigma.

Se antes, a única maneira de se manter competitivo era produzindo mais a partir dos recursos disponíveis, tais como terra, capital e máquinas ou equipamentos, hoje, percebe-se que o desenvolvimento dos meios de produção são capazes de alcançar altos volumes em um curto espaço de tempo, transferindo a competitividade aos ativos intangíveis (ARAÚJO *et al*, 2009), que Angeloni (2010) também os classifica como capital intelectual e os subdividem em quatro componentes básicos a saber:

(1) **Ativos centrados no humano** – habilidades coletivas, capacidade criativa, liderança, empreendedorismo, capacidade de comunicação e habilidades gerenciais;

(2) **Ativos de propriedade intelectual** – *know-how*, direitos autorais, registros de patentes e outros direitos;

(3) **Ativos de infraestrutura** – tecnologias, metodologias e processos da organização;

(4) **Ativos de mercado** – potencial das organizações em termos de ativos intangíveis relacionados ao mercado, posicionamento e valor de mercado.

Surge então, a sociedade da informação ou era do conhecimento, apresentando novas configurações de trabalho que se estendem para todos os níveis organizacionais. Para Crawford (1994), a economia do conhecimento difere de suas duas predecessoras nos serviços, que são mais do que a produção de mercadorias, que por sua vez é a forma dominante de emprego.

Nesse contexto, a sociedade do conhecimento evolui em um ambiente cada vez mais imprevisível e mutável, fazendo aparecer novas formas de aliança, concepção de produtos e serviços. Desse modo, Crawford (1994) enfatiza uma série de mudanças, as quais incluem:

(1) **A automação do trabalho** – atividades intensivas de manufatura, bem como incrementos da automação de uma vasta gama de atividades de serviços;

(2) Crescimento acelerado na indústria de serviços – particularmente na saúde, educação, produção de *softwares* e entretenimento;

(3) Redução do tamanho das empresas – tanto de manufatura quanto de serviços, devido ao maior estímulo ao espírito empreendedor;

(4) Mudanças na força de trabalho – crescimento acentuado da participação das mulheres;

(5) Transformações demográficas – causadas pela queda da taxa de natalidade e elevação do número da população mais velha;

(6) Substituição do centro geográfico da economia – antes centrada em matéria-prima e bens de capital, hoje se concentra em informações e conhecimento, particularmente em pesquisa e educação.

Compartilhando desse raciocínio, Terra (2005), em sua visão, também elenca alguns indicadores quantificáveis do surgimento da sociedade do conhecimento: (1) a importância da inovação tecnológica para o crescimento econômico e a competitividade empresarial; (2) a evolução dos setores de informática e telecomunicações; (3) a importância relativa dos ativos intangíveis; e (4) os impactos econômicos e sociais dos níveis de educação e qualificação profissional.

Nesse sentido, para Drucker (2003), o valor nessa era é criado pela produtividade e pela inovação, que, por sua vez, são aplicações do conhecimento ao trabalho, e pelos principais grupos da sociedade do conhecimento, os quais são os trabalhadores do conhecimento. Referente à produtividade do trabalhador do conhecimento, o autor elenca a existência de seis fatores determinantes para sua composição: (1) definir a tarefa e a melhor forma de desempenhá-la; (2) dar autonomia para desenvolver as atividades; (3) proporcionar inovação continuamente, pois faz parte do trabalho, da tarefa e das responsabilidades do trabalhador do conhecimento; (4) aprendizado e ensino contínuos; (5) a qualidade deve ser tão importante quanto a quantidade produzida; (5) o trabalhador deve estar motivado e ser visto como um ativo e não como um custo.

Corroborando com essa ideia, Crawford (1994) considera que a melhoria na produtividade é a força motriz na mudança para novas economias, pois através do aperfeiçoamento da produtividade, cada economia é capaz de manter um padrão mais alto de vida e uma população mais rica. Logo, Drucker (2003) enfatiza que o desafio econômico dessa era é a produtividade do trabalho com conhecimento e do

trabalhador do conhecimento. No entanto, o desafio social é a dignidade dos trabalhadores em serviços, pois necessitam de educação necessária para serem trabalhadores do conhecimento, os quais deverão ser maioria dentro das organizações.

Para Pochmann (2006), o acesso à geração do conhecimento, bem como aos chamados bem culturais, como música, filmes, literatura, entre outras, se vê diante de uma inédita possibilidade histórica, por decorrência dos constantes avanços da internet e da proliferação de *softwares* livres, representando uma revolução na propriedade intelectual e comercial, que afeta diretamente grandes interesses econômicos e políticos.

Nesse sentido, Terra (2005) considera que, na sociedade do conhecimento, a posição de cada indivíduo depende do conhecimento adquirido, desenvolvido ou construído durante sua existência, que deve ser considerado um recurso fundamental a ser buscado, desenvolvido, incentivado e protegido. Assim, para Pochmann (2006), a democratização do conhecimento e a socialização dos saberes dependem principalmente da resolução dos seus obstáculos pendentes aos interesses econômicos e políticos associados às velhas formas de produção e controle do século passado. Terra (2005) salienta que na falta desse recurso, se acredita ser inevitável a crescente exclusão social e econômica entre setores sociais, entre regiões e até mesmo entre países.

Assim, as organizações que querem entrar no mercado e serem competitivas não podem mais ignorar os desejos dos seus clientes, e os gestores não podem dar ordens e esperar que essas sejam cumpridas sem nenhum questionamento (CARMO, 2004).

A partir das informações colocadas acima, as organizações da era do conhecimento entendem que o gerenciamento apropriado de seu capital intelectual, bem como a destreza em gerar conhecimento a partir das informações disponíveis, garantem, além de sua sobrevivência, uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Nesse sentido, é no contexto do surgimento da sociedade do conhecimento e das mudanças em função de uma nova organização social que surgem as organizações do conhecimento, cujo assunto será tratado na próxima seção.

2.2. Organização do conhecimento

Apenas o domínio de recursos específicos como capital, recursos naturais ou competências tecnológicas, não assegura por si só o sucesso das organizações a longo prazo. Desse modo, a capacidade de aprender é considerada hoje como competência fundamental para assegurar a continuidade e a prosperidade das organizações em longo prazo.

Quando se fala em organizações, pode-se retratar a um fenômeno com o qual se convive no cotidiano ao longo de toda uma vida. Dessa forma, sua presença está bem disseminada na sociedade, assim como a mudança em seus processos afeta a vida das pessoas. Portanto, antes de definir organização do conhecimento, percebe-se a necessidade de definir o termo organização, pois se encontra diretamente relacionado ao assunto em estudo.

Nesse sentido, existem definições que consideram o senso comum e aquelas consideradas pelo campo científico. Levando em consideração a área científica, existem diversos significados que se traduzem em diferentes perspectivas conceituais e em tentativas explícitas de se encontrar uma definição para o termo organização. Logo, é importante que sejam examinadas com mais cuidado algumas tentativas importantes delimitar o conceito de organização (ZANELLI, 2007).

Um estudioso das organizações, Barnard (2010), argumenta inicialmente que para existir uma organização três condições são necessárias: (1) que existam pessoas capazes de se comunicar entre si; (2) que essas mesmas pessoas estejam dispostas a contribuir com sua ação independente dos benefícios que receba ou não; e (3) em função de um propósito comum ou de um objetivo.

Outra definição bem próxima a de Barnard (2010) é a de Etzioni (1969; 1971), outro importante estudioso da área organizacional, que define uma organização como sendo unidades sociais ou grupos de pessoas formados intencionalmente com uma finalidade específica e caracterizados por divisões de trabalhos, poder e responsabilidades de comunicação que intensificam a realização de objetivos, pela presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados, e caracterizados também pela substituição de pessoal.

Numa definição mais sucinta, recente e não muito diferente, os autores Slack, Chambers e Jonhston (2010) consideram que as organizações são um

conjunto dos processos que permitem o alcance de um objetivo em um determinado sistema de produção. Complementando, para Maximiano (2010), a organização pode ser vista como um todo sistêmico, onde a interdependência das partes se constitui um todo sinérgico orientado para determinados propósitos ou fins, sendo que o todo é qualitativamente maior do que a soma das partes.

Assim, o termo organizações do conhecimento, no sentido sistêmico e abrangente do termo, significa ser capaz de transformar-se, de modo a modificar a própria estrutura de comportamento, tornando-a mais eficaz no sentido de buscar os valores essenciais da própria organização, do grupo social a que pertencem seus funcionários ou comunidades adjacentes. Esse novo perfil de organização que vem surgindo nos dias atuais promove uma maior capacidade de inovação devido à disponibilidade de um conjunto de tecnologias de aprendizagem em grupo, e que está sendo usado pelas empresas como fator estratégico para competir no mercado globalizado.

Ao surgimento da concepção de organização do conhecimento, bem como às mais diversas definições referentes ao termo, pode-se citar o aporte de alguns autores e teóricos, como por exemplo, Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Choo (2003), Nonaka e Takeuchi (2008), Senge (2009) e Angeloni (2005; 2010).

Stewart (1998) salienta que uma característica da organização do conhecimento é a substituição dos seus ativos fixos por espaços alugados, hipotecas em bancos, terceirização de transportes de mercadorias, organização virtual ao invés de integração vertical, entre outros. Para o autor, quanto menos ativo melhor, desde que se tenha capital intelectual, os estoques sejam substituídos por informações e os ativos fixos por conhecimento.

Boa parte dos funcionários das empresas do conhecimento são altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, ou seja, são trabalhadores do conhecimento. Normalmente eles convertem informações em conhecimento, a partir de suas competências, com o auxílio de fornecedores de informação ou de conhecimento especializado. Além disso, as organizações do conhecimento possuem poucos ativos tangíveis, pois os intangíveis são muito mais valiosos (SVEIBY, 1998).

Para Davenport e Prusak (1998), organizações geram e usam o conhecimento a partir da interação com seu ambiente, absorvendo informação,

transformando-a em conhecimento, que por sua vez pode ser combinado com suas experiências, valores e regras internas. Sem o conhecimento as organizações não conseguem se manter em funcionamento. Nesse sentido, Choo (2003) considera três modos de uso da informação – interpretação, conversão e processamento –, os quais são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações. A organização que tiver a capacidade de integrar de forma eficiente as três perspectivas apresentadas pode ser considerada uma organização do conhecimento (CHOO, 2003).

Para Senge (2009), as organizações do conhecimento são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Para tanto, o autor criou uma metodologia baseada em novas tecnologias de aprendizagem organizacional, a qual é caracterizada por cinco disciplinas, através das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência. As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional são: (1) pensamento sistêmico; (2) domínio pessoal; (3) modelos mentais; (4) visão compartilhada; e (5) aprendizagem em grupo (SENGE, 2009) e que são descritas a seguir:

(1) **Pensamento sistêmico** – consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos, a partir da dinâmica de sistemas e desenvolvendo o conceito de arquétipos (padrões básicos de comportamento), adaptando para as atividades gerenciais e utilizando simulações para apoiar o planejamento e o treinamento;

(2) **Domínio pessoal** – é a capacidade fundamental para que um indivíduo possa perseguir seus próprios valores, em vez de ser levado pelas circunstâncias. Os elementos fundamentais do domínio pessoal são a percepção clara da realidade e a consciência firme dos próprios propósitos. A tensão entre a realidade percebida e a visão do ideal desejado é a fonte de energia transformadora que permite á pessoa agir e não apenas reagir;

(3) **Modelos mentais** – reconhece que os conhecimentos, hábitos e crenças determinam a percepção e interpretação de tudo que acontece no mundo, nos negócios, na família, etc. Com o passar do tempo, os

modelos mentais, que quase sempre são inconscientes, vão ficando inadequados e passam a prejudicar a capacidade de entender e agir de modo adequado. A disciplina de modelos mentais incorpora métodos para explicitar os modelos mentais, permitindo que as próprias pessoas se auto avaliem e se transformem;

(4) Visão compartilhada – é o que une os grupos na ação. Num grupo com visão compartilhada, as pessoas se identificam entre si, sentindo-se estimuladas e unidas na busca de seus ideais. Uma visão só é verdadeiramente compartilhada na medida em que ela se relaciona com as visões pessoas dos membros do grupo;

(5) Aprendizagem em grupo – depende da interação autêntica entre as pessoas. A técnica fundamental da aprendizagem em grupo é o diálogo. Além disso, indica que a organização só tem capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender também. Esse aprendizado permite que as pessoas enxerguem além dos limites de suas perspectivas pessoais.

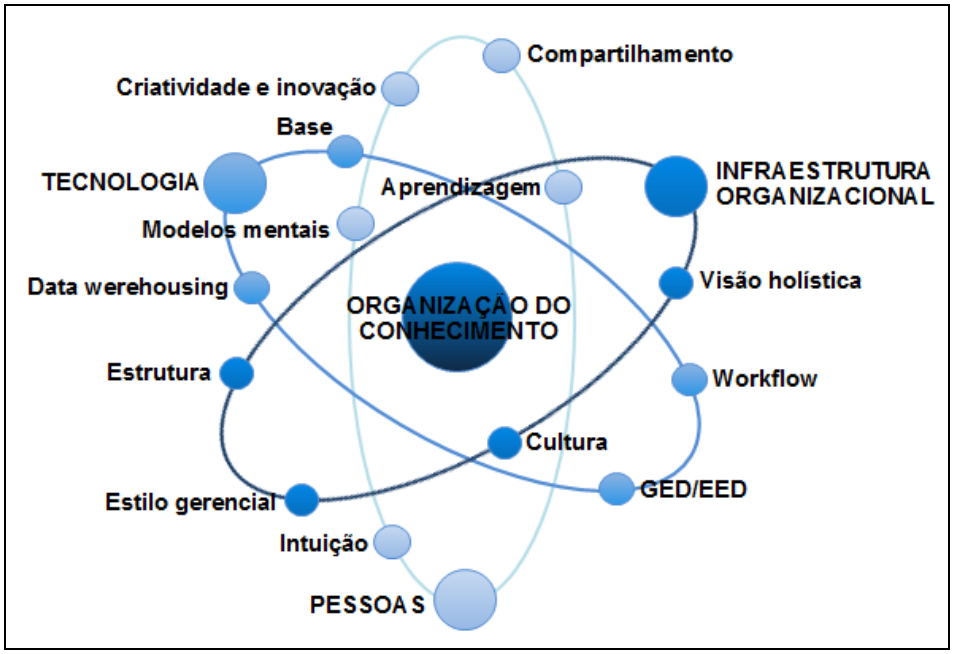
Senge (2009) considera que tais disciplinas devem ser permanentes para gerar mais aprendizado organizacional, com vistas à obtenção das capacidades fundamentais da organização. Além disso, o modelo caracteriza duas formas de aprendizagem para as organizações: a aprendizagem adaptativa (se restringe à adaptação da organização ao seu ambiente) e a aprendizagem generativa (caracterizada pela habilidade criadora, pelas habilidades de adquirir e transferir conhecimento e pela capacidade de modificar o comportamento).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a empresa criadora do conhecimento perdura tanto sobre ideais quanto sobre ideias, sendo isso o combustível para a inovação. Assim, criar novos conhecimento significa recriar a organização e todos nela em um processo de auto renovação pessoal e organizacional, sendo todos considerados trabalhadores do conhecimento.

De acordo com Angeloni (2005; 2010), a organização do conhecimento envolve principalmente o trabalho com o relacionamento humano e os seus demais elementos intangíveis. Dentro dessa dinâmica o principal elemento fomentador é a cultura organizacional, pois incorporada ao coletivo humano da organização, possibilita a existência de atitudes necessárias à geração de ideias, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento.

Desse modo, a referida autora propõe um modelo, com base nos autores Schon e Prax, o qual pode ser usado como alternativa para a investigação e construção de uma organização do conhecimento. O modelo é composto por três dimensões que interagem entre si, que são interdependentes e se mantem qualitativamente em equilíbrio. São elas: (1) a dimensão infraestrutura organizacional; (2) a dimensão pessoas; e (3) a dimensão tecnologia. A Figura 3 possibilita a visualização do modelo de organizações do conhecimento proposto por Angeloni (2005).

Figura 3 – Modelos de organizações do conhecimento.



Fonte: Angeloni (2005, p. XX).

A dimensão infraestrutura organizacional contém os elementos responsáveis pela existência e manutenção e da continuidade da organização, e envolve a criação e a manutenção de um ambiente propício à gestão do conhecimento. É composta por quatro variáveis, conforme segue:

- Visão holística – deve haver o inter-relacionamento entre as partes que compõe a organização, evitando também o fracionamento dos acontecimentos e das atividades da organização;
- Cultura – a confiança, a franqueza e a colaboração são valores que devem ser estimulados para proporcionar a criação do conhecimento;

- Estilo gerencial – os gestores devem estar conscientes do seu papel dentro de uma organização do conhecimento, logo devem estimular a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio;
- Estrutura – juntamente com os processos deve possibilitar a flexibilidade, a participação e a comunicação entre as pessoas, apoiando a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento.

A dimensão pessoas, proposta no modelo de Angeloni (2005), é considerada como aquela que detém qualificação e conhecimento imensuráveis, sendo que para desenvolver suas atividades é necessário o desenvolvimento das seguintes variáveis:

- Aprendizagem – juntamente com os processos deve possibilitar a flexibilidade, a participação e a comunicação entre as pessoas, apoiando a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento;
- Modelos mentais – são as representações mentais internas ao indivíduo a respeito de sua visão de mundo. Desse modo, é necessário que o indivíduo reaprenda as ideias e processos, fazendo o entendimento, a combinação e a recriação dos modelos;
- Compartilhamento – seria a construção em um único sentido e compartilhado entre as pessoas, cujos objetivos devem ser em comum;
- Intuição – com a racionalidade limitada no ambiente organizacional, a intuição é reconhecida e estimulada;
- Criatividade e inovação – sugestões e ideias visando a criatividade e inovação são sempre incentivadas e reconhecidas.

A terceira e última dimensão, a tecnologia, está diretamente relacionada a infraestrutura tecnológica necessária para a construção de um ambiente que propicia a criação, armazenagem e disseminação do conhecimento. É composta por:

- Redes – as redes promovem o aumento do acesso, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas da organização;
- *Data warehouse* – é um depositório central de dados, o qual pode ser acessado por diversos aplicativos que fazem o compartilhamento de seu conteúdo e são utilizados para a tomada de decisão;
- *Workflows* – usado através da geração, controle e automatização do processo para o entendimento do funcionamento do mesmo;

- Gerenciamento eletrônico de documentos (GED) – faz o reagrupamento de informações, facilitando seu arquivamento, seu acesso, sua consulta e sua difusão para toda a organização.

A partir dos modelos discutidos, percebe-se a importância da criação de um ambiente de aprendizagem entre indivíduos, organização e demais envolvidos como fator essencial para as organizações que almejam produzir conhecimento que por hora possa estar inexistente ou subutilizado. Pode-se concluir que as organizações do conhecimento funcionam como um ambiente de compartilhamento da capacidade intelectual dos colaboradores. Contudo, para que esse compartilhamento funcione é vital que exista uma cultura organizacional que permita o livre fluxo de informações e que facilite o processo de transferência do conhecimento, incentivando os profissionais e reconhecendo formalmente as relações de aprendizagem que ocorrem a nível organizacional.

Esta seção teve como finalidade descrever as principais teorias em torno das organizações do conhecimento. Nesse sentido, utilizou-se da contribuição teórica de alguns autores, evidenciando os principais pontos abordados pelos mesmos. Na seção seguinte serão abordados os principais conceitos e modelos relativos à gestão do conhecimento.

2.3. Modelos de gestão do conhecimento

“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (NONAKA, 2000, p. 39). Para tanto, Davenport e Prusak (1998), definem que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Também, resulta de uma combinação de tipos de conhecimentos explícito (acessíveis, codificados, registrados) e tácito (pessoais, não-codificados) (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Ainda segundo os mesmos autores, o conhecimento pode ser desenvolvido no ambiente organizacional, em forma de espiral, partindo do indivíduo, sendo compartilhado em grupos e se incorporando às organizações.

É importante notar que, diferentemente do que ocorre com os recursos tradicionais de produção - a terra, o capital, a energia, o trabalho e a tecnologia - o

conhecimento é auto renovável por natureza, ou seja, é produzido e consumido simultaneamente, tendo valor aumentado com o uso, diferentemente dos outros recursos supracitados (HELGESEN, 2009). Ainda de acordo com o autor, a partir disso, na medida em que as organizações reconhecem que o capital humano é seu principal recurso, o conceito de empresa criadora de conhecimento se torna particularmente relevante.

Com isso, apesar da organização possuir outros ativos intangíveis como processos, rotinas, reputação, marca, etc., o conhecimento e todas suas formas de conversão pode ser considerado a única fonte de vantagem competitiva sustentável dentro da empresa (WEISSENBERGER-EIBL; SCHWENK, 2009).

Nesse sentido, Lubit (2001) coloca que para se tornar a base para uma vantagem competitiva sustentável, o conhecimento deve ser prontamente espalhado dentro da organização, mas não se espalhar facilmente para outras empresas. Por outro lado, o conhecimento que não pode ser transmitido dentro de uma empresa e é de propriedade de algumas poucas pessoas, terá impacto limitado sobre a capacidade da empresa de criar valor. Assim, para que o conhecimento possa criar vantagem competitiva sustentável através do conhecimento tácito, as habilidades e os recursos que fundamentam as competências essenciais de uma empresa devem ser relativamente transferíveis internamente, mas devem ser também de difícil acesso para outras empresas, no sentido de se copiar ou se desenvolver (LUBIT, 2001).

Dessa forma, o conhecimento organizacional passa a ser o produto de uma rede de processos de uso da informação, que se desenrolam em três arenas estratégicas: para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado e para tomar decisões (CHOO, 2003).

A fim de gerir esse conhecimento estrategicamente, empresas passaram a trabalhar a gestão do conhecimento organizacional, partindo da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização (E-CONSULTING CORP, 2004).

“A gestão do conhecimento passou a ser vista como um processo estratégico, contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento” (ROSSATTO, 2002, p. 7). Além disso, “é o processo pelo qual a

organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual" (BUKOWITZ; WILLIAMS 2002, p.17).

Vários modelos foram criados para se trabalhar a gestão do conhecimento nas organizações, logo alguns desses modelos serão apresentados de forma resumida nas próximas subseções.

2.3.1. Modelo de Nonaka e Takeuchi

Com a preocupação de que havia sido dada pouca atenção à forma de como o conhecimento era criado e como seu processo de criação era administrado, Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolveram uma estrutura integrada para a teoria do conhecimento organizacional, sendo o modelo proposto considerado como o precursor de todos os modelos de gestão do conhecimento.

A visão dos autores contém duas dimensões básicas – a **epistemológica** e a **ontológica**, sendo que posteriormente eles incluem uma terceira dimensão – a **temporal**. Falar-se-á em mais detalhes, na sequencia descrita acima, sobre essas dimensões conforme segue.

Na dimensão epistemológica, os autores recorrem à distinção entre conhecimento tácito e explícito (ou codificado), utilizada por Michael Polanyi, no ano de 1966. Sendo que Nonaka e Takeuchi (2008) definem que esses dois componentes do conhecimento são aparentemente dicotômicos e opostos, mas não são totalmente separados, podendo se complementar mutuamente. Assim, o conhecimento não é explícito ou tácito, ele é tanto explícito quanto tácito.

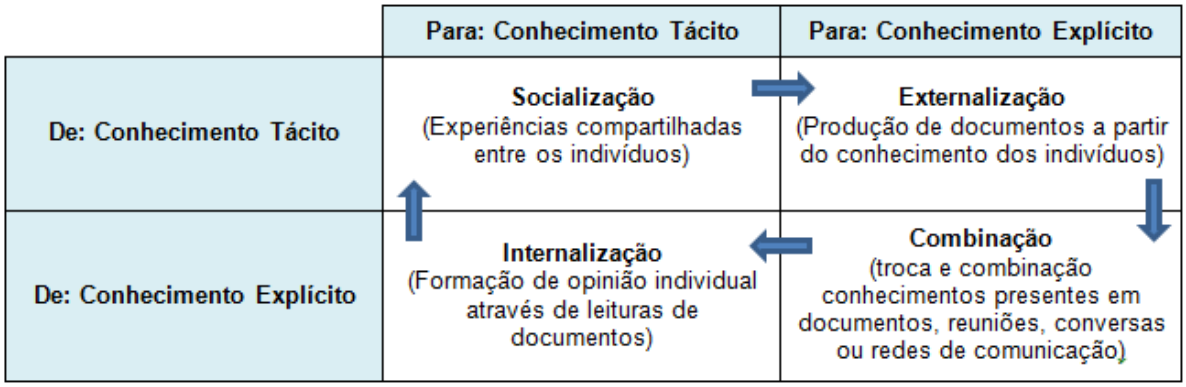
O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas, recursos audiovisuais, especificações de produtos ou manuais. Além disso, pode ser facilmente transmitidos entre os indivíduos utilizando-se uma sistemática e formalmente. No caso do conhecimento tácito, esse não é facilmente visível e identificável, sendo caracterizado como pessoal e de difícil formalização, de comunicação e compartilhamento difíceis. Desse modo, esse conhecimento pode estar nas ações e na experiência do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Ainda, Nonaka e Takeuchi (2008) subdividem o conhecimento tácito em duas dimensões. A primeira, a dimensão técnica, que engloba todas as habilidades

informais e de difícil detecção, geralmente captadas no termo "*know-how*", ou os *insights*, considerados altamente subjetivos e pessoais, as instituições, os palpites e as inspirações vindas da experiência. E a segunda, a dimensão cognitiva, consistindo em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais contidos no indivíduo e que são considerados naturais.

Então, o modelo dos autores é considerado por eles como sendo dinâmico e está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, dentro da dimensão epistemológica. Essa interação é chamada de "conversão do conhecimento" e postulada em quatro modos que dão origem a sigla **SECI**: (1) de conhecimento tácito para tácito (**S**ocialização); (2) de conhecimento tácito para explícito (**E**xternalização); (3) de conhecimento explícito para explícito (**C**ombinação); e (4) de conhecimento explícito para tácito (**I**nternalização) (Figura 4).

Figura 4 – Quatro modos de conversão do conhecimento – Modelo SECI.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.69).

A seguir são explanados os quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (2008):

(1) Socialização: de tácito para tácito

Ocorre pelo processo de compartilhamento de experiências, gerando o conhecimento tácito, assim como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas. Dessa forma, os indivíduos podem obter conhecimento através de outros indivíduos sem que necessariamente haja uma linguagem envolvida, referindo-se a transformação do conhecimento tácito em tácito. O conhecimento, nesse caso, pode ainda ser adquirido da observação, da imitação ou da prática.

(2) Externalização: de tácito para explícito

O segundo modo de conversão, se dá pela transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ocorrendo por meio de analogias, conceitos, hipóteses, metáforas ou modelos. A externalização é vista geralmente na criação de novos conceitos e é desencadeada pelo diálogo e reflexão coletiva, sendo considerada pelos autores como a chave para a criação do conhecimento, dentre os quatro modos de conversão. Assim, uma vez que os conceitos explícitos tenham sido criados, eles podem ser modelados, sem contradições, numa linguagem sistemática e lógica coerente.

(3) Combinação: de explícito para explícito

Esse modo de conversão do conhecimento é a transformação do conhecimento explícito para explícito pela sistematização de conceitos, isto é, indivíduos trocam e combinam conhecimentos presentes em documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizada. Essa recombinação de informações existentes, pela separação, junção, combinação e classificação do conhecimento explícito pode gerar novos conhecimentos.

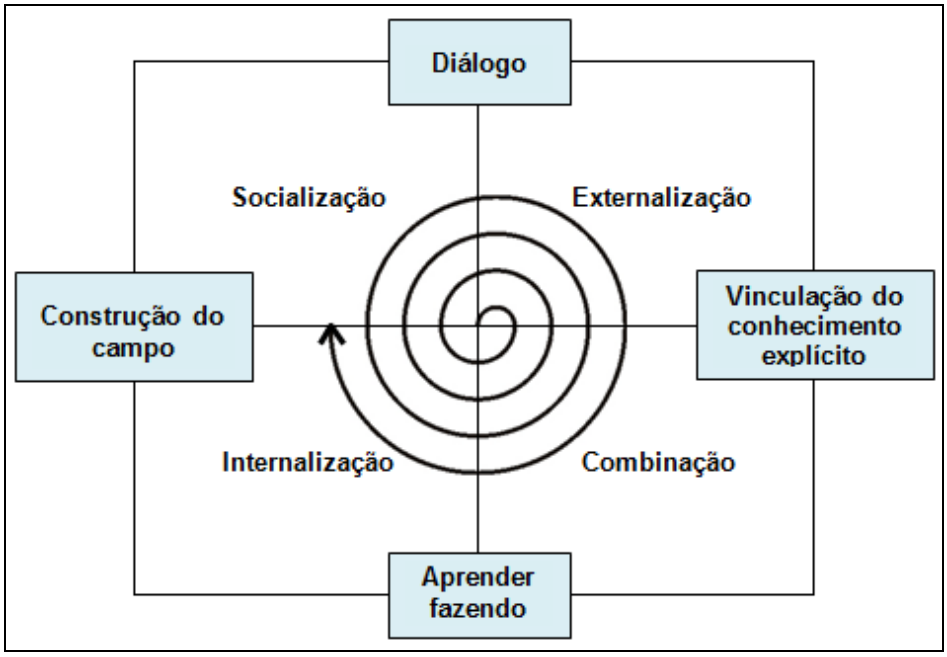
(4) Internalização: de explícito para tácito

Nesse modo de conversão, o conhecimento explícito é incorporado em conhecimento tácito através do aprendizado, da experiência, ou seja, é aprender fazendo que se constrói o conhecimento. A internalização pode ser otimizada se for verbalizada ou diagramada através de documentos, manuais ou relatos orais, ajudando aos indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo o conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas que não vivenciaram diretamente a experiência descrita.

No contexto da dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi (2008), num sentido mais rígido, colocam que o conhecimento vem apenas do indivíduo, pois uma organização por si só não cria o conhecimento sem eles, sendo apenas apoiadora ou contextualizadora daqueles indivíduos criativos. Desse modo, o conhecimento tácito mobilizado é amplificado através dos quatro modos de conversão de conhecimento e cristalizado como parte da rede de conhecimento da organização, ou seja, em níveis ontológicos mais elevados.

Os autores denominam essa interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, através da subida nos níveis ontológicos de “espiral do conhecimento” (Figura 5), pois consideram que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, atravessando os níveis de entidades que contribuem para a criação do conhecimento, podendo vir do indivíduo, do grupo, da organização e interorganizacionalmente (Figura 6).

Figura 5 – Espiral do conhecimento.



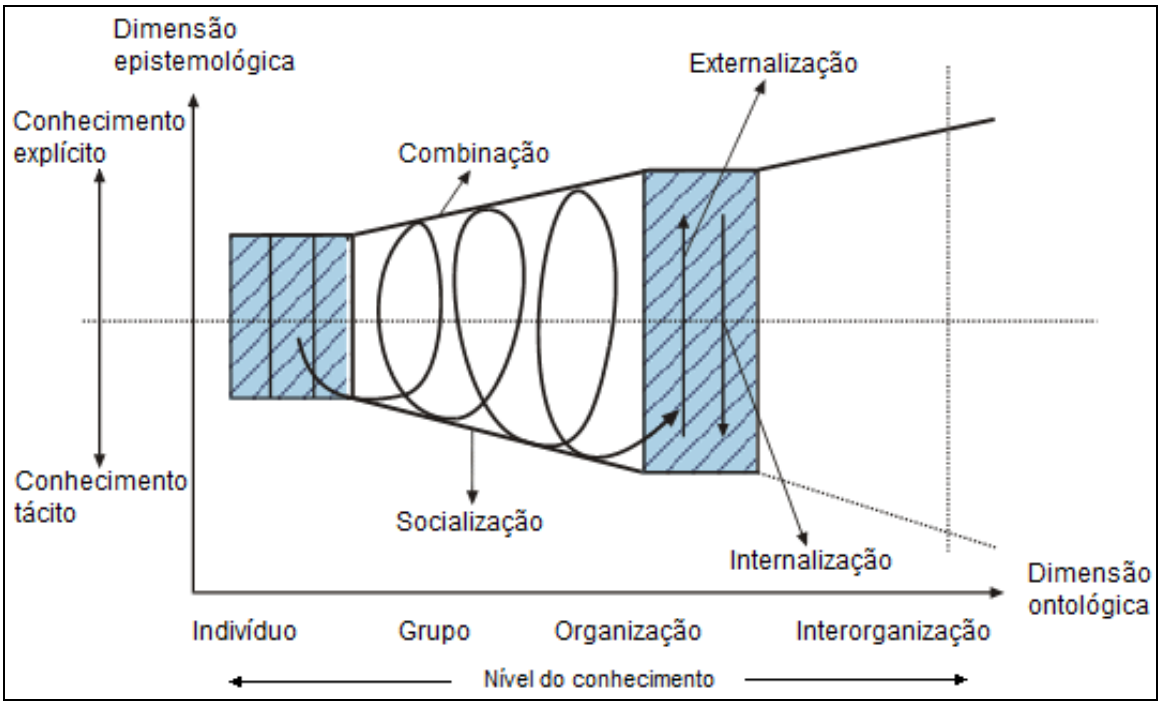
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.80).

Além do que foi exposto a nível ontológico, Nonaka e Takeuchi (2008) ainda consideram que o papel das organizações no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo, bem como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Para tanto, eles colocam cinco condições necessárias para a promoção da espiral do conhecimento dentro das organizações, conforme segue:

(1) Intenção: definida como sendo a aspiração da organização às suas metas, normalmente em forma de estratégia no ambiente de negócios. No contexto da criação do conhecimento, o foco da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, conceituando-o, desenvolvendo-o

e operacionalizando-o em um sistema administrativo com vistas à implementação.

Figura 6 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.82).

(2) Autonomia: dentro de determinadas circunstâncias, os indivíduos das organizações devem ter permissão para agir autonomamente. Com a autonomia a organização pode ampliar a chance de introduzir oportunidades inesperadas, aumentando a motivação desses indivíduos na criação de novos conhecimentos e no compartilhamento de informações. No contexto da criação do conhecimento, essa organização tem maior probabilidade de manter uma maior flexibilidade na aquisição, interpretação e relacionamento da informação.

(3) Flutuação e caos criativo: estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação é diferente da desordem completa e se caracteriza como uma ordem cujo padrão é de difícil previsão inicial. A organização que adota a flutuação faz com que seus membros enfrentem uma "decomposição" de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, demandando atenção ao diálogo como meio de interação social, ajudando assim a criar novos conceitos e, por consequência,

criando o conhecimento organizacional. Considerando-se o caos, esse é gerado naturalmente quando a organização enfrenta alguma crise, seja por meio das mudanças nas necessidades de mercado ou o crescimento dos concorrentes, ou quando se estabelecem metas desafiadoras. Esse “caos criativo” aumenta a tensão dentro da organização e incita os membros a refletirem sobre suas próprias ideias, gerando soluções criativas capazes de enfrentar a crise instalada. Ainda, a flutuação pode desencadear o caos criativo, que introduzindo e fortalecendo o compromisso subjetivo dos indivíduos.

(4) Redundância: nesse contexto, é a existência de informações que vão além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. O compartilhamento dessas informações redundantes promove a partilha do conhecimento tácito, acelerando o processo de criação do conhecimento.

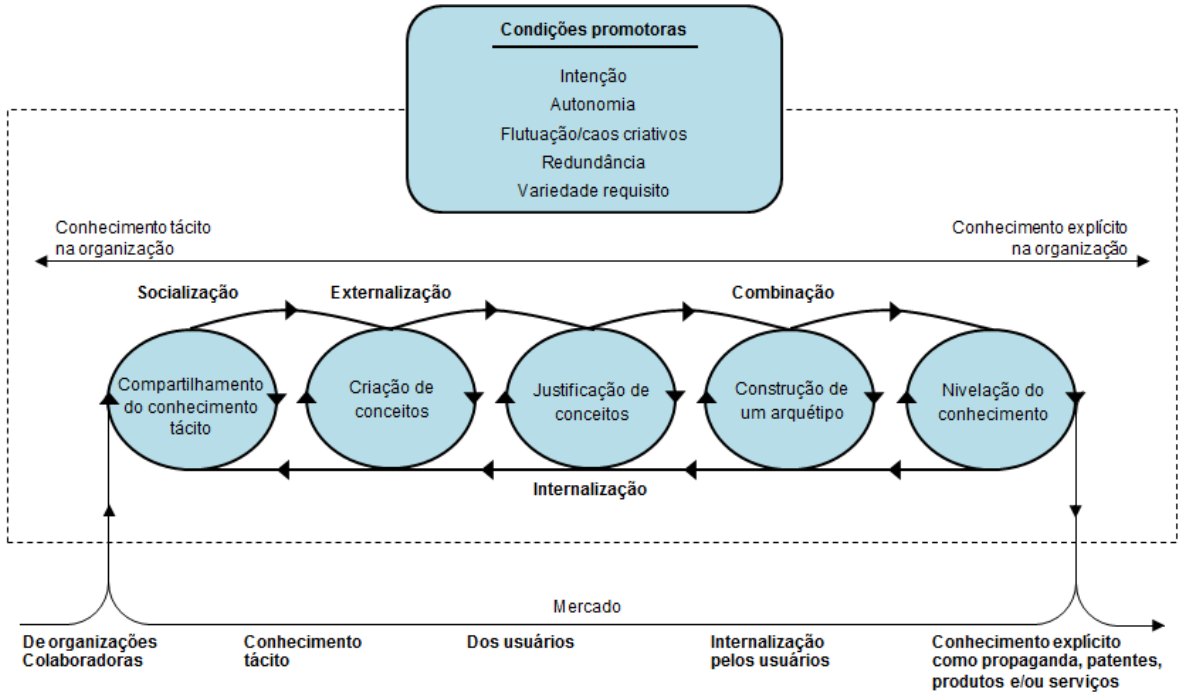
(5) Requisito variedade: está relacionado com a detenção ou alargamento, por parte dos membros da organização, de um conjunto amplo de requisitos que possibilitem o desafio de enfrentar diversas situações. A combinação de informações, bem como o acesso ao conhecimento existente nos diversos níveis operacionais, pode aperfeiçoar esse conjunto de requisitos.

Adentrando na dimensão temporal, Nonaka e Takeuchi (2008) incorpora um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, usando as fusões básicas desenvolvidas na dimensão epistemológica e ontológica. O modelo ideal consiste nas seguintes fases: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação dos conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; e (5) nivelação do conhecimento (Figura 7).

O compartilhamento do conhecimento tácito corresponde, de forma grosseira, à socialização, pois o conhecimento existente nos indivíduos deve primeiramente ser amplificado dentro da organização. A criação do novo conceito seria a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, conforme já discutido. A justificativa do novo conceito é a avaliação, pela organização, se aquele conceito vale a pena ser buscado. Se a avaliação for positiva, a organização deve converter o novo conceito em arquétipo, que seria a elaboração de um protótipo,

novo processo, novo valor corporativo, nova estrutura funcional ou uma inovação mercadológica, por exemplo. Por fim, o conhecimento é nivelado entre os membros da organização, entre os parceiros, entre os clientes, instituições de pesquisa, pois uma empresa criadora de conhecimento trabalha num sistema aberto, no qual o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Figura 7 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Kao Corporation (*apud* NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.96).

Além desse modelo apresentado, existem na literatura outros modelos de gestão do conhecimento, conforme será visto, mas que, apesar da característica particular de cada um, observa-se que em sua essência está a forma de conversão do conhecimento criado por Nonaka e Takeuchi.

2.3.2. Modelo de Terra

Segundo Terra (2005), as tipologias de conhecimento podem ser classificadas da seguinte forma:

- Individual ou coletivo;
- Implícito (tácito) ou explícito;

- Estoque ou fluxo;
- Interno ou externo.

Assim, o autor supracitado enfatiza que o modelo de Nonaka e Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, que relaciona o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos dentro das organizações, é o mais coerente entre os demais desenvolvidos. Dessa forma, conforme já explicitado, os processos de conversão do conhecimento em tácito e explícito ocorrem em um ciclo de interação crescente, partindo do indivíduo e chegando até a etapa de interface entre alguns aspectos da organização e do seu ambiente externo.

A partir dessa vertente, para que esse processo ocorra, Terra (2005) corrobora com a ideia de Nonaka e Takeuchi, enfatizando que as cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional são necessárias, sendo elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativos, redundância e variedade.

Para Terra (2005), essas condições se refletem nas práticas gerenciais, que por sua vez se refletem em sete dimensões situadas em diferentes planos e relacionadas à gestão do conhecimento, as quais são a grande contribuição do modelo do autor em questão. As sete dimensões são as seguintes: (1) fatores estratégicos e o papel de alta administração; (2) cultura e valores organizacionais; (3) estrutura organizacional; (4) administração de recursos humanos; (5) sistemas de informação; (6) mensuração de resultados; e (7) aprendizado com o ambiente. A Figura 8 ilustra essas dimensões situadas em seus respectivos planos.

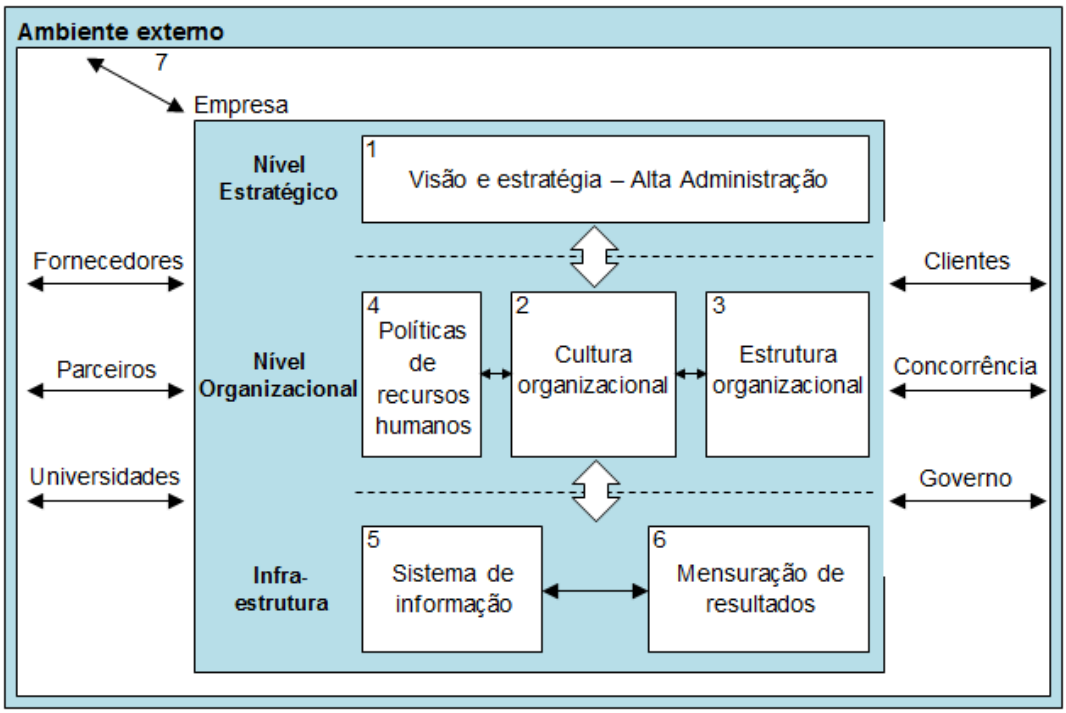
As sete dimensões são assim definidas pelo autor:

(1) Visão e estratégia: a alta administração tem como papel principal definir as áreas de conhecimento, fazendo com que os funcionários se esforcem para aprender, bem como traduzir a estratégia da empresa deixando-a acessível a todos e definir metas.

(2) Cultura organizacional: a alta administração deve se preocupar em promover uma cultura de inovação, experimentação, contínuo aprendizado e comprometimento com os resultados em longo prazo e com a otimização em todos os setores.

(3) Estruturas organizacionais: baseadas em equipes multidisciplinares com grande autonomia, essas estruturas devem promover a superação dos limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos.

Figura 8 – Gestão do conhecimento: planos e dimensões.



Fonte: Terra (2005, p. 71).

(4) Políticas de recursos humanos: devem estar associadas à aquisição de conhecimentos externos e desenvolvimento de conhecimentos internos à empresa, gerando, difundindo e armazenando esse conhecimento dentro da organização. Para isso, deve ser capaz de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem conhecimentos; estimular comportamentos alinhados com os processos de aprendizado; e adotar formas de remuneração associados à aquisição de competências.

(5) Sistemas de informação: são importantes para o processo de geração, difusão e armazenamento de conhecimento, sem desmerecer o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado da empresa, pois esses sistemas dependem, em sua essência, da alimentação feita pelas pessoas.

(6) Mensuração de resultados: é importante medir os resultados de diversas formas e promover a divulgação dos resultados por toda a organização.

(7) Aprendizado com o ambiente: uma forma de aprendizado com o meio é fortalecendo as alianças com outras empresas e estreitando as relações com os clientes externos.

É importante ressaltar que o modelo de Terra (2005), acima destacado, permeia todos os níveis dentro de uma empresa e busca a participação de todos para uma boa gestão do conhecimento. Ainda, que o aprendizado e a criação individual são compostos por diferentes fontes de conhecimento e visões, que é necessário a visão do todo e requer uma combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias, para gerar mais conhecimento e valor para a empresa.

2.3.3. Modelo de Bukowitz e Williams

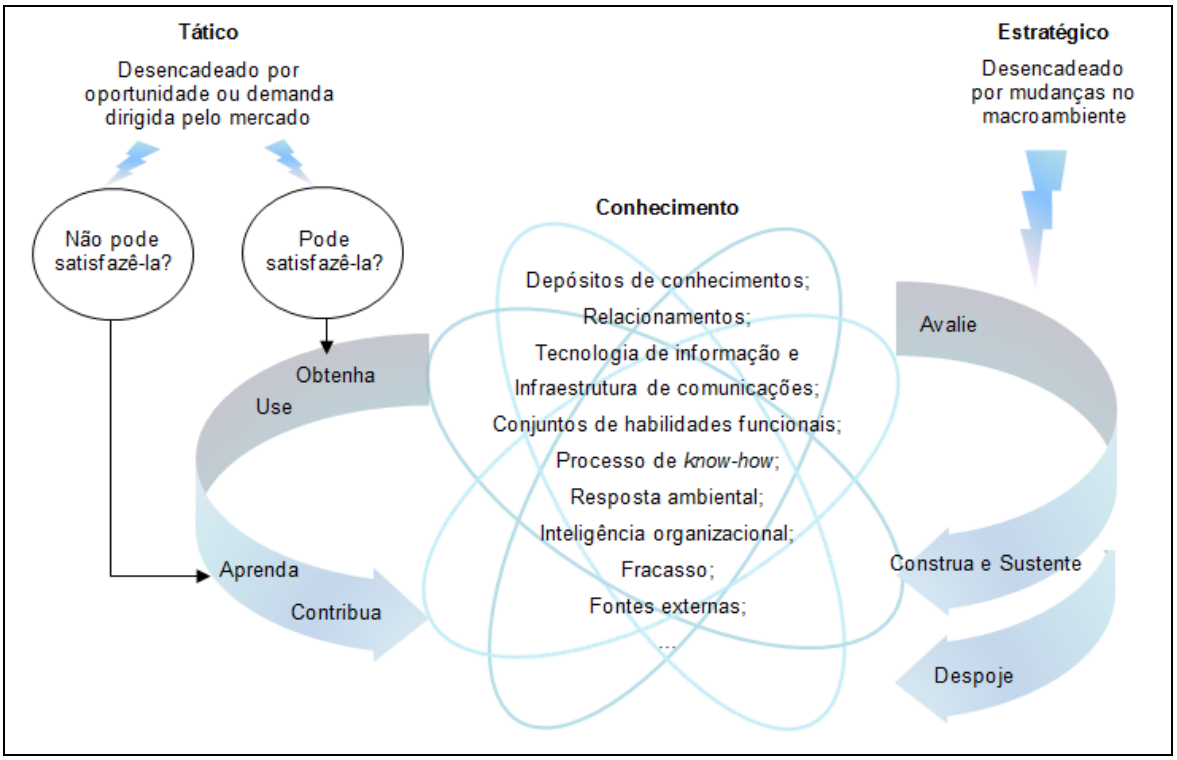
Para Bukowitz e Williams (2002), a gestão do conhecimento é o processo no qual uma organização gera a riqueza, podendo ser a partir de seu conhecimento, criando processos mais eficientes e efetivos, e criando valor para o cliente, ou de seu capital intelectual. Ainda, para os autores, o conhecimento ou o capital intelectual pode ser qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas: conhecimentos e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, segredos comerciais, dentre outros.

Além do mais, Bukowitz e Williams (2002) utilizam a mesma classificação em conhecimento tácito e explícito, bem como a mesma conceituação, dadas por Nonaka e Takeuchi, pois eles consideram esses dois autores como os pensadores mais influentes na área da gestão do conhecimento. Também colocam outra maneira de ver as formas de conhecimento, ao invés de implícito *versus* explícito, a qual segue: conhecimento sabido e conhecimento desconhecido.

O conhecimento sabido é aquele que o indivíduo *sabe* que sabe. O conhecimento desconhecido é aquele que o indivíduo não *sabe* que sabe, pois tal conhecimento está integrado à sua forma de ser, de trabalhar, de agir (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Os autores denominam seu modelo de gestão do conhecimento como **estruturação do processo de gestão do conhecimento** e segue duas vertentes de atividades que acontecem em paralelo dentro das organizações: no nível tático e no nível estratégico (Figura 9).

Figura 9 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento.



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24).

Para Bukowitz e Williams (2002), no nível tático é feita a utilização do conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades de mercado, já no nível estratégico seria o processo, a longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas do mercado e da organização. A estruturação, para eles, é a maneira simplificada de pensar sobre como as organizações geram, mantem e dispõem de reservas de conhecimento estrategicamente correto para criar valor em prol da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Conforme a Figura 9, o processo tático é composto por quatro etapas básicas: (1) obtenção da informação; (2) uso da informação; (3) aprendizado; e (4) contribuição.

(1) Obtenção da informação: é a procura da informação para posterior utilização em prol da resolução de problemas, tomada de decisões ou criação de novos produtos e serviços. Nessa etapa é importante que a organização disponibilize instrumentos e serviços para seus membros, com a finalidade de tornar esse processo de coleta de informação mais eficiente, tendo em vista, principalmente, que o advento de novas

tecnologias possibilitou uma quantidade inimaginável de informações que fluem para as organizações, e muitas vezes são irrelevantes para o processo de geração do conhecimento organizacional.

(2) Uso da informação: seria a combinação de informações de formas diferentes, novas e interessantes para criar soluções mais inovadoras para a organização. Sendo assim, elas podem promover instrumentos para o reforço do pensamento criativo, estabelecendo o tipo de ambiente que encoraje essa criatividade, a experimentação e a receptividade de novas ideias.

(3) Aprendizado: o reconhecimento formal do processo de aprendizagem como forma de criar vantagem competitiva é relativamente novo, logo o principal desafio para as organizações é encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham. Deve-se, no entanto, resistir à necessidade de respostas rápidas, a partir da elaboração de um plano desestruturado, em detrimento de um plano mais estruturado que possa dar maiores retornos em longo prazo.

(4) Contribuição: conseguir a contribuição do conhecimento por parte do empregado é uma das coisas mais difíceis que uma organização enfrenta. Nesse sentido, as empresas podem adotar as melhores práticas e aplicar o conhecimento ganho com uma experiência em outra. Criar uma estrutura de gestão do conhecimento pode ajudar com o armazenamento de informações para disponibilização em toda organização, convencendo as pessoas de que as contribuições darão retorno tanto para a organização como para elas próprias.

O processo estratégico, também disposto na Figura 9, é composto por três etapas, que procuram alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio. São elas: (1) avaliação; construção e sustentação; e (3) descarte.

(1) Avaliação: a gestão do conhecimento em nível estratégico promove o capital intelectual como sendo uma parte do planejamento estratégico. Nesse sentido, a avaliação exige que a organização defina o conhecimento necessário para sua missão e mapeie o capital intelectual existente, contrastando com as necessidades futuras de conhecimento em seus cenários.

(2) **Construção e sustentação:** assegura que o capital intelectual futuro mantenha a organização viável e competitiva, requerendo um novo olhar no que a organização deseja gerenciar. Obter valor com os relacionamentos entre os clientes, concorrentes, fornecedores, comunidades adjacentes e os empregados é o que facilitará a gestão do ambiente e dos capacitadores.

(3) **Descarte:** existe certa tendência das organizações em guardar os ativos desenvolvidos, até mesmo o conhecimento, mesmo que não estejam mais criando valor. Enfim, as organizações que examinam seu capital intelectual tanto em termos de custo de oportunidade quanto em fontes de valor alternativas, estão numa boa posição perante o mercado para alcançar os benefícios do despojamento.

2.3.4. Modelo de Probst, Raub e Romhardt

A partir da experiência prática em organizações, Probst, Raub e Romhardt (2002) subdividiram a gestão do conhecimento em módulos, que chamaram de “elementos construtivos”, pois, segundo os autores, essa subdivisão ajuda a analisar a situação atual da organização, estruturar as atividades de gestão do conhecimento, bem como focalizar as áreas mais negligenciadas.

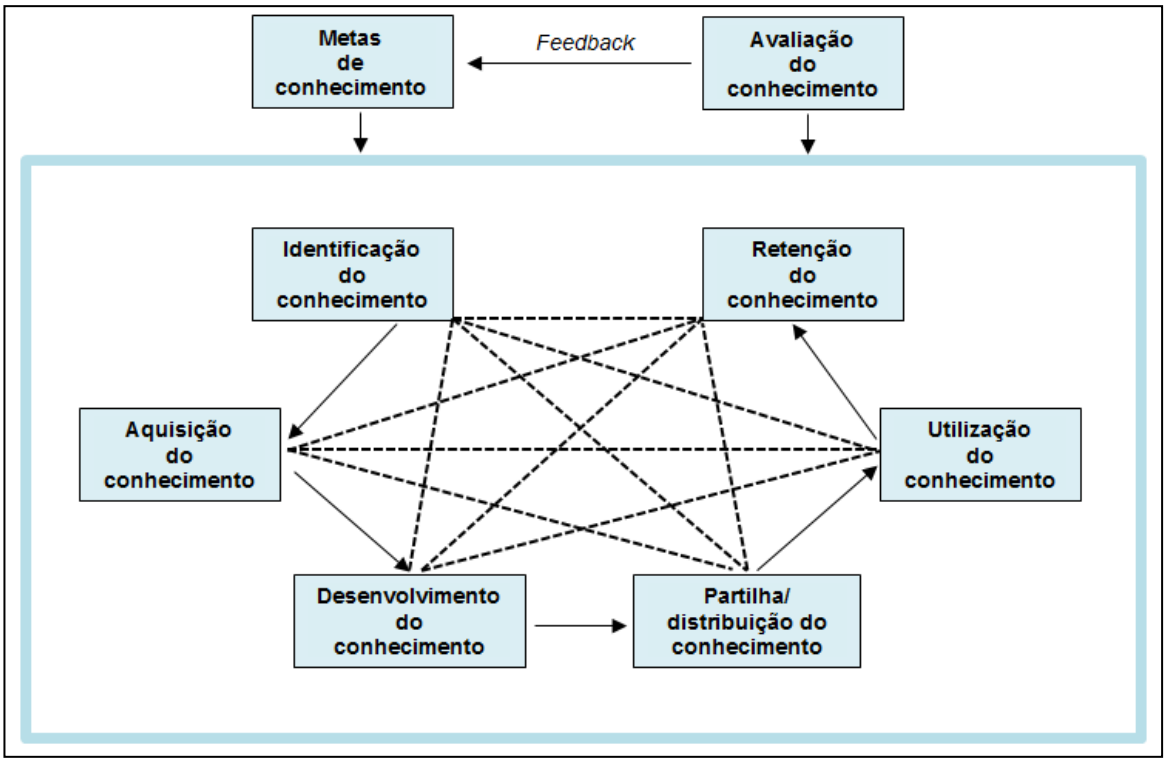
Os denominados elementos construtivos da gestão do conhecimento podem ser observados na Figura 10.

De acordo com os autores seis elementos construtivos fazem parte do processo interno organizacional da gestão do conhecimento, classificados como processos essenciais, que produzem um quadro amplo dos problemas operacionais que podem surgir ao se considerar o conhecimento como recurso. Enquanto que dois elementos compõem o processo externo, ampliando o conceito de gestão do conhecimento e o transformando em sistema de gestão, possibilitando sua integração na estratégia global da organização.

Os processos essenciais são formados pelos seguintes elementos:

(1) **Identificação do conhecimento:** significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da organização. Para tanto, a gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência interna e externa necessárias e auxiliar cada funcionário a localizarem o que precisam.

Figura 10 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento.



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

(2) Aquisição do conhecimento: essa aquisição pode vir de fontes externas a partir das relações com os clientes, fornecedores, concorrentes ou parceiros. Além disso, pode ser adquirido de especialistas ou de empresas que vendem seus conhecimentos ou inovações.

(3) Desenvolvimento do conhecimento: esse elemento complementa a aquisição, pois seu foco é a geração de habilidades, produtos, ideias e processos mais eficientes, procurando esse conhecimento tanto interna, quanto externamente à organização.

(4) Compartilhamento e distribuição do conhecimento: são condições imprescindíveis para se transformar informações ou experiências individuais em qualquer coisa que toda a organização possa usar. Nesse sentido, a distribuição do conhecimento é o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento já existente na empresa.

(5) Utilização do conhecimento: existem inúmeras barreiras impeditivas do uso do conhecimento vindo de fora da empresa. Assim, se devem

tomar providências para que se garanta a utilização de habilidades e ativos de conhecimento valiosos, como patentes ou licenças, por exemplo.

(6) Retenção de conhecimento: a retenção seletiva de conhecimentos necessita de gestão. Logo, depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de seleção, armazenagem e atualização do conhecimento de potencial valor futuro.

Os dois elementos construtivos que fazem parte do processo externo são os seguintes:

(1) Metas de conhecimento: são responsáveis pelo direcionamento do conhecimento, estabelecendo habilidades que devem ser desenvolvidas e em que níveis. Podem ser subdivididas em três tipos: (a) Metas normativas – criam uma cultura organizacional ciente do conhecimento na qual as habilidades dos indivíduos são partilhadas e desenvolvidas; (b) Metas estratégicas – definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades necessárias no futuro; (c) Metas operacionais – se preocupas com a implementação da gestão do conhecimento, convertendo as duas metas anteriores em objetivos concretos.

(2) Avaliação do conhecimento: a qualidade das metas pode ser avaliada nesse estágio, caso não ocorra antes. A maneira como as metas de conhecimento são formuladas irão determinar seu método de avaliação, sendo que a gestão do conhecimento requer recursos, para tanto, deve-se mostrar eficaz. Desse modo, o processo de monitoramento é essencial para o ajuste eficaz do procedimento de gestão do conhecimento a longo prazo.

2.3.5. Modelo de Rossatto

O modelo proposto por Rossatto (2002) visa orientar as organizações a gerir o conhecimento, pois considera que o paradigma do conhecimento tem o objetivo de ver a empresa através de novas perspectivas ou dimensões organizacionais como estratégia, processos de negócios, tecnologia, ambiente e indivíduos.

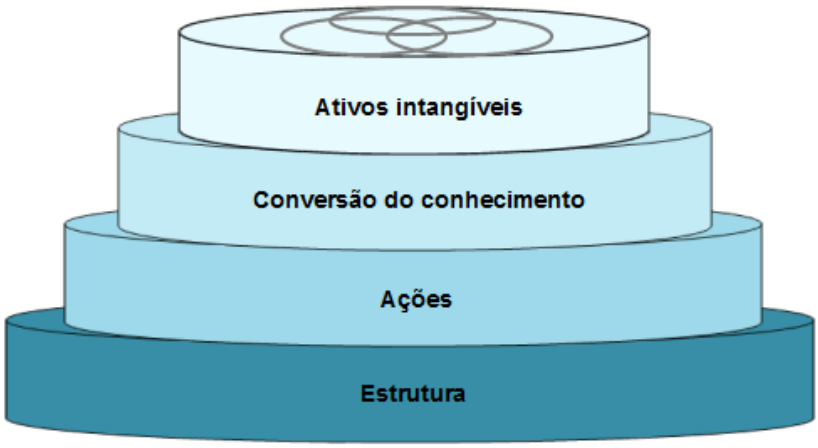
Nesse sentido, seu modelo é baseado nessas perspectivas e com ele é possível identificar as mudanças adequadas aos processos da empresa, de forma que possa atender a esse novo paradigma.

Para a autora, o conhecimento é uma criação humana, logo uma organização não consegue implementar um modelo de gestão do conhecimento sem que antes considere os indivíduos como atores que encenam o papel principal do atual cenário de negócios.

Pode-se então afirmar que a **estrutura da organização**, suas **ações**, todo o processo de **conversão do conhecimento**, que ocorre dentro e fora da organização, e seus **ativos intangíveis** constituem os quatro elementos fundamentais do processo de gestão do conhecimento, e são a base para o modelo de Rossatto (2002), devendo ainda trabalhar integrados, sintonizados e sincronizados, e conduzir todo o processo de gestão.

A representação para a integração e o relacionamento entre os quatro elementos é feita através de camadas (Figura 11), onde cada uma delas representa um dos elementos e todos juntos são considerados inseparáveis.

Figura 11 – Modelo de gestão do conhecimento.



Fonte: Rossatto (2002, p. 8).

Assim, para se gerir de forma eficaz um elemento fundamental do processo de gestão do conhecimento, é imprescindível que os outros elementos representados nas camadas mais baixas tenham sido implantados com êxito (ROSSATTO, 2002). A autora detalha então cada um dos quatro elementos, com seus respectivos constituintes.

Conforme exposto, a primeira camada é formada pela estrutura organizacional, considerada a base da gestão do conhecimento, sobre a qual está fundamentada todo o processo. Para Rossatto (2002), essa deve ser a primeira a ser implementada e está constituída pelas características estruturais e estratégicas da organização, definidas em cinco dispositivos, tais como: (1) estratégia organizacional; (2) processos de negócios; (3) competência dos colaboradores; (4) infraestrutura tecnológica; e (5) ambiente organizacional da empresa. Cada dispositivo é detalhado a seguir:

(1) Estratégia organizacional: conjunto de decisões, regras, normas, padrões e pontos fundamentais que orientam o comportamento da organização. As ideias, ações, decisões, métodos e princípios devem ser baseados na estratégia da empresa. Engloba ainda, a definição do foco do negócio, da visão, da missão, dos valores, dos objetivos, metas e indicadores de desempenho.

(2) Processo de negócio: junção de atividades por área de negócios e deve estar de acordo com a estratégia organizacional, levando em consideração suas funcionalidades e conteúdos. Está relacionada com a fase de estruturação da empresa em áreas estratégicas de negócios, resultado do agrupamento dos processos, produtos e serviços a partir de seus relacionamentos em comum.

(3) Competência dos colaboradores: conhecimento tácito acumulado em cada indivíduo da organização, permitindo o desempenho de atividades, decisões, ações, responsabilidades, geração de resultados, entre outros. É um ativo intangível pertencente ao indivíduo, mas que proporciona o sucesso das atividades da organização. Cabe à empresa identificar, promover e suprir a falta desse recurso para garantir a eficiência e eficácia de seus processos de negócios.

(4) Infraestrutura tecnológica: ferramentas e recursos técnicos necessários à automatização dos processos e atividades da empresa. A tecnologia passa a ter uma função estratégica, sendo um dos elementos fundamentais para a promoção da gestão do conhecimento e da obtenção da vantagem competitiva, pois está relacionada à capacidade de reduzir a dependência da empresa dos conhecimentos tácitos dos indivíduos após sua externalização, devendo esses ser tratados e

armazenados numa base de dados disponível para os demais membros da organização.

(5) Ambiente organizacional: conjunto de características organizacionais que dão direção ao funcionamento da empresa, transformando o conhecimento dos indivíduos e da organização em valor, produtividade e fatia de mercado. É formado pela cultura (normas informais, atitudes, crenças, ideais, padrões, valores, práticas e pressupostos básicos que dão fundamentação as práticas da organização e formam sua identidade); pelo estilo gerencial (modelo de gestão utilizado pela empresa para alavancar sua estratégia organizacional e realizar seus processos de negócios); e pela estrutura organizacional (modo como a autoridade, as áreas e os processos de negócios e as atividades da empresa estão distribuídos ou agrupados, podendo ser administrados e favorecendo a estratégia da empresa).

A autora representa na segunda camada as ações que devem acontecer na empresa para que o patrimônio intangível seja aumentado, seja proporcionada a conversão do conhecimento e se garanta a gestão do conhecimento. Desse modo, as ações são associadas aos quatro modos de conversão do conhecimento difundidos por Nonaka e Takeuchi e, consequentemente, classificadas em quatro macrocategorias: (1) compartilhamento; (2) conceituação; (3) sistematização; e (4) operacionalização. Essas macrocategorias são detalhadas a seguir:

(1) Compartilhamento: essa categoria agrupa as ações relacionadas à socialização, logo são aquelas que objetivam, estimulam, facilitam ou propiciam a troca de conhecimentos tácitos entre os indivíduos.

(2) Conceituação: agrupa as ações relacionadas à externalização, as quais visam a objetivação, estimulação, facilitação ou promoção da explicitação dos conhecimentos tácitos, tornando-os articuláveis.

(3) Sistematização: essa categoria faz a junção das ações relacionadas à combinação, objetivando, estimulando, facilitando ou propiciando o agrupamento dos conhecimentos explícitos num sistema de conhecimentos, tornando-os acessíveis aos demais indivíduos da empresa.

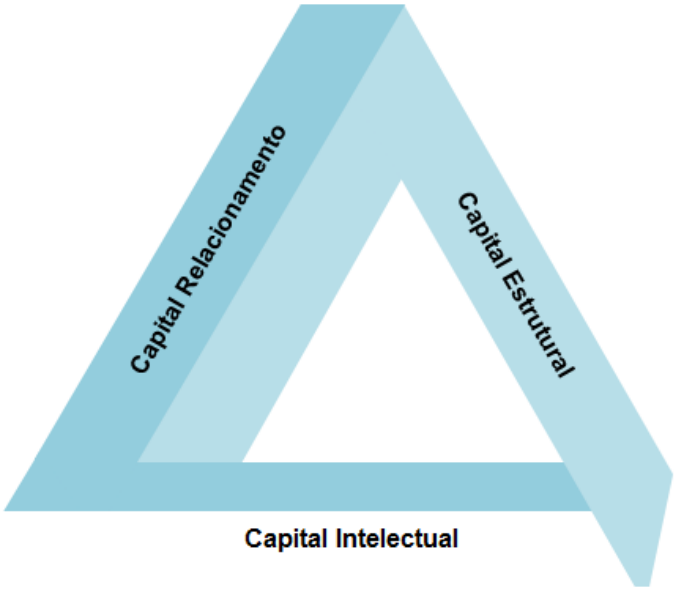
(4) Operacionalização: agrupa as ações que possuem relação como a internalização, as quais objetivam, estimulam, facilitam ou proporcionam

a interpretação, absorção e exploração dos conhecimentos explícitos, tornando-os tácitos.

Segundo o modelo de Rossatto (2002), a terceira camada é representada pelo ciclo de conversão do conhecimento, proposto inicialmente por Nonaka e Takeuchi, sendo imprescindível para a criação e difusão do conhecimento, tanto dentro como fora da organização. Para ela, é um ciclo de interação contínua, dinâmica e infinita, entre os conhecimentos tácito e explícito. Nesse contexto, o modelo proposto também é subdividido em quatro tipos, conforme segue: (1) socialização; (2) externalização; (3) combinação; e (4) internalização. Esses modos de conversão já foram explicitados em mais detalhes na seção 2.3.1., logo não foi detalhado novamente.

A quarta e última camada mostra os ativos que compõem o **balanço patrimonial intangível** (Figura 12), que seria a junção do **capital intelectual** da empresa, do seu **capital de relacionamento** e do seu **capital estrutural**.

Figura 12 – Patrimônio intangível da empresa.



Fonte: Rossatto (2002, p. 4).

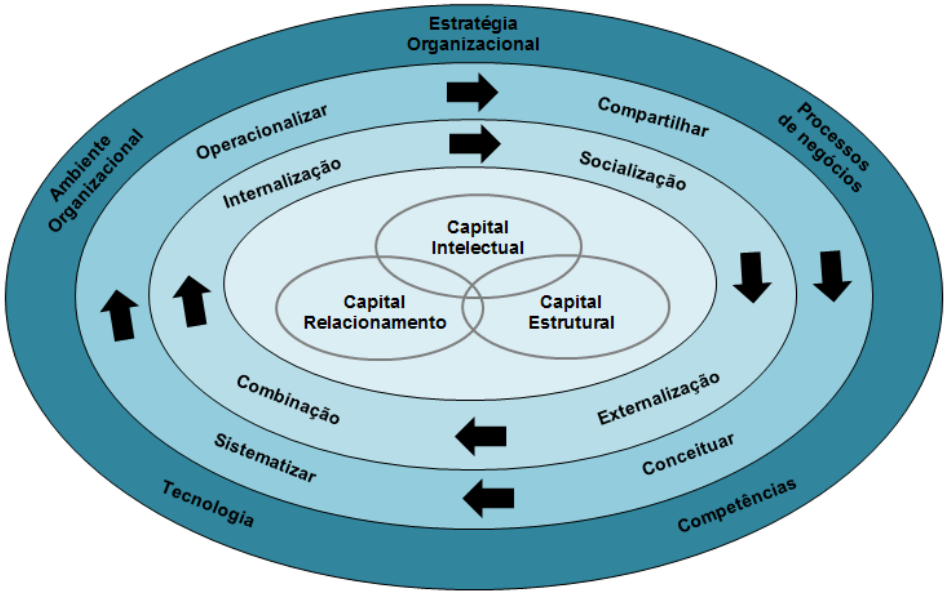
Esse balanço patrimonial intangível somado ao seu valor contábil dá origem ao seu valor de mercado, que normalmente é muito maior que seu valor contábil. Ainda, esse valor intangível é diretamente proporcional à confiança depositada por seus colaboradores, clientes, fornecedores, terceiros, prestadores de serviço e pela sociedade como um todo (ROSSATTO, 2002).

O **capital intelectual**, segundo Rossatto (2002), é formado pelos indivíduos e seu conhecimento, suas competências, habilidades, experiências e por suas redes sociais, sendo ele responsável pela grande diferenciação entre o valor de mercado da empresa e o constituinte em seu balanço patrimonial contábil. Já o **capital de relacionamento** da empresa seria a junção da imagem e reputação que a empresa possui perante o mercado, juntamente com as marcas e relacionamentos com clientes, fornecedores, investidores, acionistas, terceiros, prestadores de serviços e sociedade em geral. Seu **capital estrutural**, por fim, é formado por outros ativos intangíveis como as patentes, os conceitos, os métodos, os modelos, as metodologias, os manuais, as normas, os padrões, os documentos, as atitudes, os sistemas administrativos e computacionais, a forma de gerenciar, a cultura, a estrutura e estratégia organizacionais, a infraestrutura tecnológica e os processos de negócios da empresa (ROSSATTO, 2002).

Para Rossatto (2002), após a apresentação de todos os elementos que compõe seu modelo, pode-se perceber a existência de forte dependência, interação e integração entre eles. A Figura 13 mostra, então, que o processo de gestão do conhecimento é cíclico, complexo e dinâmico, envolvendo vários níveis organizacionais estratégicos e um plano de ação.

Além disso, propicia a conversão do conhecimento e manipula ativos intangíveis, colocando o indivíduo como ator principal desse processo e dos negócios como um todo (ROSSATTO, 2002).

Figura 13 – Modelo de gestão do conhecimento.



Fonte: Rossatto (2002, p. 20).

2.3.6. Modelo de Davenport e Prusak

Para Davenport e Prusak (1998), muitas empresas perceberam que necessitam bem mais do que uma abordagem aleatória do conhecimento para competir no mercado de hoje e no futuro, mesmo assim ainda investem em muito em soluções antes mesmo de saberem quais são seus problemas e o seu resultado. Outro ponto que os autores defendem é que existe uma grande confusão entre os conceitos de dados, informações e conhecimento, nesse sentido, o sucesso ou fracasso da organização muitas vezes depende de saber de qual deles se precisa, com qual deles se pode contar e o que pode ser feito com cada um deles.

Assim, Davenport e Prusak (1998) conceituam que dados são um conjunto de fatos diferentes e objetivos, que possuem relações com eventos, ou seja, são descritos como registros organizados de alguma transação realizada. Já o conceito de informação, na visão dos autores, é que ela é uma mensagem que normalmente pode vir na forma de um documento ou uma comunicação visual ou auditiva, possuindo um emitente e um receptor. Diferente desses dois conceitos descritos anteriormente, o conhecimento seria uma combinação de experiência, valores, informação dentro de um contexto, *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para que se possa avaliar e incorporar novas experiências e informações. Na empresa o conhecimento pode ser encontrado nas rotinas, processo, práticas e normas internas.

A partir dessa definição se percebe que o conhecimento está dentro das pessoas, dessa forma contém a complexidade e a imprevisibilidade humana. Ainda, que o conhecimento vem da informação, do mesmo modo que a informação vem dos dados, e para que a informação gere o conhecimento os indivíduos necessitam fazer todo o trabalho através da comparação, das consequências, das conexões e da conversação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para os referidos autores, o gerenciamento do conhecimento deve estar aliado à estratégia de negócios, à metodologia de gestão de processos, ao planejamento e controle da capacidade da empresa. Logo, o modelo de gestão do conhecimento proposto é fundamentado em três etapas básicas: (1) geração do conhecimento; (2) codificação e coordenação do conhecimento; e (3) transferência do conhecimento.

(1) Geração do conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998), a geração do conhecimento denota o conhecimento adquirido e desenvolvido por uma organização. De forma geral, eles abordam cinco formas de se gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

Aquisição

O conhecimento adquirido não é necessariamente aquele recém-criado, mas aquele novo para determinada organização. Para tanto, a empresa necessita ter disponível o conhecimento adequado quando e onde ela possa utilizar, e não se preocupar em gerar novas ideias com finalidades já pré-definidas. A aquisição pode ser feita através da compra de outra organização ou da contratação de indivíduos que possuam o conhecimento necessário.

Recursos dedicados

Diz respeito à formação de unidades ou grupos de pesquisa e desenvolvimento com a finalidade de gerar novos conhecimentos. A intensão de separar o setor de P&D das outras áreas da empresa é a promoção de liberdade aos pesquisadores para que possam explorar ideias sem limitações expostas pela preocupação com lucros e prazos.

Fusão

É através da fusão que são introduzidas a complexidade e os conflitos que criam novas sinergias para a geração do conhecimento. Nesse sentido, são reunidas pessoas com diferentes perspectivas para resolver um problema ou trabalhar em um projeto, onde uma resposta conjunta é formulada. Outro ponto é que as diferenças entre as pessoas não permite que o grupo promova soluções rotineiras para os problemas.

Adaptação

A capacidade de uma organização de fazer as coisas é desenvolvida com o passar do tempo. O conhecimento é construído a partir das experiências em comum dos indivíduos da organização, tanto dos erros, como dos acertos. Assim, nem as pessoas da organização, nem a própria organização são obrigadas a se adaptarem a qualquer mudança. Podem apenas adaptar suas próprias capacidades ou, no caso da empresa, pode fazer mudanças significativas sem que tenha, com isso, que se transformar numa nova organização. Para os autores, existem dois fatores os quais a capacidade de adaptação se baseia: 1) possuir recursos e capacidades internas

que possam ser utilizados de várias formas, e 2) estar aberto a mudança ou ter alta capacidade de absorção. Enfim, os recursos adaptativos mais importantes são os membros que tenham facilidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades.

Redes de conhecimento

As redes informais e auto organizadas dentro de uma empresa também geram conhecimento. Motivados por interesses comuns, as comunidades detentoras do conhecimento acabam se juntando, conversando pessoalmente, por telefone ou por correio eletrônico, com a finalidade de compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto.

(2) Codificação e coordenação do conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998), a codificação tem como finalidade apresentar o conhecimento de forma acessível às pessoas que necessitam dele, transformando-o em código, de computador ou não, tornando-o inteligível e mais claro, portátil e o mais organizado quanto possível.

Mas o trabalho de codificação possui uma série de dificuldades, dentre elas codificar o conhecimento sem que se perca suas propriedades constitutivas, e sem transformá-lo em informações ou dados menos importantes. Logo, alguns princípios são propostos por Davenport e Prusak (1998) para uma codificação bem sucedida:

1) Os gestores devem deixar bem definidos a que objetivos o conhecimento codificado ira atender;
2) Os gestores devem ter a capacidade de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos;
3) Os gestores devem ainda avaliar o conhecimento de acordo com sua utilidade e adequação à codificação;
4) Os codificadores devem identificar uma forma apropriada para a codificação e a distribuição.

É imprescindível a identificação de fontes do conhecimento que se pretende codificar, podendo vir desde o complexo e acumulado de forma individual pelas pessoas, até o mais claro e estruturado. Mas existem alguns tipos de conhecimentos que não podem ser representados efetivamente fora da mente do homem, e é por esse motivo que o processo de codificação do conhecimento tácito da organização é limitado normalmente a identificar alguém que possua tal conhecimento, encaminhando-o à pessoa de interesse do conhecimento para que haja a interação entre eles (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

(3) Transferência do conhecimento

Uma coisa que se deve ter em mente é que, segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é transferido dentro das organizações, quer o processo seja gerenciado ou não. As transferências cotidianas do conhecimento fazem parte do meio empresarial, mas normalmente são localizadas e fragmentadas, mesmo sendo vital para o sucesso da empresa.

Para os referidos autores a transferência do conhecimento envolve duas ações:

1) Transmissão – apresentação ou envio do conhecimento a um potencial receptor; e
2) Absorção – feita por determinada pessoa ou grupo.

Transferência = Transmissão + Absorção (e Uso)

Assim, apenas disponibilizar o conhecimento não significa que ele foi transferido, pois se ele não for absorvido, não terá havido a transferência. A transferência do conhecimento tem como principal objetivo melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e, consequentemente, aumentar seu valor. E mesmo considerando a transmissão e a absorção juntas num mesmo processo, elas não tem valor útil se o novo conhecimento não promover mudanças de comportamento ou o desenvolvimento de novas ideias que gere um novo comportamento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.3.7. Modelo de Choo

Para Choo (2003), a informação é um componente inerente de quase tudo que uma organização realiza, e se não há uma compreensão clara dos processos da organização e dos indivíduos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não tem capacidade de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Dessa forma, em seu modelo Choo (2003) analisa e compara as principais formas pelas quais uma organização usa a informação de forma estratégica, visando

estabelecer uma mudança no ambiente com vistas a criar uma organização do conhecimento. Discute então a criação de conhecimentos necessários aos processos de inovação e as tomadas de decisão que refletem aprendizagens do passado, adaptadas às novas situações.

O autor examina basicamente a estrutura e a dinâmica da informação em três perspectivas: (1) a criação de significados; (2) a construção do conhecimento; e (3) a tomada de decisão.

(1) Criação de significados

A organização utiliza a informação com a finalidade de trazer sentido às mudanças do ambiente externo. Assim, vive num mundo dinâmico e de incertezas, necessitando abonar um suprimento seguro de materiais, recursos e energia. Além disso, a organização que consegue desenvolver a percepção da influência do ambiente mais cedo, mesmo com mensagens e sinais de ocorrências e tendências ambíguos e sujeitos a diversas interpretações, possui uma vantagem competitiva. Nesse sentido, uma das tarefas essenciais da gestão é saber diferenciar as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para as mesmas. No caso específico dos indivíduos de uma organização, o principal objetivo de criar significado é gerar uma única ideia sobre o que é a organização e sua finalidade. A longo prazo o objetivo é promover a adaptação da organização e sua prosperidade no atual ambiente dinâmico.

(2) Construção do conhecimento

Essa perspectiva se constitui em um desafio para as empresas, pois é nela que as organizações criam, organizam e processam a informação com a finalidade de gerar novos conhecimentos através do aprendizado, permitindo assim, seja desenvolvida novas capacidades, criados novos produtos e serviços, aperfeiçoados os que já existem e melhorados seus processos. Um obstáculo ao aprendizado é que as organizações tem dificuldade em desaprender o que aprenderam, logo devem desenvolver a capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa.

(3) Tomada de decisão

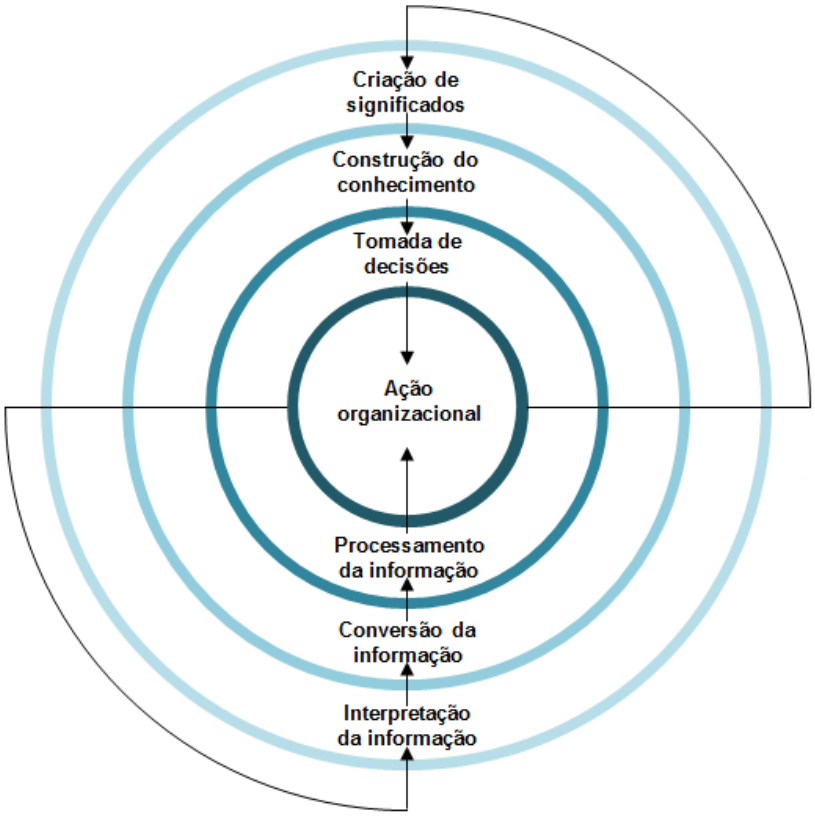
Na terceira e última perspectiva do uso estratégico da informação, as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. Teoricamente, toda decisão deve ser tomada com racionalidade, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas razoáveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados

para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre os membros da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações, entre outros. Para tanto, a organização deve manter pelo menos a aparência de racionalidade, para manter a confiança interna e, ao mesmo tempo, preservar a legitimidade externa.

Tomando com base a Figura 14, Choo (2003) propõe que a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões podem ser visualizadas como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa imediata. Assim, a informação flui do ambiente exterior (fora dos círculos) e é gradativamente assimilada para permitir a ação da empresa.

Para o autor, durante a fase de criação de significado, o principal processo de informação é a interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente, decisão de qual informação é relevante e deve receber atenção, troca e negociação dos pontos de vista até uma interpretação consensual.

Figura 14 – A organização do conhecimento.



Fonte: Choo (2003, p. 31).

Na construção do conhecimento, o principal processo de informação é a conversão do conhecimento, que ocorre através do diálogo e do discurso, partilha de conhecimentos, assim como de canais mais formais de comunicação. No processo de tomada de decisões, a principal atividade é o processamento e a análise da informação a partir das alternativas dispostas, onde as vantagens e desvantagens são analisadas. Além disso, os três modos de uso da informação - interpretação, conversão e processamento - são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações. E a organização que tiver a capacidade de integrar de forma eficiente as três perspectivas apresentadas pode ser considerada uma organização do conhecimento (CHOO, 2003).

De forma a finalizar essa seção, cujo objetivo foi fazer um recorte em torno da visão dos principais autores acerca da gestão do conhecimento, buscou-se sintetizar as concepções dos autores apresentados no Quadro 2, na ordem conforme foram expostos. Vale salientar que as ideias que constituem os principais conceitos dos autores supracitados norteiam a visão de pesquisadores e estudiosos da área.

Um fator importante a ser destacado é que o conhecimento pode ser visto como um elemento essencial no processo de formulação das estratégias empresariais, e a dificuldade no reconhecimento de seu valor pode ser traduzido em perdas do potencial estratégico da organização. Nesse sentido, a próxima seção tem como objetivo discorrer em torno da estratégia e suas vertentes, evidenciando a contribuição dos principais teóricos e pesquisadores dessa temática.

Quadro 2 – Síntese dos modelos de gestão do conhecimento

MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITO
Nonaka e Takeuchi (2008)	Pressupõe que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, denominada “conversão do conhecimento” e postulada em quatro modos que dão origem a sigla SECI (socialização, externalização, combinação e internalização).
Terra (2005)	Para o autor existem cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, sendo elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativos, redundância e variedade. Para o autor, essas condições se refletem nas práticas gerenciais, que por sua vez se refletem em sete dimensões situadas em diferentes planos e relacionadas à gestão do conhecimento.
Bukowitz e Williams (2002)	Utilizam a classificação de conhecimento tácito e explícito, bem como descrevem outra maneira de ver as formas de conhecimento, ao invés de implícito versus explícito, a qual segue: conhecimento sabido e conhecimento desconhecido.
Probst, Raub e Romhardt (2002)	O modelo é subdividido em módulos chamados de “elementos construtivos”. Seis elementos construtivos fazem parte do processo interno organizacional da gestão do conhecimento, classificados como processos essenciais (identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento), enquanto que dois elementos compõem o processo externo (metas e avaliação do conhecimento).
Rossatto (2002)	Sua proposta visa orientar as organizações a gerir o conhecimento, pois considera que o paradigma do conhecimento tem o objetivo de ver a empresa através de novas perspectivas ou dimensões organizacionais como estratégia, processos de negócios, tecnologia, ambiente e indivíduos.
Davenport e Prusak (1998)	Para eles, o gerenciamento do conhecimento deve estar aliado à estratégia de negócios, à metodologia de gestão de processos, ao planejamento e controle da capacidade da empresa. Logo, o modelo de gestão do conhecimento proposto é fundamentado em três etapas básicas: (1) geração do conhecimento; (2) codificação e coordenação do conhecimento; e (3) transferência do conhecimento.
Choo (2003)	O autor analisa e compara as principais formas pelas quais uma organização usa a informação de forma estratégica, visando estabelecer uma mudança no ambiente com vistas a criar uma organização do conhecimento. Discute então a criação de conhecimentos necessários aos processos de inovação e as tomadas de decisão que refletem aprendizagens do passado, adaptadas às novas situações.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

2.4. Estratégia

O termo estratégia tem origem da palavra grega para liderança, e foi inicialmente empregada nos assuntos de guerra, segundo Hayes *et al* (2005). Porter (1989) considera que a estratégia competitiva tem a finalidade de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência nas organizações.

O conceito de estratégia está diretamente ligado na relação existente entre os ambientes externo e interno da organização, buscando adequação entre ambos, mesmo assim não existe uma definição universalmente consagrada do que seja estratégia, apesar de existir uma busca incessante por taxonomias de estratégia que possam torná-las universais.

Logo, quando o termo estratégia tem relação com os negócios, podemos defini-la inicialmente como sendo o estabelecimento de objetivos, a determinação de uma direção, o desenvolvimento e implementação de planos, com a meta de superar o concorrente (HAYES *et al*, 2005).

Para Mintzberg *et al* (2006), apesar das relações existentes entre as várias definições para estratégia, nenhuma tem precedência sobre as demais, elas até concorrem entre si, pois podem ser substituídas umas pelas outras, e de maneira mais importante, se complementam.

Utilizando esse pensamento, Mintzberg *et al* (2006) conceitua então a estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia vista como um plano visa algum tipo de direção de ação o qual se deseja realmente chegar, uma diretriz (ou várias diretrizes) para lidar com determinada situação. Como plano, uma estratégia também pode ser vista como um pretexto, ou seja, uma manobra específica para superar um concorrente. Vista como padrão, a estratégia pode ser uma corrente de ações. A partir do enfoque de posição, a estratégia é um meio de localizar uma organização no ambiente. Já a estratégia como perspectiva, o seu conteúdo consiste não só em uma posição escolhida, mas também em uma maneira fixa de olhar o mundo (MINTZBERG *et al*, 2006).

Segundo Quinn (*apud* MINTZBERG *et al*, 2006, p. 29), a estratégia pode ser definida como sendo:

> (...) um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. (...) ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), a estratégia de uma empresa é definida como a sua teoria para obter vantagens competitivas. Para os autores, uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. Teorias de como ganhar vantagens competitivas são baseadas em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição de tal setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para obtenção de lucros (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Outra definição de estratégia adotada por Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), é que diz respeito a um plano de ação administrativo que conduz as operações da organização. Representa também um compromisso para adotar um conjunto de ações por parte dos dirigentes, para satisfazer os clientes, competir bem, melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

A estratégia também pode ser considerada como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que são definidos para investigar as competências essenciais e adquirir vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Utilizando-se da dicotomia de ambiente interno/externo, pode-se ainda encontrar na literatura quatro conceitos complementares para estratégia competitiva, segundo Tigre (2006). O primeiro conceito a ser considerado é o de Porter (2004) e é baseado no enfoque estrutura-conduta-desempenho, idealizado por Edward Mason e Joe Bain, cujo termo significa: estrutura que a empresa possui; conduta empregada por ela; e o seu desempenho econômico. Porter (2004) considera que a estratégia da empresa é fruto de sua relação com o ambiente externo, sendo o setor no qual essa empresa atua, a parte mais relevante desse ambiente externo. Ainda, o ambiente externo pode ser caracterizado por cinco forças competitivas: (i) barreiras à entrada; (ii) ameaça de substituição; (iii) poder de barganha dos fornecedores; (iv) poder de barganha dos clientes; e (v) rivalidade entre os competidores existentes (TIGRE, 2006).

O segundo conceito de estratégia, segundo Tigre (2006), está relacionado com as novas teorias de organização industrial. Nessa concepção, um movimento

estratégico em determinada organização tem a finalidade de influenciar o comportamento de outros agentes do mercado, obtendo êxito caso consiga deter ou influenciar a ação de um concorrente. Da mesma forma que o conceito de Porter (2004), esse atribui maior importância ao ambiente externo do que ao interno.

Tigre (2006) atribui o terceiro conceito como sendo baseado em recursos (do inglês *resource-based*) específicos disponíveis na empresa. Para os autores que exploram essa vertente, como, por exemplo, Penrose, Barney, Hesterly, Grant, Peteraf e Wernerfelt, a estratégia competitiva de determinada empresa pode ser alcançada tomando-se como base o potencial de receitas que podem ser obtidas pelo uso de recursos específicos e escassos detidos por ela.

Por fim, Tigre (2006) coloca como quarto conceito uma variante do enfoque baseado em recursos proposta por Teece, Pisano e Shuen (1990), mediante o conceito de capacidades dinâmicas. A diferença nessa conceituação está na ênfase dada à criação de novas capacitações, além da exploração apenas dos recursos existentes.

Ainda, para Tigre (2006), os quatro enfoques se complementam. Assim, para uma melhor definição de estratégia, é necessário articular os ambientes internos e externos à empresa, enfatizando o acesso ao conhecimento.

Como o foco desse trabalho está em analisar se o conhecimento organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva por meio da visão baseada em recursos, a proposta é dar ênfase à teoria da visão baseada em recursos da empresa, por ser uma estratégia voltada para o ambiente interno como fonte de vantagem competitiva para a organização. Antes, se pretende conceituar vantagem competitiva, o que será feito nos próximos tópicos.

2.4.1. Vantagem competitiva

As constantes mudanças nos mercados da atualidade podem ser consideradas importantes fatores que fundamentam o aumento da competitividade entre as organizações, principalmente as que procuram a satisfação de seus clientes e, por meio dela, uma vantagem competitiva sustentável.

Uma definição mais geral de vantagem competitiva (VC), segundo Barney e Hesterly (2011), é que uma empresa gera a vantagem competitiva quando tem capacidade de gerar maior valor econômico do que as empresas concorrentes,

sendo essa capacidade, segundo os autores, proveniente de recursos capazes de auxiliar na implementação da estratégia e na geração da vantagem competitiva. Esse valor econômico, ainda de acordo com os autores, pode ser considerado como a diferença entre os valores percebidos ganhos pelo cliente que compra produtos ou serviços de dada empresa e o custo total desse produto ou serviço gerado para essa empresa. Esse conceito também tem relação próxima e é compartilhado por diversos outros autores, dentre eles Porter, Barney, Brandenburger e Stuart, Besanko, Dranove e Shanley, Peteraf, Peteraf e Barney (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Porter (1989, 1996), as unidades básicas da vantagem competitiva são a criação, a produção, a venda e a entrega de produtos e serviços, que são gerados pela empresa a partir da diferenciação de custo e preço, bem como surge fundamentalmente do valor que uma organização consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação. O autor também considera que existem duas formas de se obter a vantagem competitiva: através da liderança em custo e por diferenciação (PORTER, 1989, 1996).

Assim, segundo Porter (1989), as fontes de vantagem em custo variam e podem depender da estrutura da empresa, ou seja, podem incluir a busca por economias de escala, tecnologia patenteada, acesso a matérias-primas, entre outros, por exemplo. Na estratégia por diferenciação, uma empresa procura ser única naquilo que faz e que seja valorizado pelos seus clientes. Logo, para se manter acima da média, um líder em custo deve obter paridade ou mesmo proximidade com base na diferenciação de seus concorrentes, sempre contando com a liderança em custo para a obtenção da vantagem competitiva. Desse modo, a paridade com a diferenciação permite que um líder em custo transforme sua vantagem competitiva diretamente em lucros mais altos do que os de seus concorrentes (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva surge da falta da possibilidade de concorrentes de determinada empresa implementarem estratégias que criam valor, todas ao mesmo tempo. Sendo que tal vantagem não elimina ou adia a ação competitiva da concorrência, que pode desenvolver estratégias para criar valores similares (recursos) ou substitutos, às de determinada empresa, obtendo resultados similares ou superiores (BARNEY,1991).

Ainda, a vantagem competitiva em uma empresa pode ser temporária ou sustentável. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) a vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada a partir do momento que a empresa é bem sucedida na implantação de uma estratégia que agregue valor e que seja difícil de ser copiada pelos seus concorrentes. Em outras palavras, Castro (2009), afirma que a vantagem competitiva se torna sustentável quando os valores criados dentro da empresa são de difícil acesso ou de replicação pelos concorrentes. Essa dificuldade de imitação pelos concorrentes, gerando vantagens competitivas duradouras, faz com que a organização mostre desempenho superior e até mesmo a possibilidade de atuar em novos mercados.

Wernerfelt (1984) e Penrose (1995) consideram ainda que as empresas são vistas como um pacote único de recursos tangíveis, mais facilmente percebidos e geralmente incluem recursos físicos, humanos e intangíveis, mais difíceis de identificar e quantificar, e normalmente incluem recursos relacionados ao conhecimento organizacional, e não através de suas atividades no mercado do produto.

Na área de estratégia empresarial, uma ideia compartilhada é que a vantagem competitiva depende das estratégias que a empresa adota e que a manutenção dessa vantagem está baseada do seu processo de criação de valor, ou seja, para se analisar as fontes de vantagem competitiva é importante saber quais as atividades executadas pela empresa e como elas interagem, e a cadeia de valor pode ser um instrumento básico para essa análise. (PORTER, 1989; GOHR *et al*, 2011).

Nesse sentido, existem duas formas pelas quais as organizações podem gerar mais valor que seus concorrentes: (a) organizando a cadeia de valor de forma diferente à dos concorrentes; ou (b) configurando a cadeia de valor de modo semelhante aos concorrentes, mas desenvolvendo atividades de forma mais eficiente, ou seja, desenvolvendo recursos que os concorrentes não possuem. Essa forma de geração de valor coloca os recursos estratégicos como essenciais para a definição da estratégia e também para a definição da vantagem competitiva das organizações (BESANKO *et al apud* GOHR *et al*, 2011). Neste sentido, a próxima seção trata da teoria da visão baseada em recursos.

2.4.2. Visão Baseada em Recursos

Na competição contínua para a criação de riqueza e resposta de mercado, o ideal de uma empresa é que ela possa competir para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, visando ocupar uma posição favorável, criando recursos valiosos, raros e que não possam ser substituíveis para a empresa.

Nesse sentido e a partir dos estudos de Edith Penrose, a visão baseada em recursos (VBR) (do inglês *Resource Based View* - RBV) é uma das teorias que pode ser empregada para analisar a vantagem competitiva das empresas, partindo da análise dos recursos e competências, sendo essa uma visão de dentro para fora da empresa, tendo como objetivos principais o desenvolvimento e a aquisição de recursos que poderão gerar diferenciais competitivos (BARNEY, 2001; GOHR *et al*, 2011; PORTER, 2004). Assim, compreender as fontes de vantagem competitiva se tornou uma importante área de pesquisa em gestão estratégica.

Além de Penrose, outros autores também ajudaram a desenvolver estudos na área de estratégia empresarial utilizando a visão baseada em recursos, tais como Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984), entre outros. Desde então, a visão baseada em recursos tem emergido como teoria promissora e que auxilia as organizações no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 2001). A premissa básica da visão baseada em recursos é que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa e esses podem ser os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à abordagem das teorias que focam o ambiente externo da organização, no qual o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição perante o mercado (FLEURY; OLIVEIRA, 2012).

Assim, a visão baseada em recursos surge como paradigma capaz de contribuir para a formulação de estratégias (GRANT, 2001) e, nesse sentido, toda estratégia requer a aquisição de recursos e competências para sua implementação juntamente com os fatores de mercado associados a ela (BARNEY, 1986). Para esse autor, como cada empresa, num mesmo mercado, possui diferentes expectativas frente a ele em relação à estratégia desenhada, o ambiente competitivo se torna muito incerto. Por essa razão, Grant (1991; 2001) considera que o foco da empresa em seu ambiente externo não se traduz em fonte segura para estratégias de longo prazo, pois está sempre mudando de contexto. Dessa forma, os recursos e

competências internos da organização devem gerar uma base mais estável que contribua com a geração de sua identidade (GRANT, 1991; 2001).

Compactuando com a ideia de Barney (1991), Barney e Hesterly (2011), Penrose (*apud* JOHANNESSEN; OLSEN, 2003) e Wernerfelt, (1984), os recursos podem ser definidos como todos os ativos tangíveis e intangíveis que são controlados pela empresa e que possibilitam a concepção e a implementação de estratégias, além das capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimento. Já a competência pode ser considerada um subconjunto de recursos da empresa, e é definida como sendo ativos tangíveis e intangíveis que possibilitam à empresa aproveitar, por completo, outros recursos que controla. Em outras palavras, segundo Amit e Schoemaker (1993), competência se refere à capacidade de uma empresa para implantar recursos, normalmente combinados, utilizando processos da empresa, para alcançar determinado objetivo.

Para Coates e Mcdermott (2002), uma empresa possui uma competência quando ela tem capacidade estratégica para explorar ou neutralizar as ameaças dos concorrentes, já que a competência pode ser caracterizada como um conjunto de aptidões, habilidades e tecnologias que a empresa possui a mais, tornando as características da empresa difíceis de serem imitadas.

Entender como maximizar os recursos e competências é o ponto crucial que a alta gestão busca quando faz a análise do ambiente interno de uma organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A partir de bases teóricas tais como Barney e Hesterly (2011), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Santos (2006) e Wernerfelt (1984), a categorização de recursos em tangíveis e intangíveis não é muito fácil de ser feita, e se faz necessária, na medida em que nem todos os recursos controlados por dada corporação podem conduzi-la à implementação de estratégias de criação de valor. Para esses autores, entendem-se como recursos tangíveis aqueles mais fáceis de observar e normalmente possuem um formato físico, podendo ser quantificados. Já os recursos intangíveis são considerados como aqueles mais difíceis de identificar e quantificar, já que foram acumulados com o tempo, fazem parte da história da empresa e geralmente estão relacionados ao conhecimento organizacional.

Desse modo, Santos (2006) propõe uma categorização de recursos com base em autores como John Mills, Ken Platts, Michael Bourne, Huw Richards, Nigel

Slack, Michael Lewis, Colin Armistead e Graham Clark, conforme mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorização de recursos.

CATEGORIAS DE RECURSOS		DESCRIÇÃO
Tangível	Instalações	Estrutura física da organização. Inclui diversos elementos, tais como: salas, mobiliário, equipamentos, construções, decoração interna, localização, etc.
	Pessoal	Recursos humanos responsáveis por executar, manter e gerenciar os serviços prestados. Incluem os diretores, os coordenadores e os funcionários.
	Clientes	Clientes são os destinatários dos serviços prestados dentro da organização. Em serviços os clientes podem ser considerados como um recurso, pois é parte integrante do sistema como um todo.
	Materiais	Bens facilitadores consumidos no processo ou oferecidos dentro do pacote. Incluem materiais que são transformados pelo processo, advindos do cliente ou dos fornecedores externos.
Intangível	Informações	Recursos informacionais que podem vir dos clientes e de outras fontes do ambiente externo ou interno (por exemplo: banco de dados de clientes, informações confidenciais do mercado, etc.).
	Sistemas	Rotinas e procedimentos que podem ser documentados ou não, e que dependem de conhecimento, habilidades e informações para funcionar (por exemplo: *software*, certificações ISO, etc.).
	Experiência	Conhecimento tácito não documentado na forma de sistemas que foi desenvolvido ao longo do tempo. Inclui também a cultura organizacional e os valores da organização.
	Relacionamento	Relação com todos os grupos de interesse (*stakeholders*) e reputação da empresa no mercado. Incluem parcerias e alianças estratégicas, relações com o governo, redes informais (liberdade de expressão), etc.

Fonte: Santos (2006, p.162).

Na visão de Barney e Hesterly (2011), os recursos e competências são classificados em quatro grandes categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais, conforme pode ser resumido no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de recursos e capacidades de uma empresa.

TIPO DE RECURSO	CARACTERÍSTICAS
Financeiros	Incluem todo o dinheiro vindo de qualquer fonte, que as empresas usam para gerar e implementar suas estratégias. As fontes podem ser os acionistas empreendedores, bancos ou credores, por exemplo.
Físicos	Incluem toda a tecnologia física utilizada pela empresa. Pode englobar máquinas, equipamentos, localização geográfica, entre outros.
Individuais	Incluem todo treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão e habilidades individuais de todas as pessoas da empresa, em todos os níveis.
Organizacionais	São caracterizados como sendo um atributo de grupos de pessoas. Incluem sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação.

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Segundo Barney e Hesterly (2011), a visão baseada em recursos tem como base duas suposições fundamentais sobre os recursos e competências que quando consideradas em conjunto podem explicar a superação de algumas empresas. São elas:

(1) Heterogeneidade de recursos – quando empresas diferentes possuem conjuntos diferentes de recursos e competências, mesmo sendo do mesmo setor. Assim, essas empresas conseguem ser mais competentes que outras em realizar algumas atividades;

(2) Imobilidade de recursos – quando as diferenças de recursos e competências entre empresas são duradouras em decorrência do custo de desenvolvimento e aquisição desse recurso e competência.

Quando se cria valor por meio da utilização de recursos, a organização gera vantagem competitiva, gerando ainda conhecimento, um recurso intangível, para melhorar ou desenvolver outros recursos importantes. A partir daí a organização adquire aprendizado organizacional, o qual pode ser a base para que a empresa desenvolva uma competência, já que ela pode ser caracterizada como um processo de transformação que combina recursos e atividades, resultando em vantagem específica organizacional (LEWIS, 2000; 2003).

Nesse sentido, Lewis (2003) resume a literatura existente em um modelo de competências em torno de quatro conceitos chave a saber:

- Recursos;
- Recursos estratégicos;
- Processos;
- Vantagem de desempenho.

Os **recursos** podem ser tangíveis ou intangíveis, conforme já explicitado, e desse modo se tornam fontes de vantagem competitiva de forma direta ou indireta. A maioria dos recursos, no entanto, atuam em combinação para gerar um benefício competitivo. Já os **recursos estratégicos** são aqueles desenvolvidos internamente com base no conhecimento tácito e, consequentemente, não podem ser comercializados abertamente, são difíceis de imitar ou de criar um substituto. Dependerá de fatores como a complexidade social ou de efeitos da curva de experiência. Os **processos** de entrega de serviços e produtos para o mercado, por sua vez, são responsáveis por gerar a vantagem competitiva, pois geralmente não são os recursos que criam essa vantagem diretamente. Uma organização dispõe de vários processos diferentes, que envolvem uma série de atividades diferentes, e que, por sua vez, vão agregar valor a esses serviços ou produtos. A **vantagem de desempenho** ocorre quando uma operação consegue bons resultados no mercado de atuação, ou seja, menor custo, maior qualidade, maior confiabilidade, ou ainda, consegue se diferenciar no que oferece mantendo uma variedade de produtos únicos e, assim, criando a vantagem competitiva (LEWIS, 2003).

Além disso, Mills, Platts e Bournes (2003) consideram, em suas conclusões preliminares, que o desempenho da competência em qualquer nível hierárquico depende de seis fatores, a saber:

(1) A situação dos recursos (por exemplo, o estado de conservação de um equipamento, ou motivação dos profissionais);

(2) A adequação dos recursos para os serviços necessários (por exemplo, a habilidade do profissional, sua experiência e sua formação sendo correspondentes a determinado serviço);

(3) A coordenação dos recursos (resultado dos detalhes das saídas de competência e grande parte do desempenho dessas saídas);

(4) O desempenho das sub competências que agem para desenvolver a coordenação de aspectos ou a saúde dos recursos, ou sua adequação;

(5) A prioridade de cada atividade, particularmente onde está envolvida a partilha de recursos comuns; e

(6) A prática ou frequência no exercício da competência.

Diante do exposto, existe então a necessidade de que as empresas desenvolvam recursos que sejam difíceis de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir e possuam uma integração sistêmica com outros recursos da empresa e, portanto, seja a principal contribuição da visão baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva. De forma mais ampla, Schoemaker e Amit (*apud* FLEURY; OLIVEIRA, 2012) apresentam as seguintes características distintivas dos ativos estratégicos:

- Dificuldade para negociar ou imitar;
- Escassez, durabilidade e dificuldade;
- Relação de complementaridade com outro (ou seja, o valor de um ativo cresce a medida que cresce o valor de outros ativos);
- Especialização para a firma (difícil de transferir);
- Alinhamento com os futuros fatores estratégicos da indústria;
- Criação de valor para os acionistas da empresa (apropriável).

Ainda, a literatura traz alguns aspectos que auxiliam no processo de isolamento dos recursos estratégicos, ou seja, aspectos que permitem o desenvolvimento de mecanismos que tornam os recursos raros e difíceis de serem copiados, conforme é ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Mecanismos de isolamento de recursos.

MECANISMOS DE ISOLAMENTO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
- Recursos únicos, raros e imperfeitamente imóveis - Cultura organizacional, conhecimentos tácitos - Recursos não disponíveis no mercado - História e trajetória de dependência - Informação assimétrica	Barney
- Mercados imperfeitos de fatores	Barney, Rumelt, Schendel e Teece
- Combinações únicas de experiências - Competências fundamentais de difícil cópia	Hamel e Prahalad
- Barreiras de saída	Porter
- Processos difíceis de imitar	Schoemaker
- Ativos coespecializados	Teece

Fonte: Gohr *et al*. (2011, p 120-121).

Nesse sentido, para Barney (1991) há alguns aspectos sobre a visão baseada em recursos que devem ser esclarecidos. O primeiro deles diz respeito aos recursos internos, ou seja, aqueles que estão à disposição da organização, sejam ativos físicos ou ativos intangíveis (conhecimento, boa vontade, informações, metodologias, práticas, etc).

O segundo, de acordo com Barney (1991), está relacionado à capacidade de estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. Complementando, uma vantagem competitiva sustentável, segundo a visão baseada em recursos, não pode ser alcançada quando organizações têm recursos homogênios ou facilmente transferidos, de forma que as estratégias poderiam ser replicadas em outra organização (BARNEY, 1991). Para Fahy (2002), os recursos devem possuir duas características essenciais: permitir a criação de valor e também resistir aos esforços dos concorrentes. O último é particularmente importante, pois se espera que, em condições de livre concorrência, as empresas rivais percam a vontade de procurar imitar, adquirir ou tentar substituir os recursos que são uma fonte de vantagem para determinada organização.

Embora a visão baseada em recursos se apresente como paradigma adequado no contexto dinâmico atual, reconhecer e desenvolver os recursos internos nesse sentido não é uma tarefa fácil. O conhecimento da organização e a capacidade de criar conhecimentos exclusivos devem ser o foco das organizações no desenvolvimento de suas estratégias (JUNGES, 2010). Assim, a visão baseada em recursos não implica necessariamente em uma abordagem de pesquisa estática, logo pesquisadores propõem que a adoção de uma visão dinâmica dos recursos é importante (HELFAT; PETERAF *apud* WU, 2010).

Com relação à caracterização de um recurso como estratégico, tem-se ainda que recursos intangíveis como o conhecimento organizacional que não podem ser negociados ou facilmente replicados por concorrentes, pois estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Esses recursos são acumulados lentamente ao longo do tempo e quanto mais específicos esses são à empresa, mais duráveis serão e mais difíceis serão para os competidores sua imitação. Ainda, essa durabilidade dos recursos traz menor investimento requerido para contrabalancear sua depreciação. Isto pode conferir ao conhecimento organizacional o *status* de recurso estratégico. (SCHOEMAKER; AMIT *apud* FLEURY; OLIVEIRA, 2012).

Logo, a visão baseada em recursos sugere a identificação e o aperfeiçoamento de recursos e competências apropriados para a possível obtenção da vantagem competitiva para a organização, sendo essa uma atividade de difícil execução, de acordo com Santos, Gohr e Cruz (2011).

Embora escassos, existem alguns modelos de identificação e avaliação de recursos e competências organizacionais. Essa escassez se dá pelo motivo de não se verificar a aplicabilidade direta do conhecimento na rotina das empresas (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011). No próximo tópico será abordado o modelo VRIO para avaliação de recursos e competências, proposto por Barney e Hesterly (2011), o qual faz parte da base teórica e prática dessa pesquisa.

2.4.2.1. Modelo VRIO

Barney e Hesterly (2011) desenvolveram o que eles chamam de ferramenta, a qual possibilita a análise do ambiente interno da organização, seus recursos e competências, bem como o potencial desses para gerar vantagens competitivas. Essa ferramenta é denominada de modelo VRIO (valor-raridade-imitabilidade-organização), cuja teoria foi apresentada inicialmente em Barney (1991). Esse modelo diz respeito a quatro questões que podem ser discutidas sobre os recursos e competências de uma dada organização, com a finalidade de se determinar seu potencial competitivo. O modelo será visto logo em seguida com base em Barney e Hesterly (2011).

A primeira questão diz respeito ao **VALOR** atribuído aos recursos e competências da organização, logo a questão do valor é: Os recursos e competências permitem que uma organização explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?

Se uma organização possui recursos e competências valiosos, esses podem ser considerados como forças e gerar vantagem competitiva, caso contrário seus recursos e competências são considerados fraquezas. Examinando o impacto do uso de recursos e competências nas receitas e custos, a organização identifica o impacto desses em suas oportunidades e ameaças. Além disso, uma forma de identificar os recursos e competências é através da cadeia de valor, ou seja, através do conjunto de atividades desenvolvidas, produzidas e comercializadas pela organização. Com o entendimento de poder analisar os recursos e competências de

forma desagregada através da cadeia de valor, é possível reconhecer fontes potenciais de vantagem competitiva.

A segunda questão é referente à **RARIDADE** dos recursos e competências de uma organização. A questão da raridade é: Quantas organizações concorrentes já possuem determinados recursos e competências valiosos?

Nesse sentido, os recursos e competências de uma organização são fontes de vantagem competitiva se, além de valiosos, são controlados por um número limitado de concorrentes. Recursos e competências valiosos, mas comuns, são fontes apenas de paridade competitiva entre os concorrentes.

A **IMITABILIDADE** dos recursos e competências de uma organização é a terceira pergunta do modelo VRIO. Assim a questão da imitabilidade é: As organizações que não possuem um recurso ou uma competência enfrentam uma desvantagem de custo para sua obtenção ou desenvolvimento em relação às organizações que já o possuem?

Recursos e competências valiosos e raros são fontes de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuem enfrentam uma desvantagem em custo para sua obtenção ou desenvolvimento, tornando-se imperfeitamente imitáveis. Existem duas formas de imitação: (1) através de duplicação direta de recursos e competências dominados por organizações que possuem vantagem competitiva, ou (2) por substituição de recursos e competências caros dominados também por organizações que possuem vantagem competitiva.

Em geral, são identificadas quatro razões que aumentam o custo de imitação. São elas:

(1) Condições históricas únicas – o custo e a habilidade das organizações em adquirir, desenvolver e utilizar seus recursos e competências depende de seu lugar no tempo ou no espaço. Duas maneiras de obter condições históricas únicas são através das vantagens de pioneirismo, reconhecendo e explorando uma nova oportunidade, ou com base no conceito da dependência de caminho, quando eventos iniciais em sua evolução tem efeitos significativos sobre eventos subsequentes.

(2) Ambiguidade causal – quando concorrentes não conseguem identificar o que permite uma organização obter uma vantagem, tornando-a de difícil imitação. Essa dificuldade pode ocorrer por três motivos diferentes: (a) incluem situações em que os recursos e competências que geram a

vantagem competitiva são tão corriqueiros que não são facilmente percebidos; (b) podem existir múltiplas hipóteses sobre quais recursos e competências permitem que a organização ganhe vantagem competitiva, mas podem não conseguir avaliar quais deles, combinados ou sozinhos, realmente geram tais vantagens; e (c) é possível que não apenas alguns desses recursos e competências gerem tais vantagens, mas muitos deles em conjunto, formando redes complexas de relacionamentos entre indivíduos, grupos e tecnologias, tornando a imitação custosa.

(3) Complexidade social – quando os recursos e competências que uma empresa se utiliza para gerar vantagem competitiva envolvem relacionamentos interpessoais, cultura, reputação entre clientes e fornecedores, entre outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo. Os esforços para influenciar tais fenômenos provavelmente serão mais custosos do que se fossem desenvolvidos de maneira natural ao longo do tempo em uma organização.

(4) Patentes – são fontes de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns setores, como os farmacêuticos ou químicos, por exemplo, até que sejam expiradas. Em outros setores as patentes podem na verdade reduzir os custos de imitação, além de proporcionar o aumento das chances de substituição por tecnologias funcionalmente equivalentes, pois as empresas requerentes de patentes podem proporcionar informações importantes sobre como imitar sua tecnologia, já que o governo exige tais informações para verificar se essa é patenteável.

A quarta e última questão do modelo VRIO está relacionada à **ORGANIZAÇÃO** da empresa. Desse modo, a questão da organização é: A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e competências?

O potencial de uma empresa para a geração de vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e competências, logo uma empresa deve estar organizada para explorar ao máximo esse potencial. Vários componentes da organização de uma empresa são importantes nesse sentido, incluindo sua estrutura formal de reporte (quem se reporta a quem na empresa), seus sistemas formais de controle gerencial (orçamentos e relatórios) e informais de controle gerencial (cultura e monitoramento do comportamento dos

colegas) e suas políticas de remuneração (como as empresas pagam seus funcionários). Esses componentes podem ainda ser classificados como recursos e competências complementares, pois isolados possuem capacidade limitada para gerar vantagem competitiva.

A seguir, no Quadro 6, é apresentado um resumo do modelo VRIO para avaliação de recursos e competências, de acordo com Barney e Hesterly (2011).

Quadro 6 – Modelo VRIO para avaliação de recursos e competências.

MODELO VRIO	DESCRIÇÃO
Valor	**Pergunta:** Os recursos e competências permitem que uma organização explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa? Examinando o impacto do uso de recursos e competências nas receitas e custos, a organização identifica o impacto desses em suas oportunidades e ameaças. Uma forma de identificar os recursos e competências é através da cadeia de valor.
Raridade	**Pergunta:** Quantas organizações concorrentes já possuem determinados recursos e competências valiosos? Recursos e competências são fontes de vantagem competitiva se, além de valiosos, são controlados por um número limitado de concorrentes.
Imitabilidade	**Pergunta:** As organizações que não possuem um recurso ou uma competência enfrentam uma desvantagem de custo para sua obtenção ou desenvolvimento em relação às organizações que já o possuem? Recursos e competências valiosos e raros são fontes de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuem enfrentam uma desvantagem em custo para sua obtenção ou desenvolvimento, tornando-se imperfeitamente imitáveis. Quatro razões aumentam o custo de imitação: (1) Condições históricas únicas (2) Ambiguidade causal (3) Complexidade social (4) Patentes
Organização	**Pergunta:** A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e competências? Uma empresa deve estar organizada para explorar ao máximo o potencial dos seus recursos e competências.

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Barney e Hesterly (2011).

Ainda, conforme proposto por Barney e Hesterly (2011), o modelo VRIO pode ser agrupado de forma que se entenda o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e competências de uma empresa, podendo ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 – Modelo VRIO.

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas (modelo VRIO)
Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 72).

Explorar recursos e competências não valorosos pode aumentar os custos ou reduzir as receitas da empresa, o que torna esses recursos e competências fraquezas, e tendem a deixar a organização em desvantagem competitiva. Logo, não devem ser utilizados para escolha ou implementação de estratégias (BARNEY; HESTELY, 2011). Para os autores, explorar recursos e competências valorosos e não raros, geralmente não cria vantagem competitiva, mas deixam a organização em paridade competitiva e são considerados forças organizacionais. Ao contrário, deixar de explorar tais recursos e competências pode deixar uma empresa em desvantagem competitiva perante os concorrentes.

Barney e Hesterly (2011) consideram ainda que recursos e competências valiosos e raros, mas que não possuem alto custo de imitação, geram uma vantagem competitiva temporária para a organização, porém levam à vantagem de pioneirismo. A temporariedade do recurso ou competência se dá pelo fato da concorrência passar a os imitar através de substituição ou duplicação direta. Esses recursos e competências são então considerados forças organizacionais e competências diferenciais.

Um recurso e competência gera vantagem competitiva sustentável quando é valioso, raro e custoso de imitar. Desse modo, concorrentes que tentam, por meio da competição, ganhar vantagem em relação às empresas que já possuem esses recursos e competências, não conseguem ao menos paridade competitiva. Mesmo conseguindo adquirir ou desenvolver recursos e competências equivalentes, os altos custos de fazê-los as colocariam em desvantagem competitiva. Assim, além de força

organizacional, esses recursos e competências são diferenciais sustentáveis (BARNEY; HESTELY, 2011).

A questão da organização, segundo Barney e Hesterly (2011), passa a ser um fator de reajuste do modelo VRIO, pois a emprese deve estar organizada para tirar o máximo de proveito dos recursos e competências. A falta de organização pode levar uma empresa com potencial de vantagem competitiva a obter apenas paridade competitiva ou até desvantagem competitiva.

Finalmente, fica claro que a estratégia central da visão baseada em recursos, bem como do modelo VRIO, é a exploração dos ativos específicos existentes na empresa, mas também podem ser consideradas estratégias gerenciais para o desenvolvimento de novas competências. De fato, se o controle sobre recursos escassos é a fonte de lucros econômicos, na sequencia se percebe a necessidade de aquisição de habilidades, gestão de conhecimento e *know-how*, e aprendizagem, por exemplo, como questões estratégicas fundamentais. Nesse segundo ponto de vista, envolvendo aquisição de habilidades, aprendizagem e acumulação de ativos intangíveis organizacionais, é que se considera a residência do maior potencial de contribuição do modelo apresentado (TEECE *et al*, 1997).

Na sequência, e dentro do contexto desse trabalho, o próximo tópico faz uma abordagem junto ao tema relacionado às instituições de ensino superior no panorama nacional.

2.5. Breve panorama brasileiro das instituições de ensino superior

Para Loch e Reis (2004), a flexibilidade da legislação da educação superior e da gestão das faculdades nacionais, bem como fatores econômicos, qualidade no ensino e os investimentos necessários para manter as IES, são fatores críticos de sucesso no ensino superior, já que as IES públicas não tem condições de absorver toda a demanda do ensino médio, que se expandiu nos últimos 10 anos beneficiando as pessoas menos favorecidas, elevando, dessa forma, o número de matrículas nas escolas, cujos alunos são potenciais candidatos às IES.

Como complemento da nova política governamental, existem programas do Ministério da Educação (MEC) que incentivam e até financiam cursos de graduação para pessoas de baixa renda, como, por exemplo, o Fundo de Financiamento Estudantil – FIES, o qual é um programa do Governo Federal criado em 1999 para

substituir o Programa de Crédito Educativo - PCE/CREDUC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013). Segundo o site oficial do MEC, o FIES é destinado a financiar a educação superior de estudantes que não possuem condições de arcar com os custos de sua formação em instituições não gratuitas. Esse crédito financiado contribuiu significativamente com o crescimento das IES. A partir de 2010 os juros caíram e outras facilidades foram incorporadas ao programa o que alavancou ainda mais as IES (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

Outro exemplo mais recente de incentivo que o governo dá é o Programa Universidade Para Todos - PROUNI, criado pelo Governo Federal em 2004, que concede bolsas de estudo integrais e parciais (50%) em instituições privadas de ensino superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros, sem diploma de nível superior.

Além disso, existem também outros programas de extensão universitária, para a rede pública, que também contribuem para uma melhoria do ensino superior no país. Alguns desses programas, segundo o MEC (2013), são os seguintes:

Programa de Educação Tutorial (PET) – criado na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, no ano de 1979, com o nome Programa Especial de Treinamento – PET até 1999, quando foi então transferido para a Secretaria de Educação Superior - SESu do MEC. A partir de 2004 esse programa passou a ser identificado como Programa de Educação Tutorial – PET. Hoje conta com 779 grupos distribuídos entre 114 Instituições de Ensino Superior distribuídas entre as diferentes áreas do conhecimento e as diversas regiões geográficas do país. O PET é desenvolvido por grupos de estudantes, com tutoria de um docente, organizados a partir de formações em nível de graduação das Instituições de Ensino Superior do país, orientados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Programa de Extensão Universitária (ProExt) – criado em 2003, tem o objetivo de apoiar as instituições públicas de ensino superior no desenvolvimento de programas ou projetos de extensão que contribuam para a implementação de políticas públicas, abrangendo também a extensão universitária com ênfase na inclusão social.

Programa de Acessibilidade na Educação Superior (Incluir) – desde 2005, propõe ações que garantem o acesso pleno de pessoas com deficiência às

instituições federais de ensino superior (IFES), eliminando barreiras comportamentais, pedagógicas, arquitetônicas e de comunicação.

Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) – busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior, cuja meta é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação**.**

Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes) – criado em 2010, apóia a permanência de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das instituições federais de ensino superior (Ifes), oferecendo assistência à moradia estudantil, alimentação, transporte, à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche e apoio pedagógico.

Além desses projetos, o MEC ainda tem trazido incentivos como a aprovação constante de cursos à distância. A exemplo disso houve uma remessa de aprovação em fevereiro de 2013, no qual foram reconhecidos cerca de 30 cursos superiores nessa modalidade, sendo que a maior parte dos cursos reconhecidos pertencem a instituições privadas de ensino (AQUINO, 2013).

Ainda, como incentivo às IES privadas, no intuito de ampliar a oferta de educação superior e, ao mesmo tempo, a recuperação de créditos tributários, em dezembro de 2012 o MEC criou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (ProIes), o qual permite a renegociação de suas dívidas tributárias com o governo federal, convertendo até 90% dessas dívidas em bolsas de estudo, ao longo de 15 anos, e assim reduzindo o pagamento em espécie a 10% do total devido (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

Mas a preocupação do governo federal em dar incentivos às IES não é de agora. Segundo Sécca e Leal (2009), no caso do financiamento público às IES, privadas ou públicas, cabe ressaltar a atuação do BNDES, que teve como marco, no período de 1997 a 2007, o Programa de Recuperação e Ampliação dos Meios Físicos das Instituições de Ensino Superior. Além disso, em 2009, o BNDES firmou com o MEC um acordo para viabilizar um novo programa de financiamento às IES públicas e privadas denominado Programa de Melhoria do Ensino das Instituições de Educação Superior. Para esse Programa, o BNDES dispõe de orçamento de R$ 1 bilhão, válido até o final de 2014.

No intuito de atingir o objetivo do programa de “apoiar a melhoria da qualidade do ensino” das IES, foram incluídos diversos pré-requisitos para o financiamento, os quais incluem parâmetros de desempenho mínimo nas avaliações no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e a aprovação do plano institucional da IES pelo MEC. O programa prevê ainda que o MEC estabelecerá metas de melhoria da qualidade para cada IES financiada e monitorará o seu desempenho. Os itens financiáveis pelo Programa incluem, além de investimentos fixos, a reestruturação financeira da IES, mediante apresentação de projeto de otimização operacional, com vistas a garantir a sustentabilidade financeira da instituição (SÉCCA; LEAL, 2009).

Sécca e Leal (2009) afirmam, ainda, a partir de sua análise mercadológica, que as IES no Brasil possuem uma atratividade média, em especial para as IES atuais. Embora exista alta rivalidade entre os concorrentes e a piora das condições de mercado, podem haver boas oportunidades de negócio para as IES bem posicionadas e bem administradas. Ainda, pode haver necessidade no aumento demanda de cursos de graduação, em longo prazo. Além disso, não existe ameaça significativa de novos entrantes.

Segundo o censo do IBGE (2010), na análise da população de 10 anos ou mais por nível de instrução, de 2000 para 2010, o percentual de pessoas sem instrução ou com o fundamental incompleto caiu de 65,1% para 50,2%, enquanto o de pessoas com pelo menos o curso superior completo aumentou de 4,4% para 7,9% (IBGE, 2010). Ainda para Bom Conselho e Bessa (2014), afirmar que o crescimento do número de IES particulares tem apenas um caráter comercial também é arriscado, tanto que as políticas e programas de incentivo e bolsas tem crescido, embora não estejam acessíveis a toda população de baixa renda.

Diante do exposto, pode-se concluir que a expansão das IES privadas no Brasil não significa necessariamente uma democratização do ensino, pois o número de pessoas que ainda não possuem acesso a esse nível educacional ainda é bastante significativo (BOM CONSELHO; BESSA, 2014), apesar de estar crescendo diante das maiores facilidades apresentadas anteriormente.

2.6. Gestão do conhecimento, vantagem competitiva, visão baseada em recursos e instituições de ensino superior: estudos relacionados.

Para contribuir com a fundamentação dessa dissertação, foi efetuada uma revisão da literatura com base em temas relacionados ao problema de pesquisa proposto, isto é, gestão do conhecimento, vantagem competitiva, visão baseada em recursos e instituições de ensino superior. Neste sentido, foram encontrados tanto trabalhos internacionais, como trabalhos nacionais, que serão mais bem detalhados nas subseções a seguir.

2.6.1. Gestão do conhecimento e instituições de ensino superior

Algumas pesquisas internacionais relacionando a gestão do conhecimento às IES podem ser observadas nos trabalhos de Metaxiotis e Psarras (2003), Wedman e Wangou (2005), Moss *et al*. (2007), Jones, Meadow e Sicilia (2009), Sohail e Daud (2009), Arsenijević, Tot e Arsenijević (2010), Arsenijević (2011), Eftekharzade e Mohammadi (2011), Garcia, Annansingh e Elbeltagi (2011), Phusavat *et al*. (2011), Mcneil (2011), Wamundila e Ngulube (2011), Biasutti e El-Deghaidy (2012), Songsangyos (2012), Zwain, Teong e Othman (2012), Li, Roberts, Yan e Tan (2013) e Kiran, Agarwal e Verma (2013).

Desse modo, o artigo de Metaxiotis e Psarras (2003), apresenta os principais conceitos da interação entre o homem e o computador na geração do conhecimento, discute sua aplicabilidade nas instituições de ensino superior e propõe a criação de organizações de aprendizagem nas mesmas, como uma forma inovadora de aplicar a gestão do conhecimento nessas instituições.

Os autores Wedman e Wangou (2005) propõem em seu artigo descrever um esforço de pesquisa e desenvolvimento em andamento para a implementação de estratégias de gestão do conhecimento. Mais especificamente, é uma abordagem de repositório de conhecimento que envolve um consórcio de instituições de ensino superior, iniciando com a formação de professores e, em seguida, expandindo-se para outras áreas. No trabalho de Moss *et al*. (2007) é feita uma análise sobre até onde pode chegar a cultura nacional individualista e coletivista podem influenciar o processo de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior.

Um trabalho que explora métodos para medir efetivamente o capital intelectual em uma universidade é encontrado em Jones, Meadow e Sicilia (2009), que ainda examina metodologias no setor com fins lucrativos, cria analogias no mundo acadêmico, e, em seguida, procura desenvolver classificações que são significativas em um ambiente acadêmico. Além disso, Sohail e Daud (2009) procura analisar as barreiras e os fatores que contribuem para o sucesso da partilha de conhecimentos entre o pessoal docente universitário.

No estudo de Arsenijević, Tot e Arsenijević (2010), o objetivo foi investigar a atitude dos alunos e professores (como usuários e criadores de serviços educacionais) da Sérvia (província Vojvodina), no que diz respeito à gestão do conhecimento, oferecendo respostas para as seguintes perguntas:

- Como professores e alunos diferem no reconhecimento de sistemas de gestão do conhecimento (ou seus processos individuais)?
- Como professores ou estudantes fazem para reconhecer melhor a cultura da gestão do conhecimento?
- Será que o gênero masculino ou feminino de professores ou estudantes influencia sua percepção de processos ou cultura de gestão do conhecimento?
- Como professores e estudantes de universidades privadas ou estatais fazem para avaliar melhor os processos e cultura de gestão do conhecimento?

Outro trabalho de Arsenijević (2011), apresenta uma metodologia para a avaliação da presença da gestão do conhecimento no ambiente educacional e lida com os aspectos organizacionais e com o processo educativo que foi usado nas faculdades de gestão no território da Sérvia. Além da metodologia e das possibilidades que ele oferece, o documento também apresenta resultados da experiência adquirida com a sua aplicação na investigação propriamente dita.

Pode-se salientar também o trabalho de Eftekharzade e Mohammadi (2011), que investiga a situação da *Islamic Azad University* sobre a cultura organizacional, as informações de tecnologia, a estrutura organizacional e de recursos humanos, a fim de estabelecer um modelo adequado para a gestão do conhecimento na instituição. A população estatística deste estudo inclui todos os membros do conselho de educação e os funcionários da *Islamic Azad University Tehran Central Branch*.

Garcia, Annansingh e Elbeltagi (2011), apresenta um estudo sobre a compreensão e o uso de sites de redes sociais como ferramenta para a gestão do conhecimento em empresas intensivas em conhecimento, utilizando como estudo de caso uma instituição de ensino superior. Outro trabalho que se utiliza da informatização é o de Biasutti e El-Deghaidy (2012), que relata o uso de *Wiki* na plataforma *Moodle* como uma ferramenta online didática para desenvolver a gestão do conhecimento processada no ensino superior, através de programas educacionais de professores, considerados necessários para a qualificação profissional dos mesmos. O estudo foi administrado no Egito e na Itália.

Mais um trabalho encontrado é o de Phusavat *et al*. (2011), que tem como finalidade compartilhar experiências nas grandes reformas educacionais da Tailândia em que a excelência acadêmica não pode ser sustentada sem adequada contrapartida financeira e fiscal. O objetivo geral é o de divulgar as experiências e os problemas futuros que enfrentam as universidades públicas. Os autores salientam em seu artigo que as experiências da Tailândia podem ser úteis para muitos países, pois passam de uma economia baseada na indústria em direção a uma economia baseada no conhecimento.

O artigo de Mcneil (2011), utiliza a gestão do conhecimento como uma ferramenta para capturar, organizar e armazenar informações, tendo em vista a necessidade de se gerenciar de forma mais eficaz e imediata a implantação de um programa de sustentabilidade ambiental numa instituição de ensino superior. Diferentemente do trabalho de Wamundila e Ngulube (2011), cujo objetivo foi investigar como a retenção do conhecimento pode ser melhorada na *University of Zambia* (UNZA).

Songsangyos (2012) faz um comparativo da gestão do conhecimento utilizado em duas instituições de ensino superior na província de Chiang Mai, Tailândia. O estudo demonstrou que na *Maejo University*, instituição pública, o conhecimento é considerado em um nível moderado, enquanto no instituto privado, a *Payup University*, está em um nível elevado.

No caso do trabalho de Zwain, Teong e Othman (2012) é feita uma análise da relação entre os processos de gestão do conhecimento e o resultado da organização educacional no que diz respeito ao desempenho acadêmico em 41 instituições de ensino superior do Iraque. Fornece então uma visão e uma maior compreensão do efeito dos processos de gestão do conhecimento no desempenho

acadêmico e, portanto, permite que os tomadores de decisão possam obter um conhecimento aprofundado sobre o impacto dos processos de gestão do conhecimento no contexto das instituições de ensino superior iraquianas.

É importante destacar ainda o trabalho dos autores Li, Roberts, Yan e Tan (2013), que com base em uma investigação empírica de alianças educacionais entre setores de educação superior da China e Reino Unido, fazem uma investigação sobre como a partilha de conhecimento ocorre em alianças estratégicas. Enquanto o compartilhamento de conhecimento em alianças de ensino superior entre a China e o Reino Unido apresenta inúmeras semelhanças com o que ocorre em outros setores, o estudo revela características que são distintas a esse setor importante e cada vez mais internacional, oferecendo informações valiosas para os gestores e formuladores de políticas relacionadas com a internacionalização do ensino superior.

Dentre os trabalhos internacionais acima citados, podemos finalizar com o de Kiran, Agarwal e Verma (2013), cujo estudo aborda a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior técnico a partir da perspectiva de líderes e de acadêmicos júnior para identificar se existe uma diferença de opinião a respeito de estratégias de gestão do conhecimento. O estudo inclui ainda temos relacionados à tecnologias do conhecimento, aquisição de conhecimento, o armazenamento do conhecimento, disseminação do conhecimento e estrutura baseada em gestão do conhecimento para a pesquisa e o desenvolvimento curricular. Os dados foram coletados através de questionário estruturado a partir de 141 entrevistados, abrangendo 30 instituições de ensino superior na Índia.

Quanto às pesquisas nacionais encontradas relacionando a gestão do conhecimento e as IES podem ser citados os trabalhos de Coelho (2005), Scharf, Floriano-Sierra e Santos (2005), Souza (2009), Ferasso e Saldanha (2011) e Oliveira (2012).

A pesquisa de Coelho (2005) investigou a existência de programa de gestão de conhecimento, o papel dos recursos humanos nessa gestão e a visão da escola acerca do papel dos recursos humanos e estratégias para gerenciamento das instituições de ensino superior em cinco instituições de Belo Horizonte, dentre elas a PUC-Minas. O trabalho de Scharf, Floriano-Sierra e Santos (2005) traz propostas para a adoção da gestão do conhecimento na FURB - Universidade Regional de Blumenau, à luz das respostas dos professores do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da instituição.

No caso de Souza (2009), seu trabalho teve como objetivo identificar as efetivas contribuições da gestão do conhecimento para a excelência da gestão das universidades federais. Para a realização da pesquisa, foram entrevistados reitores, ex-reitores, diretores de centros/faculdades ou equivalentes, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, bem como docentes, técnicos e estudantes integrantes do Conselho Universitário de 5 instituições federais de ensino superior criadas e consolidadas até o ano de 2008.

No estudo de caso de Ferasso e Saldanha (2011) se busca investigar como se configura o processo de conversão do conhecimento em instituições de ensino superior, por meio de pesquisa junto à ACAFE - Associação Catarinense de Fundações Educacionais. E por fim, Oliveira (2012) teve como objetivo sistematizar e analisar as conversões do conhecimento no âmbito da Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos, uma incubadora de empreendimentos de economia solidária.

2.6.2. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva

É importante também salientar que na revisão da literatura foram encontrados trabalhos internacionais e nacionais relacionados ao uso da gestão do conhecimento para obtenção da vantagem competitiva. Dentre os internacionais, pode-se elencar os trabalhos de Johannessen e Olsen (2003), Danskin *et al*. (2005), Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006), Kumarawadu (2008), Muthusamy (2008), Magnier-Watanabe e Senoo (2008), Massa e Testa (2009), Kamya, Ntayi e Ahiauzu (2010) e Abdul-Jalal, Toulson e Tweed (2013).

O trabalho de Johannessen e Olsen (2003) discute o papel do conhecimento e da competência na criação de vantagens competitivas sustentáveis, discute ainda a necessidade de uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de competências, bem como o papel do treinamento no cumprimento das prioridades de competências estratégicas das empresas.

No caso do trabalho desenvolvido por Danskin *et al*. (2005), objetivo foi investigar a gestão do conhecimento na indústria têxtil, mais especificamente numa subsidiária da Du Pont, através das relações e interligações de sistemas de gestão do conhecimento, estratégia e desempenho da empresa em toda a cadeia de valor, analisando o processo de aquisição, retenção, manutenção e recuperação do

conhecimento, e examinando como o mesmo é gerenciado interna e externamente através das relações com parceiros a jusante.

Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006) traz em seu artigo uma análise das implicações da vantagem competitiva derivada do conhecimento estratégico e do processo de transferência de conhecimento. As principais contribuições do trabalho são a proposta de características estratégicas do conhecimento e a sugestão de um quadro teórico para estudar a transferência interna de conhecimento estratégico.

Além disso, o trabalho apresentado por Kumarawadu (2008) tenta provar que as iniciativas de gestão do conhecimento podem conceder oportunidades de negócios a empresas de pequeno e de médio porte de *software* para melhorar a produtividade, qualidade do produto, a flexibilidade, as relações inter-funcionários, a criação efetiva de conhecimento e a utilização do conhecimento para a redução dos custos, melhoria da qualidade e do tempo de produção, e desta forma gerar vantagem competitiva para sustentar seus negócios.

Outro autor internacional consultado, Muthusamy (2008), articula em seu artigo a necessidade de cultivar várias aprendizagens, bem como rotinas sócio-cognitivas para criar e alavancar o conhecimento, e sugere ainda como esta abordagem ajuda a formular as melhores estratégias e aumentar o comprometimento dos funcionários. O artigo também destaca a importância de uma abordagem dinâmica para a gestão da cognição organizacional, considerado um fator crítico na sobrevivência da organização.

Ainda, no trabalho dos autores Magnier-Watanabe e Senoo (2008), é feita uma investigação de como diferentes percepções e comportamentos relacionados com a gestão do conhecimento afetam a contribuição percebida de certos tipos de conhecimento organizacional que atuam como fontes de vantagem competitiva, e constata que a importância percebida das atividades de gestão do conhecimento, especialmente combinação, aparece como uma importante fonte de vantagem competitiva relacionadas com o conhecimento técnico. Constata também que mais tempo gasto em tarefas de gestão do conhecimento, em especial, a socialização, contribui para uma vantagem competitiva relacionada com conhecimento afetivo. Foram usados dados de questionários recolhidos de toda a população da sede de uma empresa farmacêutica no Japão para a realização do estudo.

Massa e Testa (2009) utiliza uma abordagem de estudo de caso comparativo para investigar como dois pequenos produtores de alimentos italianos

gerenciam seus conhecimentos para alcançar vantagem competitiva. A primeira empresa do estudo está focada principalmente no *marketing*, enquanto a segunda no conhecimento do domínio da tecnologia.

Os autores Kamya, Ntayi e Ahiauzu (2010) examina a relação entre a gestão do conhecimento e a vantagem competitiva na Uganda, a partir de uma amostra de 718 organizações, selecionada de uma população de 11.153. Os dados primários foram coletados através de um questionário auto-administrado e a análise foi feita com estatísticas descritivas e inferenciais. Os resultados mostram que há uma correlação positiva entre a gestão do conhecimento e a vantagem competitiva, e que a relação é bastante reforçada pelo impacto da interação de orientação para o mercado. Quando o conhecimento baseado no mercado é devidamente respondido, ele aumenta a competitividade da organização. Além disso, esta é uma indicação de que a vantagem competitiva é melhor alcançada através de uma combinação de recursos baseados no conhecimento. Com base nos resultados, foram identificadas uma série de implicações gerenciais, tais como: a criação de um equilíbrio entre a gestão do conhecimento e orientação para o mercado. Entre as recomendações avançadas exsite a necessidade para o desenvolvimento da organização proativa orientada para o mercado.

E por fim, outro trabalho internacional relacionando a gestão do conhecimento e a vantagem competitiva pode ser encontrado em Abdul-Jalal, Toulson e Tweed (2013), que se utiliza de uma pesquisa com 270 trabalhadores do conhecimento, em organizações baseadas no conhecimento na Malásia, sendo nacionais ou não, acerca de suas percepções em relação à capacidade de compartilhamento de conhecimento e do sucesso da partilha de conhecimentos, com vistas à obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Dentre os trabalhos nacionais que tratam a gestão do conhecimento e a vantagem competitiva, foram encontrados os de Coletta (2003), Santos (2005) e Vilaça (2011).

A pesquisa de Coletta (2003) é um estudo de caso aplicado na empresa COPEL Geração, entre os meses de outubro de 2002 a Janeiro de 2003, com o objetivo de validar a proposta da utilização de práticas relacionadas ao tema da gestão do conhecimento, para desenvolvimento e manutenção das habilidades e competências técnicas necessárias ao desenvolvimento das atividades componentes da cadeia de valor do serviço de operação de uma usina de geração

de energia elétrica. A conclusão é que a utilização de algumas técnicas relacionadas com as práticas de gestão do conhecimento estudadas, dão suporte ao desenvolvimento e aprimoramento das habilidades e competências identificadas, bem como também dão suporte às atividades do processo de operação de usinas, resultando em seu constante aperfeiçoamento e no atingimento dos níveis de eficiência requeridos pelo mercado consumidor.

Santos (2005), com base em um referencial teórico, trata da irrefutável importância relativa ao conhecimento como fonte geradora de vantagem competitiva. Além disso, que a gestão do conhecimento, deve se pautar pela condução estratégica de tal recurso, onde independentemente do tipo de conhecimento identificado, a sua captura, retenção, disseminação e até mesmo descarte, deve se orientar pela tônica da geração de vantagem competitiva, a qual deve ser sustentada e capaz de produzir retornos acima da média, visto que, o ativo conhecimento, proporciona resultados superiores àqueles obtidos com a realização de bens tangíveis.

E, finalmente, o estudo de Vilaça (2011) traz a intenção de mostrar como a estratégia competitiva e a gestão do conhecimento podem estar alinhadas, sobretudo no que diz respeito à realidade de empresas atuantes no segmento das telecomunicações. Para tanto, seu o objetivo central consiste em identificar o alinhamento entre a gestão do conhecimento e a estratégia competitiva numa empresa de telecomunicações. Para alcançar este objetivo, foram utilizados dois modelos teóricos, um para investigar as práticas de gestão do conhecimento e sua relação com a estratégia competitiva e outro modelo para identificar a estratégia competitiva de diferenciação adotada pela organização.

2.6.3. Gestão do conhecimento e visão baseada em recursos

Com a finalidade de consolidar ainda mais as relações desse trabalho com pesquisas já realizadas, pôde-se encontrar ainda, na revisão da literatura, trabalhos que relacionam a gestão do conhecimento, a visão baseada em recursos, e em alguns casos, a vantagem competitiva. Dentre os internacionais, pode-se citar Almor e Hashai (2004), Chuang (2004), Paiva, Roth e Fensterseifer (2007), Wang, He e Mahoney (2009), Vinekar e Teng (2012).

Almor e Hashai (2004) utilizam uma abordagem baseada em recursos modificada para examinar a vantagem competitiva que se beneficia de conhecimento intensivo, em multinacionais de porte pequeno e médio, examinando as capacidades superiores e inferiores, e sua resultante vantagem competitiva sustentável. Os resultados mostram que as empresas internalizam as atividades de P&D, que são os seus principais recursos, e externalizam as atividades de produção, que são as capacidades não essenciais. Além disso, compensam suas capacidades inferiores em atividades de *marketing* através do uso de um modelo de negócio único, que se concentra em repetir as vendas para os clientes com os quais um baixo número de transações de alto valor podem ser mantidas.

Chuang (2004) desenvolve o conceito de gestão do conhecimento como uma capacidade organizacional e examina empiricamente a associação entre a capacidade de gestão do conhecimento e vantagem competitiva. Para tanto, através da visão baseada em recursos da empresa, reconhece explicitamente a importância de recursos específicos de gestão do conhecimento, classificados como recursos sociais e recursos técnicos, e capacidades. Pesquisas coletadas de 177 empresas foram analisadas e testadas. Os resultados confirmaram o impacto dos recursos de gestão do conhecimento sociais sobre a vantagem competitiva, enquanto que os recursos técnicos são negativamente relacionados com a vantagem competitiva. Além disso, as capacidades de gestão do conhecimento estão significativamente relacionadas com a vantagem competitiva.

No trabalho de Paiva, Roth e Fensterseifer (2007) é feita uma integração de algumas abordagens baseadas no conhecimento, que procuram compreender como os aspectos relacionados à orientação multifuncional, novas tecnologias e o aumento do acesso à informação afetam a estratégia de manufatura. Neste trabalho, "*know-what*" (onde encontrar a informação necessária) e "*know-how*" (como executar operações sem problemas) são considerados os principais componentes de conhecimento organizacional no processo de formulação da estratégia de manufatura. Considerando que o acúmulo de conhecimento pode levar a uma vantagem competitiva, os autores propõem um modelo de processo de estratégia de produção a partir de uma perspectiva baseada em recursos. Foi utilizado um questionário para coleta de dados de campo de 104 empresas. Os resultados indicam que as atividades interfuncionais integram o conhecimento de produção e contribuem para a criação das características dos produtos valiosos e raros.

Os autores Wang, He e Mahoney (2009) consideram que a implantação de recursos de conhecimento específicos da empresa muitas vezes exige que os funcionários-chave façam investimentos de capital humano especializados que não são facilmente implementáveis para outras configurações, e que, por este motivo, os funcionários são relutantes em fazer tais investimentos especializados. Dessa forma, o estudo explora os mecanismos de governação econômica com base nos relacionamentos que possam mitigar este problema de subinvestimento. Os resultados empíricos apontam que o uso efetivo desses mecanismos de governança permite que uma empresa obtenha um melhor desempenho de seus esforços para implantar recursos de conhecimento específicos das empresas.

Enfim, o trabalho de Vinekar e Teng (2012), a partir de dados coletados em grandes empresas de tecnologia da informação com mais de sete anos de funcionamento, se baseia na teoria de que não há suporte para a visão baseada em recursos postular que os investimentos em tecnologia da informação não geram vantagem competitiva direta, mas que estes investimentos devem ser combinados com investimentos em outros setores para melhor desempenho da empresa. Ao contrário do que a teoria da visão baseada em recursos postula, os resultados práticos sugerem que os investimentos em tecnologia da informação pode ser sim uma fonte de direta de vantagem competitiva, ou seja, os investimentos em tecnologia da informação e os dispêndios de capital tem efeitos diretos independentes sobre a receita da empresa, bem como com o lucro da empresa. Os autores consideram que o motivo disso pode ser porque um sistema de tecnologia da informação tem o conhecimento incorporado, bem como cria conhecimento, tornando-o raro e imperfeitamente imitável.

Os trabalhos nacionais relacionados à gestão do conhecimento e à visão baseada em recursos que podem ser citados são os de João e Fischmann (2004), Nadai e Calado (2005), Jacques (2006), Castro (2009), Junges (2010), Ricciardi (2006) e Popadiuk e Ricciardi (2011).

João e Fischmann (2004) apresenta um estudo empírico tendo por método um estudo de caso a partir de um construto teórico da visão baseada no conhecimento, tendo por objeto de estudo a Embraer, através de uma análise dos ativos de competência individual, de estrutura interna e de estrutura externa. O trabalho analisa a transferência e conversão do conhecimento entre essas estruturas. O resultado apresentado é a maximização da criação de valor resultante

da interação de nove forças, indicando que em uma empresa onde o planejamento é confundido com o desenvolvimento de projetos é possível a aplicação desse modelo de visão baseada no conhecimento.

Nadai e Calado (2005), a partir da consideração de que o conhecimento deve ser avaliado como um recurso estratégico valioso para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável nas organizações, principalmente nas intensivas em conhecimento, provoca uma discussão em seu trabalho sobre o que de fato determina que uma organização seja denominada intensiva em conhecimento. Para tanto, apresenta algumas características organizacionais que poderiam determinar esta classificação, ou seja, atividades desempenhadas, pessoas da organização, mercado de atuação, produtos e serviços, bem como práticas de gestão, e a partir destas características, os autores salientam que é possível definir organizações intensivas em conhecimento.

O objetivo geral do estudo de Jacques (2006) foi analisar o processo estratégico, na percepção dos gestores das especialidades médicas, onde os recursos, no caso os protocolos médico-assistenciais, são construídos e implementados, utilizando como base teórica a visão baseada em recursos e a criação do conhecimento. A partir de entrevistas que buscaram saber o conteúdo do processo estratégico, as características favorecedoras e dificultadoras do contexto, bem como os meios e formas utilizados para criação e compartilhamento do conhecimento, os resultados principais apontaram não haver barreiras importantes à legitimação de uma nova linguagem trazida por novos paradigmas através dos protocolos. Entretanto, ficou evidente a pouca participação da alta direção junto às especialidades no momento de tratá-las como uma unidade de negócio, e a dificuldade de compartilhamento de ideias entre a equipe como um todo e essas com as operadoras dos planos de saúde.

Castro (2009), através de um censo junto a 337 empresas associadas a ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, teve como objetivo evidenciar de que maneira a gestão do conhecimento é utilizada como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da *resource based view* (RBV). Apesar do baixo retorno de apenas 11 questionários respondidos, percebe-se que, embora a gestão do conhecimento seja utilizada pelos gestores à um nível preliminar, os mesmos possuem uma postura favorável, utilizam

medidas e procedimentos, e veem a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da RBV.

Junges (2010), se propõe a analisar de que forma a gestão do conhecimento contribui para a geração de vantagem competitiva sustentável, sob o paradigma estratégico da *resource based view* (RBV), em empresas de tecnologia da informação do Rio Grande do Sul, através da realização de um *survey* com as empresas de tecnologia da informação do estado, apoiada pelas entidades representativas do setor. O autor sugere que os resultados podem ser utilizados como contribuição ao Programa de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul, que tem como principal objetivo agregar valor para as entidades e para o desenvolvimento do setor de tecnologia da informação no estado.

Outros trabalhos citados e muito importantes para essa dissertação são os de Ricciardi (2006) e Popadiuk e Ricciardi (2011), pois analisam se o modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi é avaliado pelos gestores organizacionais como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, segundo a perspectiva da visão baseada em recursos. Mas ao invés de aplicar à IES, como feito nessa dissertação, faz uma pesquisa mediante a aplicação de um questionário estruturado fechado junto a 200 gestores de empresas variadas, por meio de um estudo de campo. Concluiu-se que, enquanto a literatura afirma que o modelo SECI é gerador de vantagem competitiva sustentável, os gestores o qualificam como fonte de vantagem competitiva, contudo não sustentável.

2.6.4. Gestão do conhecimento, visão baseada em recursos e instituições de ensino superior

É importante destacar que foi encontrado apenas um trabalho nacional relacionado à gestão do conhecimento, visão baseada em recursos e à IES, das autoras Gohr, Christiano, Toscano e Gomes (2013), o qual foi publicado em um Simpósio e compõe uma prévia dessa dissertação. Nesse sentido, as autoras Gohr, Christiano, Toscano e Gomes (2013) propõem, no trabalho, verificar por meio da visão baseada em recursos, se o modelo SECI de conversão do conhecimento é considerado como uma fonte de vantagem competitiva em um departamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Município de João Pessoa/PB, e cujo resultado demonstra que, de acordo com o modelo SECI, a socialização está

presente nas rotinas de trabalho de forma mais expressiva dentro da organização e que é considerado um componente que agrega valor à instituição. Por meio da pesquisa constatou-se também que o conhecimento não é tratado como fonte de vantagem competitiva, segundo o modelo VRIO, dentro da organização objeto de estudo. Isso ocorre porque os aspectos de valor, raridade, não imitação, não substituição e organização dos componentes do modelo SECI, não ocorrem de maneira simultânea.

2.7. Considerações finais sobre o capítulo

Este capítulo expôs, inicialmente, a teoria em torno de como se deu o processo de transição entre as sociedades desde a primitiva até a do conhecimento. A sociedade do conhecimento surge a partir das novas configurações de trabalho que se estendem para todos os níveis organizacionais e se caracteriza por estar imersa em um ambiente dinâmico e cada vez mais complexo. Vem então a preocupação das organizações em saber gerenciar seus recursos, ou quais modelos de gestão adotar para se encaixar nesse novo paradigma.

Nesse contexto, essas empresas que consideram o conhecimento um de seus principais ativos, são denominadas organizações do conhecimento. Elas se destacam pela necessidade de melhorar seus resultados por meio da gestão eficaz de seus ativos intangíveis, bem como pela necessidade de gerar continuamente um ambiente propício para a criação, codificação, disseminação e compartilhamento do conhecimento. O surgimento dessas organizações motivou então a necessidade de gerenciar seu principal ativo: o conhecimento. Dessa forma, são elencados diversos modelos de gestão do conhecimento, a exemplo dos modelos proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), considerado pelos autores como sendo dinâmico e está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, dentro da dimensão epistemológica. Essa interação é chamada de “conversão do conhecimento” e postulada em quatro modos que dão origem a sigla SECI: (1) de conhecimento tácito para tácito (**S**ocialização); (2) de conhecimento tácito para explícito (**E**xternalização); (3) de conhecimento explícito para explícito (**C**ombinação); e (4) de conhecimento explícito para tácito (**I**nternalização).

A partir da vertente de que os processos de conversão do conhecimento em tácito e explícito ocorrem em um ciclo de interação crescente – partindo do indivíduo e chegando até a etapa de interface entre alguns aspectos da organização e do seu ambiente externo – o modelo de Terra (2005) enfatiza ainda que existem cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional que são necessárias, sendo elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativos, redundância e variedade. Para o autor, essas condições se refletem nas práticas gerenciais, que por sua vez se refletem em sete dimensões situadas em diferentes planos e relacionadas à gestão do conhecimento, as quais são a grande contribuição do modelo do autor em questão. As sete dimensões são as seguintes: (1) fatores estratégicos e o papel de alta administração; (2) cultura e valores organizacionais; (3) estrutura organizacional; (4) administração de recursos humanos; (5) sistemas de informação; (6) mensuração de resultados; e (7) aprendizado com o ambiente.

Outra contribuição apresentada nesse trabalho parte dos autores Bukowitz e Williams (2002), que consideram Nonaka e Takeuchi como os pensadores mais influentes na área da gestão do conhecimento e, desse modo, utilizam a mesma classificação em conhecimento tácito e explícito, bem como a mesma conceituação dada pelos autores supracitados. Além disso, descrevem outra maneira de ver as formas de conhecimento, ao invés de implícito *versus* explícito, a qual segue: conhecimento sabido e conhecimento desconhecido. No processo tático a composição é de quatro etapas básicas: (1) obtenção da informação; (2) uso da informação; (3) aprendizado; e (4) contribuição. No processo estratégico, a composição é de três etapas, que procuram alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio. São elas: (1) avaliação; construção e sustentação; e (3) descarte.

Probst, Raub e Romhardt (2002) também trazem suas contribuições para a gestão do conhecimento, os quais a subdividem em módulos chamados de “elementos construtivos”. Seis elementos construtivos fazem parte do processo interno organizacional da gestão do conhecimento, classificados como processos essenciais (identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção de conhecimento), enquanto que dois elementos compõem o processo externo (metas de conhecimento e avaliação do conhecimento).

Outro modelo apresentado é o de Rossatto (2002), cuja proposta visa orientar as organizações a gerir o conhecimento, pois considera que o paradigma do conhecimento tem o objetivo de ver a empresa através de novas perspectivas ou dimensões organizacionais como estratégia, processos de negócios, tecnologia, ambiente e indivíduos. Nesse sentido, seu modelo é constituído por quatro elementos fundamentais do processo de gestão do conhecimento, os quais são a **estrutura da organização**, suas **ações**, todo o processo de **conversão do conhecimento**, que ocorre dentro e fora da organização, e seus **ativos intangíveis**, que devem trabalhar integrados, sintonizados e sincronizados, e conduzir todo o processo de gestão.

Mais uma contribuição parte do modelo dos autores Davenport e Prusak (1998), o qual, para eles, o gerenciamento do conhecimento deve estar aliado à estratégia de negócios, à metodologia de gestão de processos, ao planejamento e controle da capacidade da empresa. Logo, o modelo de gestão do conhecimento proposto é fundamentado em três etapas básicas: (1) geração do conhecimento; (2) codificação e coordenação do conhecimento; e (3) transferência do conhecimento.

Para finalizar a fundamentação em torno da gestão do conhecimento, o último modelo apresentado é o de Choo (2003), onde o autor analisa e compara as principais formas pelas quais uma organização usa a informação de forma estratégica, visando estabelecer uma mudança no ambiente com vistas a criar uma organização do conhecimento. Discute então a criação de conhecimentos necessários aos processos de inovação e as tomadas de decisão que refletem aprendizagens do passado, adaptadas às novas situações. Enfim, o autor examina basicamente a estrutura e a dinâmica da informação em três perspectivas: (1) a criação de significados; (2) a construção do conhecimento; e (3) a tomada de decisão.

Além dos modelos de gestão do conhecimento, esta seção também explanou alguns conceitos em torno da estratégia. Destacando-se as contribuições dos trabalhos desenvolvidos por Barney (1991), Grant (1991), Penrose (*apud* JOHANNESSEN; OLSEN, 2003), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984), precursores da visão baseada em recursos (VBR) (do inglês *Resource Based View* - RBV), sendo uma das teorias que pode ser empregada para analisar a vantagem competitiva das empresas, partindo da análise dos recursos e competências, sendo essa uma visão de dentro para fora da empresa, tendo como objetivos principais o desenvolvimento

e a aquisição de recursos que poderão gerar diferenciais competitivos (BARNEY, 2001; PORTER, 2004; GOHR *et al*., 2011). Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram o que elas chamam de ferramenta, a qual possibilita a análise do ambiente interno da organização, denominada de modelo VRIO (valor-raridade-inimitabilidade-organização), conforme pode ser visto abaixo:

- **Valor** – Os recursos e competências permitem que uma organização explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?
  Examinando o impacto do uso de recursos e competências nas receitas e custos, a organização identifica o impacto desses em suas oportunidades e ameaças. Uma forma de identificar os recursos e competências é através da cadeia de valor.
- **Raridade** – Quantas organizações concorrentes já possuem determinados recursos e competências valiosos?
  Recursos e competências são fontes de vantagem competitiva se, além de valiosos, são controlados por um número limitado de concorrentes.
- **Inimitabilidade** – As organizações que não possuem um recurso ou uma competência enfrentam uma desvantagem de custo para sua obtenção ou desenvolvimento em relação às organizações que já o possuem?
  Recursos e competências valiosos e raros são fontes de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuem enfrentam uma desvantagem em custo para sua obtenção ou desenvolvimento, tornando-se imperfeitamente imitáveis. Quatro razões aumentam o custo de imitação: (1) condições históricas únicas; (2) ambiguidade causal; (3) complexidade social; e (4) patentes.
- **Organização** – A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e competências?
  Uma empresa deve estar organizada para explorar ao máximo o potencial dos seus recursos e competências.

Por último, foram abordados assuntos relacionados às instituições de ensino superior (IES) no panorama brasileiro, dando ênfase aos planos do governo como forma contribuir com a manutenção das IES privadas, bem como alguns trabalhos relacionados à essa dissertação.

Diante das várias abordagens teóricas apresentadas ao longo dessa seção, destaca-se o modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi

(2008) como sendo aquele que norteia esse estudo no que concerne às práticas de gestão do conhecimento. Além desse modelo, também será adotado o modelo VRIO, de Barney e Hesterly (2011), cujos princípios tem como base o modelo da visão baseada em recursos, como sendo aquele que permite a caracterização da organização alvo desse estudo, no que tange às estratégias por ela adotadas. A utilização dessas duas abordagens possibilitarão o alcance dos objetivos propostos nesse estudo, uma vez que ambas representam aquelas que melhor se harmonizam com a proposta desse trabalho. Os aspectos relacionados a esses dois modelos serão abordados detalhadamente nos procedimentos metodológicos, situado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos aspectos metodológicos utilizados nesse trabalho. Para tanto, foi subdividido em cinco seções, sendo que a primeira, 3.1., apresenta a classificação da pesquisa de acordo com a natureza ou aplicabilidade da pesquisa, quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, quanto aos objetivos do trabalho e quanto aos procedimentos metodológicos. Na segunda, seção 3.2., é destacada a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa. Na terceira, seção 3.3., evidencia-se o modelo de análise. Na quarta, seção 3.4., destaca-se o instrumento de coleta de dados e, finalmente, a quinta, seção 3.5., demonstra a forma pela qual ocorre a análise e a interpretação dos dados.

3.1. Classificação da pesquisa

Para essa dissertação, adotou-se uma classificação de acordo com a natureza ou aplicabilidade da pesquisa, quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, quanto aos objetivos do trabalho e quanto aos procedimentos metodológicos.

Quanto à aplicabilidade da pesquisa, trata-se de aplicada, que, tomando como base os fundamentos de Silva e Menezes (2005), dizem gerar conhecimentos para aplicação prática, bem como conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Quanto à forma de abordagem do problema, esse trabalho tem como foco a abordagem qualitativa do problema, que segundo Cauchick, (2010), Gressler (2004), Silva e Menezes (2005) tem como objetivo interpretar e dar significado aos fenômenos investigados, e não empregar métodos e técnicas estatísticas como base do processo de análise do problema, além de considerar a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos como algo relevante e que contribui para o desenvolvimento da pesquisa.

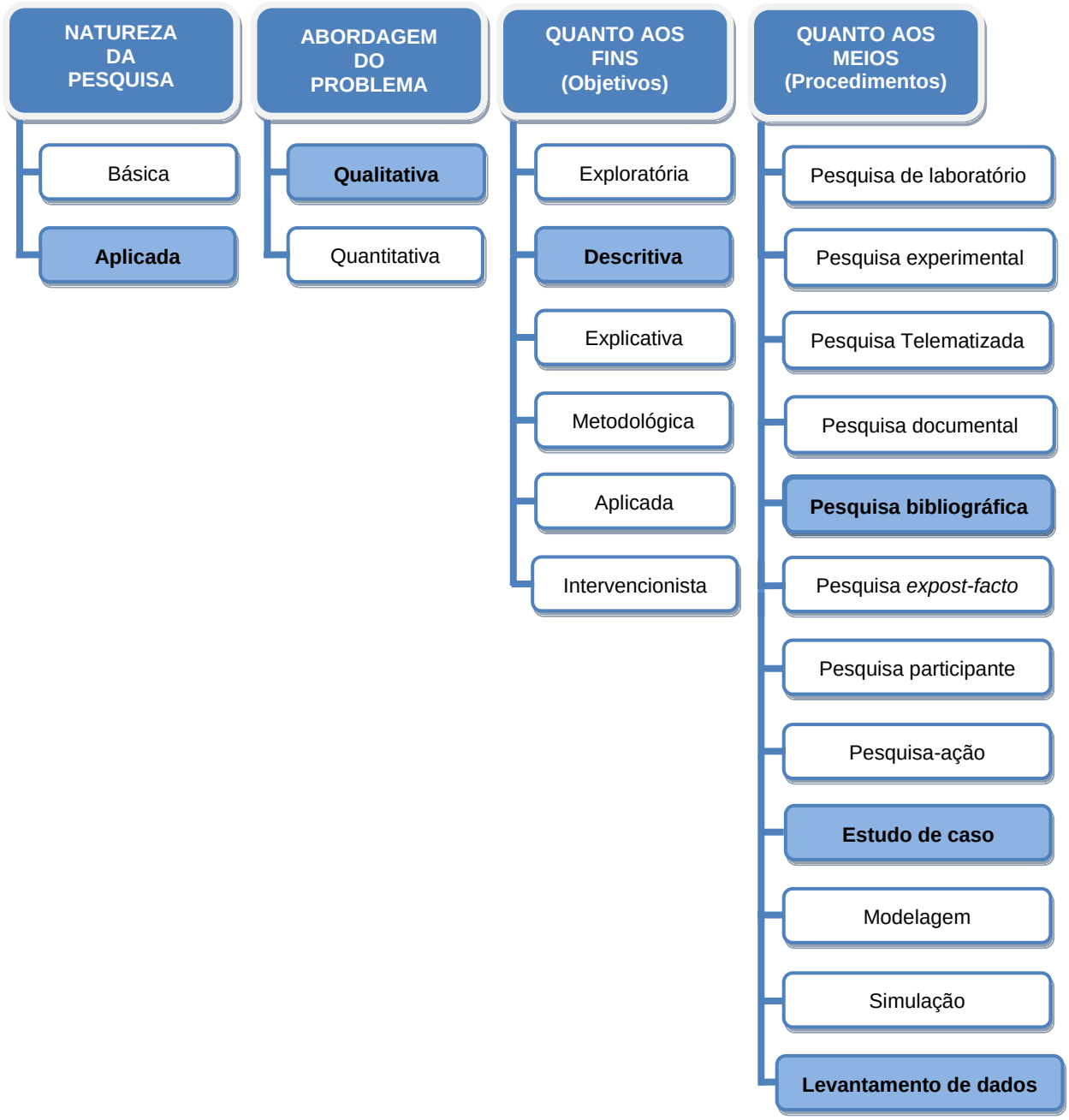
Existem vários critérios utilizados para as taxionomias dos tipos de pesquisa, conforme Vergara (2012), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins (ou objetivos da pesquisa) e quanto aos meios (ou procedimentos metodológicos).

Quanto aos fins, com base na autora citada, a pesquisa é descritiva, pois se pretende descrever as características de determinada população, fenômeno, ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis e definição de sua natureza. Além disso, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Utilizaram-se como técnica de coleta de dados roteiro de caracterização da instituição (Apêndice I) e questionários (Apêndices II e III) (GIL, 2010; SILVA; MENEZES, 2005; THUMS, 2003; VERGARA, 2012).

Em relação aos meios, essa dissertação pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica, um estudo de caso, bem como um levantamento de dados. É bibliográfica porque, segundo Silva e Menezes (2005) e Vergara (2012), foi desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas eletrônicas, artigos de periódicos, etc.

É caracterizado como um estudo de caso porque faz uma análise profunda de um objeto (caso) com o uso de instrumentos de coleta de dados e a presença da interação entre o pesquisador e o objeto da pesquisa, permitindo um amplo e detalhado conhecimento sobre esse objeto (CAUCHICK, 2010; SILVA; MENEZES, 2005). Enfim, é um levantamento de dados porque envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, bem como se utiliza de estudos de opinião das pessoas sobre outras pessoas ou sobre a instituição pesquisada, carecendo de elementos teóricos que justifiquem sua realidade coletada e analisada (SILVA; MENEZES, 2005; THUMS, 2003). A Figura 15 apresenta a classificação da pesquisa destacando em azul as principais características dessa dissertação, para uma melhor visualização.

Figura 15 – Classificação da pesquisa para essa dissertação.



Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Cauchick (2010), Gil (2010), Gressler (2004), Silva e Menezes (2005), Thums (2003) e Vergara (2012).

3.2. Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A escolha da empresa a ser pesquisada é um dos fatores fundamentais para a realização de uma pesquisa, pois isso interfere diretamente no tipo de resultado almejado.

Desse modo, a pesquisa aconteceu na UNAVIDA – Universidade Aberta Vida, sediada na cidade de João Pessoa/PB, que atualmente funciona como apoio logístico aos cursos da área pedagógica em nível de graduação, ou seja, Formação de Professores e Licenciaturas Específicas, da UVA – Universidade Estadual Vale do Acaraú, cuja sede está em Sobral/CE. Trata-se, então de uma instituição de ensino com múltiplas funções a serem desenvolvidas, dependendo das parcerias definidas. A UNAVIDA também faz parcerias para ministrar cursos de Pós-Graduação em nível *lato sensu*, mas esses não serão o foco dessa pesquisa.

Atualmente a instituição ministra aulas para cursos de graduação em algumas cidades do Estado da Paraíba, dentre elas: João Pessoa, Guarabira, Mamanguape, Pedras de Fogo, Campina Grande, Umbuzeiro, Monteiro e Patos.

A escolha da UNAVIDA para a aplicação da pesquisa se deu, inicialmente, pelo tempo de atuação no Estado da Paraíba, aproximadamente quinze anos, e pela facilidade de acesso junto aos gestores, que apoiaram a elaboração dessa pesquisa.

Para efeito dessa dissertação, não foi considerado o quadro funcional completo da instituição de ensino, logo se considerou àquelas funções as quais tem influencia direta sobre o objeto de estudo, ou seja, a alta gestão, atualmente representada por 01 Diretor Geral, 01 Diretor Administrativo e 01 Diretora Pedagógica, sendo essa auxiliada por mais 04 profissionais que assumem a função de Coordenadores de Curso. Além de Coordenadores de Curso, 03 desses profissionais assumem a função de professor na instituição. Além disso, se considerou também os demais professores, que somam uma quantidade de 194 profissionais, entre especialistas, mestres e doutores.

Para a delimitação dos sujeitos da pesquisa, a mesma foi aplicada na cidade de João Pessoa, inicialmente a 02 funções de Diretoria, ou seja, ao Diretor Administrativo e à Diretora Pedagógica, a 03 Coordenadores de Curso, bem como à população de professores que estavam disponíveis no momento da aplicação, comportando 40 profissionais, tendo em vista a dificuldade de aplicar os questionários junto aos professores que estavam em sala de aula ou por residirem fora da cidade de João Pessoa, bem como àqueles atuantes em outras cidades.

No entanto, alguns professores disponíveis não devolveram os questionários, logo foi feito um levantamento com 28 professores dos 40 inicialmente previstos.

3.3. Modelo de análise

Conforme já explicitado no capítulo anterior, item 2.7., diante das várias abordagens teóricas apresentadas nesse trabalho, o modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) foi o selecionado para dar suporte a esse estudo no que concerne às práticas de gestão do conhecimento. Bem como o modelo VRIO, de Barney e Hesterly (2011), cujos princípios tem como base o modelo da visão baseada em recursos, como sendo aquele que permite a caracterização da organização alvo desse estudo, no que tange às estratégias por ela adotadas.

Utilizou-se o modelo SECI de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), por acreditar que ele pode fornecer condições necessárias para a tomada de decisões em todas as áreas da instituição de ensino. Além disso, esse processo de conversão pode se caracterizar como valoroso, raro, custoso de imitar, e se a instituição estiver organizada para explorar esse recurso, o mesmo pode gerar vantagem competitiva sustentável, preenchendo os requisitos básicos na perspectiva da visão baseada em recursos, que se fundamenta no estudo de seus principais autores (WERNERFELT; BARNEY; ARIKAN *apud* RICCIARDI, 2006).

Além disso, a utilização desses modelos teve como propósito atender devidamente aos objetivos desse estudo, uma vez que relacionam indicadores que servem como limitadores dos pontos a serem investigados, além de servirem também como base para a construção das assertivas em torno do objeto de estudo a ser investigado.

3.4. Instrumento de coleta de dados

Levando em consideração que na instituição de ensino deveria ser aplicado um instrumento de coleta de dados para os gestores diferentemente daquele que deveria ser aplicado aos professores, é que se elaboraram dois modelos de instrumentos de coleta de dados (Apêndices II e III), tomando-se como base a teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), e a teoria de Barney e Hesterly (2011), bem como parte da metodologia e do instrumento de coleta de dados propostos por Ricciardi (2006), cuja pesquisa analisou se o modelo SECI de conversão do conhecimento é

considerado pelos gestores organizacionais como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, segundo a perspectiva da visão baseada em recursos.

Salienta-se que antes da aplicação dos instrumentos de coleta com todos os professores disponíveis e com os gestores, foi feito um pré-teste alguns dias antes com a finalidade de confirmar se os questionários eram realmente aplicáveis com êxito de forma a dar uma resposta efetiva aos problemas levantados pelo investigador. Esse pré-teste foi aplicado a dois professores e a um gestor e possibilitou alguns ajustes para melhor entendimento dos demais respondentes.

Além dos dois modelos de instrumentos de coleta de dados citados anteriormente, foi elaborado também um roteiro de caracterização da IES, cuja finalidade foi identificar, caracterizar e entender como funciona a instituição, sendo esse aplicado ao Diretor Administrativo. O roteiro pode ser encontrado no (APÊNDICE I).

Para um melhor entendimento da elaboração dos instrumentos de coleta de dados, as explicações de sua elaboração foram separadas em dois subtópicos, ou seja, instrumento de coleta de dados para os professores e instrumento de coleta de dados para os gestores, conforme demonstrado a seguir.

3.4.1. Instrumento de coleta de dados para os professores

O instrumento utilizado para coleta de dados dos professores foi um questionário (APÊNDICE II), composto por duas partes: Parte I – Informações pessoais e Parte II – Criação do conhecimento X Estratégia.

Como o próprio termo já diz, na primeira parte o respondente informou alguns dados para a identificação prévia do seu perfil. A Parte II procurou identificar se o conhecimento é um recurso estratégico que contribua para a vantagem competitiva da IES em questão, através da associação entre as formas de criação do conhecimento (modelo SECI) e os atributos dos recursos fontes de vantagem competitiva (modelo VRIO), e de acordo com o entendimento dos respondentes.

O questionário foi composto por questões com escalas de *Likert*, permitindo atribuir notas de um a cinco (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente), além de uma questão cuja finalidade era dar a opção do respondente informar se desconhecia o concorrente, já que algumas questões do modelo VRIO

necessitam de um comparativo entre a concorrência, bem como uma questão de negação para a existência dos atributos do modelo SECI. Além disso, os respondentes deveriam marcar os valores da escala de *Likert* em todas as questões do modelo VRIO.

Para efeito desse estudo, considerou-se, arbitrariamente, as notas 4 e 5 como reveladoras da presença de valor, raridade, imitação e organização. Desse modo, para todos os atributos das quatro dimensões – socialização, externalização, combinação e internalização – foi feita uma análise que identificasse a presença simultânea dessas notas para os cinco quesitos VRIO.

Para uma melhor visualização, o Quadro 8 faz uma associação entre as formas de criação do conhecimento e os atributos dos recursos fontes de vantagem competitiva, considerando as variáveis utilizadas no questionário em torno do modelo SECI, e em torno do modelo VRIO, a partir da junção dos dois modelos utilizados, para avaliar, de acordo com os respondentes, se o conhecimento pode ser um recurso estratégico que contribua para a vantagem competitiva da IES em questão.

Quadro 8 – Conhecimento como recurso estratégico que contribua para a vantagem competitiva.

Objetivo: Verificar se o conhecimento pode ser um recurso estratégico que contribua para a vantagem competitiva da IES em questão, através da associação entre as formas de criação do conhecimento (modelo SECI) e os atributos dos recursos fontes de vantagem competitiva (ferramenta VRIO).			
Elemento: Criação do conhecimento X Estratégia			
Criação do conhecimento x Estratégia	**Categorias analisadas**	**Assertivas**	
Modelo SECI X Modelo VRIO	(Socialização) X (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização)	**SE01** - A forma como se compartilha experiências na faculdade.	Agrega valor, não é facilmente encontrada entre os concorrentes, não pode ser imitada pelos concorrentes, a faculdade está organizada para dar suporte à exploração desse recurso.
		SE02 - A forma como se procura compreender os pensamentos e opiniões dos colegas/chefias/professores, para que possa entender o que estão fazendo.	
		SE03 - A forma como se contribui para o enriquecimento das discussões apresentando ideias, conceitos e expressando pensamentos.	
		SE04 - A forma como se encoraja os colegas/chefias/professores a exprimirem ideias e pensamentos.	
		SE05 - A forma como se coleta informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes.	
		SE06 - A forma como se observa e copia as habilidades e comportamentos dos colegas/chefias/professores.	
		SE07 - A forma como se gera conhecimento dentro da faculdade.	
	(Externalização) X (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização)	**EE01** - A forma como se cria modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos complexos em ideias concretas para que possam ser compreendidos.	
		EE02 - A forma como se auxilia os colegas/chefias/professores a exprimirem ideias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações.	
		EE03 - A forma como se registra o conhecimento dentro da faculdade.	
	(Combinação) X (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização)	**CE01** - Em reuniões, a forma como se organiza ideias em discussão, para que as mesmas sejam mais proveitosas.	
		CE02 - Em reuniões, a forma como se organiza o que foi discutido de forma mental, por meio de resumos e/ou sumários, para que expressem o que foi discutido.	
		CE03 - A forma como se utiliza a experiência pessoal para buscar a solução de problemas do dia-a-dia.	
		CE04 - A forma como se costuma coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.	
	(Internalização) X (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização)	**IE01** - A forma como se compara novas ideias e novos conceitos às experiências pessoais prévias, tentado compreender melhor os significados das coisas.	
		IE02 - A forma como se busca a confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas/chefias/professores.	
		IE03 - A forma como se concede tempo colegas/chefias/professores, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido.	
		IE04 - A forma como se certifica de que os colegas/chefias/professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais.	
		IE05 - A forma como se capacitam os colegas/chefias/professores.	

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Ricciardi (2006).

3.4.2. Instrumento de coleta de dados para os gestores

Para a coleta de dados junto aos gestores, foi elaborado um instrumento mais completo, composto também por um questionário. Dessa forma, para um melhor entendimento, a técnica metodológica foi explicada à medida que se comentou cada parte do instrumento, que pode ser encontrado completo no APÊNDICE III. O mesmo é composto por quatro partes, as quais seguem: Parte I – Informações pessoais, Parte II – Estratégia, Parte III – Criação do conhecimento e Parte IV – Criação do conhecimento X Estratégia.

Da mesma forma como apresentado para os professores, na primeira parte o respondente informou alguns dados para a identificação prévia do seu perfil. A Parte II, correspondente à estratégia atribuída pelos respondentes à faculdade, com base na ferramenta VRIO, é composta por uma relação de recursos, onde os respondentes tiveram a opção de marcar dentre os tangíveis e intangíveis que, de acordo com seu entendimento, poderiam ser encontrados na instituição de ensino, atribuindo notas de **valor** para esses mesmos recursos através de uma escala de *Likert*, com variação de um a cinco (sendo 1 – Não valoroso; 2 – Pouco valoroso; 3 – Indiferente; 4 – Valoroso e 5 – Muito valoroso). A partir dos recursos considerados e pontuados com notas iguais a 4 ou 5 para o valor, os respondentes tiveram a opção de identificar se os mesmo eram facilmente encontrados entre os concorrentes da instituição, de acordo com seu entendimento, marcando “Sim” ou “Não”, caracterizando o requisito **raridade**. Nas respostas negativas para o requisito raridade, ou seja, o recurso não podendo ser encontrado entre os concorrentes, o respondente, na sequencia, identificou se esse mesmo recurso poderia ser imitado pelos concorrentes, marcando “Sim” ou “Não”, caracterizando o requisito **imitabilidade**. Assim, as respostas negativas para o requisito imitabilidade, ou seja, o recurso não podendo ser imitado pelos concorrentes, o respondente informou se a instituição estava organizada para dar suporte à exploração do recurso valoroso, raro e custoso de imitar, caracterizando o requisito **organização**. O Quadro 9 faz referência à relação de recursos utilizados.

Quadro 9 – Identificação dos recursos na percepção dos respondentes.

Objetivo: Identificar, na percepção dos respondentes, quais recursos podem ser encontrados na IES, bem como quais são valorosos, raros e custosos de imitar, além de verificar se a instituição está organizada para dar suporte a esses recursos.		
Elemento: Estratégia		
Definição: Existe a necessidade da empresa desenvolver recursos internos que sejam difíceis de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir, e que possuam integração sistêmica com outros recursos da empresa, contribuindo então para a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).		
	Ativos Tangíveis	**Ativos Intangíveis**
Recursos Financeiros	Capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamentos, dinheiro de empreendedores, dinheiro de acionistas, dinheiro de credores, dinheiro de bancos, mensalidade de alunos.	-
Recursos Físicos	Tecnologia utilizada, prédio, espaço físico, terreno, equipamentos em geral, localização geográfica.	Acesso a materiais em geral, acesso a materiais didáticos, processo de ensino.
Recursos Humanos	Treinamento.	Experiências, conhecimento, discernimentos, inteligência, visão individual, visão coletiva, habilidades, boa vontade, práticas empregadas, metodologia, informação.
Recursos Organizacionais	Estrutura formal de reporte (organograma), sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação.	Cultura, reputação, marca, relações internas e externas, relações com os professores e alunos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014, com base em Barney e Hesterly (2011).

A Parte III, alusiva à criação do conhecimento tem como base o modelo SECI e é composto por questões que possuem escalas de *Likert*, na qual se permitiu atribuir notas de um a cinco (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente), bem como questões abertas. Assim, foi solicitado aos respondentes que se nas questões fechadas fossem marcadas as notas 4 e 5, as mesma deveriam ser complementadas com as questões abertas. O Quadro 10 tem como finalidade explorar as variáveis em torno criação do conhecimento com base no modelo SECI de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008).

Quadro 10 – Criação do conhecimento com base no modelo SECI de conversão do conhecimento.

Objetivo: Identificar, na percepção dos respondentes e de acordo com o modelo SECI, a criação do conhecimento dentro da faculdade.		
Elemento: Criação do conhecimento		
Definição: o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é chamada de "conversão do conhecimento" e postulada em quatro modos que dão origem a sigla SECI: (1) de conhecimento tácito para tácito (Socialização); (2) de conhecimento tácito para explícito (Externalização); (3) de conhecimento explícito para explícito (Combinação); e (4) de conhecimento explícito para tácito (Internalização) (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).		
Criação do conhecimento	**Categorias analisadas**	**Assertivas**
Modelo SECI	Socialização	**S01 -** Existe compartilhamento de experiências entre os cargos de chefia e os professores.
		S02 - Existe a busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e dos professores, para que possa entender o que estão fazendo.
		S03 - Existe contribuição para o enriquecimento das discussões com apresentação de ideias, conceitos e expressão de pensamentos.
		S04 - Existe encorajamento dos colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos.
		S05 - Existe a coleta informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes.
		S06 - Existe a observação e a cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores em prol de melhorias.
		S07 - Existem meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.
	Externalização	**E01 -** Existe a criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas para que possam ser melhores compreendidos.
		E02 - Existe o auxílio aos colegas e professores a exprimirem ideias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações.
		E03 - Existem meios de se registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.
	Combinação	**C01 -** Em reuniões, existe a organização das ideias em discussão, para que as mesmas sejam mais proveitosas.
		C02 - Em reuniões, existe a organização mental do que foi discutido, por meio de resumos e/ou sumários, para que seja melhores expressado o que foi discutido.
		C03 - Existe a utilização da experiência pessoal para buscar a solução de problemas do dia-a-dia.
		C04 - Existe a preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.
	Internalização	**I01 -** Existe a comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias, tentado compreender melhor os significados das coisas.
		I02 - Existe a busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelos professores.
		I03 - Existe a concessão de tempo aos colegas e professores, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido.
		I04 - Existe a certificação de que os colegas e professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais.
		I05 - Existem meios de capacitação para todos os colegas e professores.

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Ricciardi (2006).

A Parte IV do instrumento de coleta dos gestores é similar a Parte II do instrumento de coleta dos professores, possuindo, inclusive, o mesmo título. Trata então da junção da criação do conhecimento e da estratégia, a partir dos modelos SECI e VRIO, como algumas poucas modificações na parte escrita. Desse modo, o questionário também é composto por questões com escalas de *Likert*, permitindo atribuir notas de um a cinco (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente). Assim, para todos os atributos das quatro dimensões – socialização, externalização, combinação e internalização – a análise é feita a partir da identificação da presença simultânea de notas iguais a 4 ou 5 para os quatro quesitos VRIO, como reveladoras da presença de valor, raridade, imitação e organização. Além disso, os respondentes deveriam marcar os valores da escala de *Likert* em todas as questões do modelo VRIO.

A finalidade de se estender a aplicação desse modelo de questionário também junto as gestores se deu pela necessidade de avaliar o entendimento da cada parte relacionado ao conhecimento como gerador de vantagem competitiva. Para uma melhor visualização, o Quadro 8 apresentado anteriormente no item 3.4.1, também representa as variáveis que associam as formas de criação do conhecimento (modelo SECI) e os atributos dos recursos fontes de vantagem competitiva (ferramenta VRIO) para o instrumento de coleta dos gestores.

Compartilhando do pensamento de Ricciardi (2006), vale salientar que a análise da empresa a partir do modelo SECI não significa que a empresa o tenha formalmente incorporado em sua estrutura. Na prática, a geração de conhecimento organizacional não é tão estruturada como costuma se apresentar em textos acadêmicos que discutem essa questão. Sabe-se, no entanto, que as atividades inerentes às assertivas de pesquisa estejam presentes em qualquer organização, permitindo a aplicação conforme proposto nesse trabalho.

3.5. Análise e interpretação dos dados

A análise e a interpretação dos dados, apesar de terem conceitos diferentes, estão relacionados de maneira bem próximas. Nesse sentido, a análise trata da organização e da sumarização dos dados possibilitando o provimento de respostas para o problema a ser investigado. Quanto à interpretação dos dados, esse tem

como objetivo dar sentido mais amplo às respostas, em conjunto com as teorias apresentadas (GIL, 2010).

Como essa pesquisa aborda o problema de forma qualitativa, mais aplicável nos trabalhos como esse que se utiliza de estudo de caso, de acordo com Gil (2010) e Triviños (1992), não existe uma fórmula ou uma receita predefinida para dar orientação ao pesquisador, passando a depender muito da capacidade e do estilo desse. Assim, a análise e interpretação dos dados foram feitos de forma qualitativa descritiva.

Quanto à aplicação dos questionários, essa se deu entre os meses de abril e maio de 2014. Os mesmos foram entregues aos professores em um dia de aula, ou seja, um sábado, e coletados durante quatro sábados subsequentes. Referente à aplicação dos questionários aos gestores, foi feita de forma simultânea aos dos professores, mas ao contrário do que aconteceu com os professores, os questionários dos gestores foram respondidos na presença do pesquisador e cada gestor levou em torno de uma hora e meia para a entrega dos mesmos. O roteiro de caracterização foi respondido pelo Diretor Administrativo e devolvido após uma semana da sua entrega.

Após a aplicação dos questionários junto aos professores e aos gestores, os dados das questões fechadas foram tabulados de acordo com cada grupo pesquisado. Para Gil (2010), o processo de tabulação consiste em agrupar e contar os casos, de acordo com as várias categorias de análise, podendo ainda ser do tipo simples (marginal) ou cruzada. Nesse trabalho se utilizou a forma simples de tabulação, que de acordo com esse mesmo autor, consiste na contagem das frequências das categorias de cada conjunto, ou seja, a determinação do número de respostas em cada categoria.

A contagem foi feita através de planilhas elaboradas no Excel. Essas, por sua vez, possibilitaram a elaboração de diversos quadros e gráficos do tipo pizza, radar e coluna 3D, que foram apresentados nessa dissertação, para melhor visualização, ilustração e interpretação dos resultados. Os gráficos de pizza mostram o tamanho de itens em uma série de dados, de modo proporcional à soma dos itens. Os pontos de dados em um gráfico de pizza são exibidos como um percentual de toda a pizza. No que diz respeito ao gráfico tipo radar, este consiste em um ponto central com raios que se espalham. Cada raio representa uma linha de dados e identificam as variáveis dominantes, em comum e dados periféricos. Assim, quanto

mais longe os pontos ficam do centro do gráfico, mais consistente é o resultado. A Coluna 3D usa três eixos que podem ser modificados (um eixo horizontal, um eixo vertical e um eixo de profundidade) e comparam pontos de dados ao longo dos eixos horizontal e de profundidade.

As respostas abertas originadas dos gestores foram transcritas levando-se em conta a língua falada em situações naturais, espontâneas, em que o falante se preocupa mais com “o que dizer” do que com o “como dizer” (MARTELOTTA, 2008). Entende-se por transcrição o ato de “escrever novamente (um determinado conteúdo) em outro lugar; transladar, copiar, reproduzir” (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009, p. 1866).

A partir disso, os resultados foram interpretados levando-se em conta a análise do conteúdo, que de acordo com Bardin (2009, p. 44) é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens”.

Assim, o pesquisador necessita, além da leitura dos dados através de quadros, gráficos e transcrições, integrar os resultados num universo mais amplo dando-os mais sentido, ou seja, complementando-os através dos fundamentos teóricos apresentados, bem como com os conhecimentos acumulados em torno das questões abordadas (GIL, 2010). Nesse sentido, concomitantemente com a divulgação dos quadros, gráficos e transcrições, foram feitas as descrições dos resultados gerados, bem como comparação com a literatura abordada na fundamentação teórica desse trabalho.

Além da análise individual feita em cada classe, os questionários respondidos possibilitaram uma análise comparativa, na percepção dos professores e dos gestores, da utilização do conhecimento como estratégia para a obtenção da vantagem competitiva. Tal comparação teve como objetivo demonstrar, de acordo com os respondentes (professores e gestores), como eles veem a instituição de ensino em relação ao objeto de estudo desse trabalho.

Conforme todos os fatores tomados como aporte neste capítulo, a seção seguinte trará a apresentação dos resultados e discussão. Assim, todos os aspectos anteriormente citados, em especial o tratamento dos dados, foram aplicados aos dados coletados visando o alcance dos objetivos propostos.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo é composto por cinco seções. Desse modo, na seção 4.1 é feita a caracterização da instituição de ensino, dos professores e dos gestores, considerando seus aspectos mais relevantes. As seções 4.2. e 4.3. tem como finalidade a divulgação dos resultados dos professores e dos gestores, respectivamente. A seção 4.4. faz uma análise comparativas dos resultados e, por fim, a seção 4.5. são feitas a considerações finais do capítulo.

4.1. Caracterização da instituição de ensino, dos professores e dos gestores

A caracterização da IES foi possível com a aplicação do roteiro de caracterização (Apêndice I) ao Diretor Administrativo, bem como as partes I dos questionários aplicados aos professores (contido no Apêndice II) e aos gestores (contido no Apêndice III).

Dessa forma, a UNAVIDA - Universidade Aberta Vida, tem suas origens oficiais em 1999, sendo considerada uma Sociedade Civil, registrada sob nº 208.564, no Cartório Toscano de Brito (Livro “A”, Nº 024) e tem como objetivo, de acordo com a cláusula segunda de seu Contrato Social, a promoção de serviços educacionais, formais e informais, de modo autônomo ou compartilhado com instituições nacionais ou estrangeiras, com órgãos públicos ou privados, em todos os níveis de ensino.

Assim, a instituição é considerada uma academia com múltiplas funções a serem desenvolvidas, dependendo das parcerias definidas. Atualmente, ela funciona como apoio logístico aos cursos da área pedagógica intitulado de “Formação de Professores e Licenciaturas Específicas” junto a UVA - Universidade Estadual Vale do Acaraú, com sede em Sobral/CE. Assim, nas palavras do Diretor Administrativo, “está restrita à formação de professores em nível superior (...), trata-se de um programa especial de formação de docentes para o ensino infantil, fundamental e médio”. Tais cursos são oferecidos na Paraíba através de convênios, cuja parceria envolve também alguns cursos de Pós-Graduação em nível de especialização. Além de trabalhos junto a UVA, a UNAVIDA, desde 2006, estabeleceu convênio/parceria

com o IESP - Instituto de Educação Superior da Paraíba, em João Pessoa/PB, também em cursos de Pós-Graduação em nível de especialização.

No caso dos cursos de Graduação, esses são da UVA e são de sua inteira responsabilidade a carga horária, as grades curriculares, os diplomas registrados, ficando a cargo da UNAVIDA as indicações, seleções e contratações de professores e funcionários em geral, disponibilização dos espaços, materiais e recursos para as aulas, operacionalizando a realização de tarefas escolares, bem como a responsabilidade por encargos trabalhistas e tributos fiscais. As turmas funcionam atualmente em oito cidades do Estado da Paraíba, sendo elas: João Pessoa, Guarabira, Mamanguape, Pedras de Fogo, Campina Grande, Umbuzeiro, Monteiro e Patos.

Além disso, dentro do calendário semestral é adotado o regime de semestralidade, mas as aulas são ministradas por módulos ou disciplinas, um de cada vez, numa média de um mês e meio para cada módulo ou disciplina. As aulas são ministradas aos sábados, das 7:30 às 17 horas, de janeiro a dezembro, possuindo pequenos recessos de cerca de 15 dias nos meses de junho e dezembro. Nesse sentido, o Diretor Administrativo enfatiza que:

> Devido à peculiaridade da instituição, o planejamento é um recurso de uso recorrente. A instituição executa seus cursos por módulos, conta com múltiplas unidades espalhadas pelo Estado e assim é necessário o suporte do planejamento a curto e médio prazos.

Os cursos de Graduação oferecidos através das turmas especiais podem ser visualizados no Quadro 11, juntamente com suas respectivas cargas horárias.

Quadro 11 – Cursos de graduação oferecidos pela UNAVIDA, com respectivas cargas horárias.

CURSO DE GRADUAÇÃO	CARGA HORÁRIA
Curso de Formação de Professores (Pedagogia)	3.460 horas
Licenciatura Específica em Biologia	3.200 horas
Licenciatura Específica em Geografia	2.920 horas
Licenciatura Plena em História	2.940 horas
Licenciatura Plena em Inglês	2.800 horas
Licenciatura Plena em Matemática	2.920 horas
Licenciatura Plena em Português	2.800 horas

Fonte: Pesquisa direta (2014).

A seleção para novos alunos é feita de seis em seis meses, através de concurso realizado em uma única etapa, abrangendo duas provas: Prova I: Língua Portuguesa e Matemática; e Prova II: Redação. A abertura da seleção é divulgada através de propagandas via rádio, televisão, *internet*, *outdoors*, panfletos, entre outros. O número de vagas é de acordo com a demanda de alunos que passam nas provas. Cabe aos gestores a organização e disponibilização de salas e recursos didáticos, bem como a contratação ou demissão de professores de acordo com essa demanda. Considera-se também que as turmas de alunos são organizadas de acordo com o espaço disponível para as aulas em cada cidade, logo a UNAVIDA mantém parcerias com escolas públicas e privadas com a finalidade de locar salas e recursos disponíveis para sua utilização, existindo ainda, "*kits*" laboratoriais em várias cidades da Paraíba, onde a UNAVIDA atua. Em João Pessoa, a UNAVIDA mantém parceria junto ao IESP nesse sentido, e disponibiliza acesso para os alunos e professores, inclusive, à sua biblioteca, além de utilizar suas salas de aula e laboratórios. Também mantém parcerias e convênios com escolas particulares na cidade.

No que se refere aos professores da instituição, o grau de escolaridade mínima aceita para a contratação é a especialização em nível *lato sensu*. Dessa forma, atualmente a UNAVIDA dispõe de 80 especialistas, 104 mestres e 10 doutores distribuídos nas oito cidades as quais a instituição atua no momento. Na Cidade de João Pessoa, estão distribuídos 80 professores com títulos de especialistas, mestres e doutores. Nesse sentido, para o Diretor Administrativo, tanto a experiência, quanto a qualificação, são fatores muito importantes utilizados com critério para a seleção de novos professores.

A instituição realiza ainda, com certa regularidade, palestras temáticas com a finalidade de atender aos diferentes cursos e unidades. Questionado a respeito do controle dos egressos, o Diretor Administrativo informou que:

> A instituição faz um acompanhamento à distância dos seus egressos. Domina as informações mais abertas sobre eles, como: a) estão trabalhando com o ensino/com educação?; b) Estão sendo aprovados nos concursos?; c) Fizeram ou estão fazendo outros cursos da instituição?.

O controle da qualidade das aulas e da estrutura de funcionamento é feito junto aos professores e alunos, mediante discussões e debates em reuniões

semanais, ou quando necessário, sob a organização do professor coordenador que dá assessoria à Diretora Pedagógica. Quanto ao prazo de conclusão dos cursos, a instituição segue firmemente o cronograma elaborado para cada um e os prazos são cumpridos à risca, de acordo com o Diretor Administrativo. Assim, segundo ele, “o aluno sabe quando começa e quando termina o seu curso e o cronograma é cumprido sem percalços, calcado em um planejamento prévio”.

Com a finalidade de se manter no mercado, a UNAVIDA se utiliza de várias estratégias, dentre elas a prática de cobrança de mensalidades com valores inferiores aos da concorrência, conforme argumenta o Diretor Administrativo:

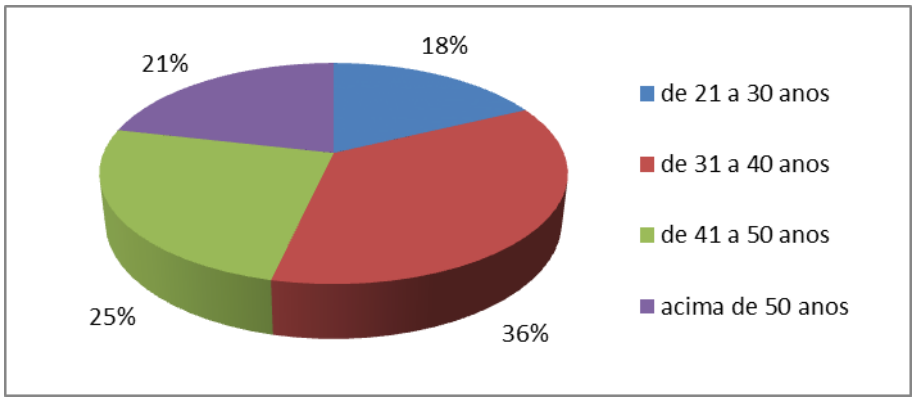
> A UNAVIDA, desde o início de seu funcionamento em 1999, estabeleceu o que chamamos, internamente, de “mensalidade social”. Um valor abaixo do da concorrência, sim. Mas feito ou estabelecido tendo em vista as condições do aluno de baixa renda. Com essa mensalidade a preço mais baixo, a instituição, de fato, atraiu um maior número de alunos e pôde dar sustentabilidade ao programa.

Além disso, a diversidade de cursos oferecidos é outro fator estratégico utilizado pela instituição, segundo o Diretor, juntamente com a separação de disciplinas em módulos, ministrados aos sábados, dando acesso, inclusive, às pessoas que trabalham durante a semana ou até que moram em cidades próximas, as quais não houve demanda para abertura de turmas. Considera-se, nesse caso, que o caráter social da instituição não é apenas a cobrança de mensalidades mais baixas, mas também o acesso a um público que mora no interior do Estado e não tem condições de se afastar muito de sua cidade para frequentar um curso superior, pois muitas vezes precisa trabalhar ou dar assistência para suas famílias em casa. Além disso, como os cursos da UNAVIDA são direcionados à formação de professores para o público infantil, fundamental e médio, os formandos podem atuar em suas próprias cidades, através de concursos públicos ou não.

Para o Diretor Administrativo, outro fator estratégico é que os cursos oferecidos na UNAVIDA são considerados superiores aos da concorrência, possuindo pontualidade para início e conclusão, conforme já observado. E apesar de ele não ter considerado, mas as parcerias para aquisição de salas, laboratórios e recursos didáticos junto às outras instituições são fatores estratégicos importantes para a UNAVIDA, tendo em vista que esses recursos físicos também demandam altos investimentos.

Ainda, com o retorno dos questionários dos professores, ou seja, 14 pessoas do gênero feminino e 14 do gênero masculino constatou-se que a maior faixa etária está contida entre 31 e 40 anos, com 36% dos respondentes, seguida da faixa etária de 41 a 50 anos, com 25% dos respondentes (Gráfico 1).

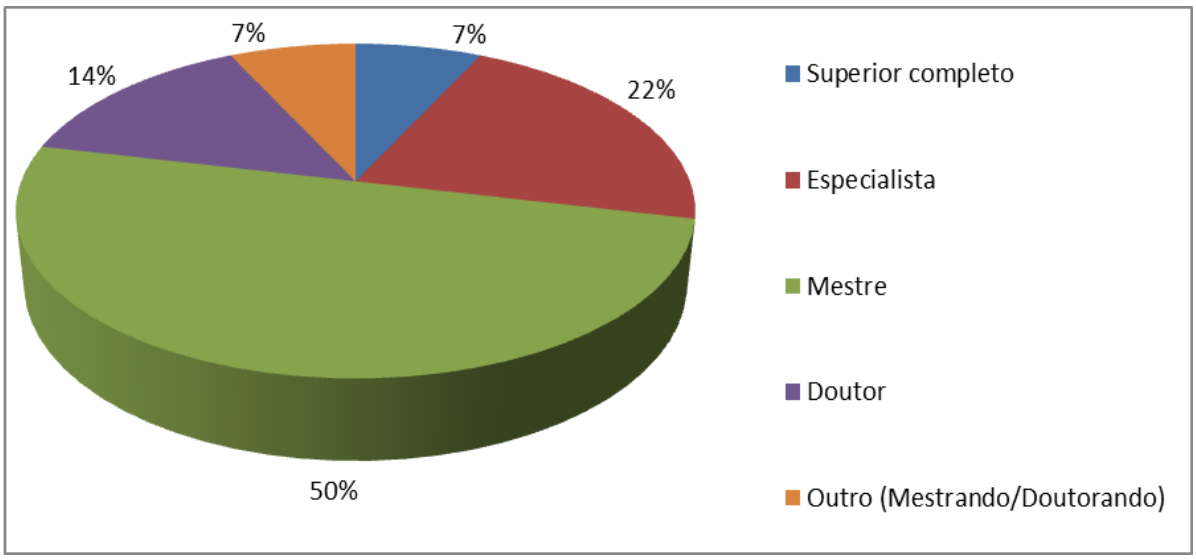
Gráfico 1 – Representação gráfica para as faixas etárias dos professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Quanto ao nível de escolaridade, pode-se constatar que 14 professores possuem o Grau de Mestre, comportando 50% dos respondentes, seguidos dos Especialistas, com 22% e dos Doutores, com 14%. Ainda, dentre os respondentes, a instituição possui 02 professores apenas com Graduação atuantes na cidade de João Pessoa, 01 Mestrando e 01 Doutorando (Gráfico 2).

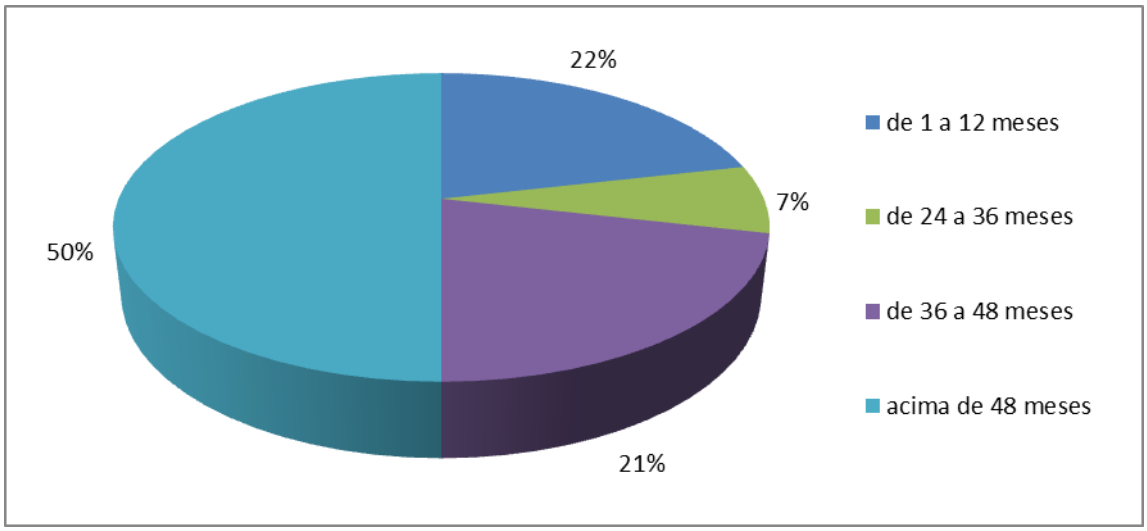
Gráfico 2 – Representação gráfica para o nível de escolaridade dos professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Além disso, 50% dos respondentes estão na instituição há mais de 48 meses, enquanto que àqueles que estão há menos de 01 ano compõem 22% dos respondentes, seguidos daqueles que estão entre 36 e 48 meses, com 21% de tempo de trabalho na UNAVIDA (Gráfico 3). Dentre os 28 respondentes, 12 dão aula em outras IES, enquanto que 16 são professores exclusivos da UNAVIDA.

Gráfico 3 – Representação gráfica para o tempo de trabalho dos professores na UNAVIDA.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Com o retorno da pesquisa junto aos gestores, também se obteve os seguintes resultados: foram questionadas três pessoas do sexo feminino e duas do sexo masculino, cujas faixas etárias estão acima de 50 anos. O nível de escolaridade de quatro gestores é de Mestre, enquanto que um possui o grau de Doutor. Os Diretores estão na instituição desde sua fundação, enquanto que os coordenadores possuem mais de quatro anos de ensino na UNAVIDA. Apenas um gestor dá aula em outra instituição de ensino além da UNAVIDA.

4.2. Resultados junto aos professores

Conforme já exposto, o questionário preparado para os professores da UNAVIDA foi entregue a toda população de professores disponíveis situados apenas na cidade de João Pessoa, comportando 40 profissionais, tendo em vista a dificuldade em aplicar os questionários junto aos professores atuantes em outras cidades, dentre outros fatores. No entanto, alguns professores não devolveram os

questionários, logo foi feito um levantamento com 28 professores dos 40 inicialmente previstos.

Quanto aos resultados referentes às variáveis apresentadas no Quadro 8 da seção 3.4.1, que associam as formas de criação do conhecimento (modelo SECI) e os atributos dos recursos fontes de vantagem competitiva (ferramenta VRIO), vale lembrar que para todos os atributos das quatro dimensões do modelo SECI, a análise foi feita a partir da identificação da presença simultânea de notas iguais a 4 ou 5 (Concordo parcialmente ou Concordo totalmente) para os quatro quesitos VRIO, como reveladoras da presença de valor, raridade, imitação e organização. Para essas duas pontuações se considerou a resposta “Sim”.

No que se refere aos resultados com pontuações equivalentes à 1, 2 ou 3 (Discordo totalmente, Discordo parcialmente ou Indiferente), a resposta atribuída foi “Não”. Além disso, considerando-se que existia a opção do respondente não realizar a ação citada na assertiva, bem como uma amostra de 100% para àqueles que realizam tal ação.

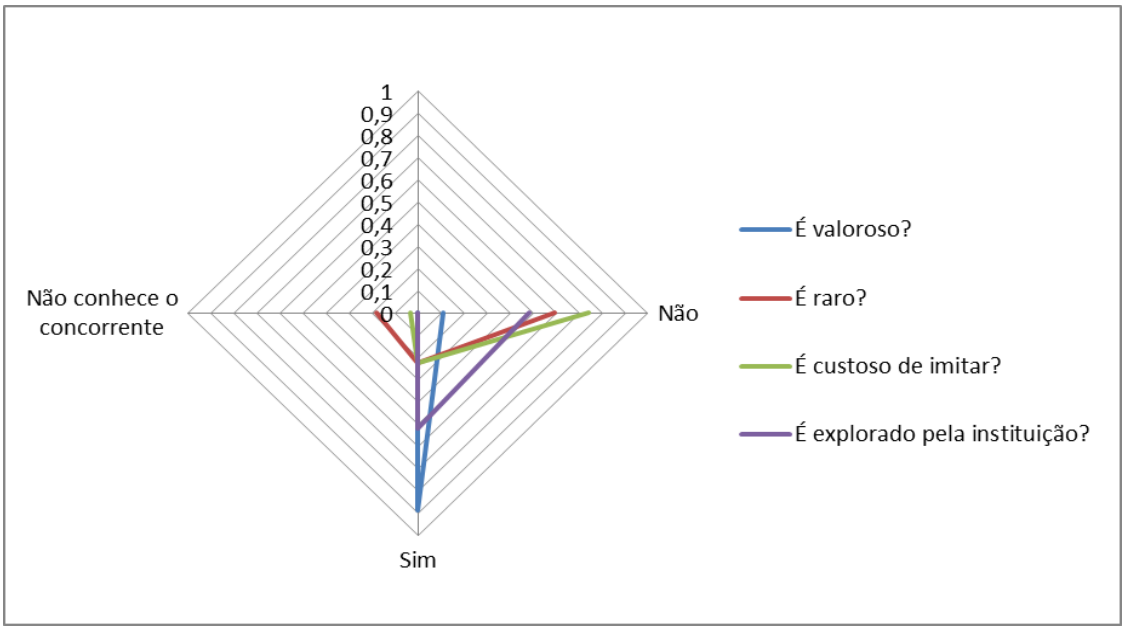
Desse modo, observa-se que 4% dos respondentes não fazem compartilhamento de experiências entre os cargos (SE01), conforme Quadro 12. Dentre os que fazem o compartilhamento, considerando como uma amostra de 100%, 89% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição, 22% o consideram com raro e custoso de imitar e 52% consideram que é um recurso explorado pela instituição. Conclui-se, de acordo com a teoria do modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2011), que pelo menos 22% dos professores que compartilham experiências consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição. O Gráfico 4 ilustra melhor os dados através de um radar.

Quadro 12 – Compartilhamento de experiências entre os cargos.

SE01 - Compartilhamento de experiências entre os cargos.			
Os que não realizam ----------			**4%**
Os que realizam ----------			**96%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	11%	89%	0%
É raro?	59%	22%	18%
É custoso de imitar?	74%	22%	4%
É explorado pela instituição?	48%	52%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 4 – Compartilhamento de experiências entre os cargos.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

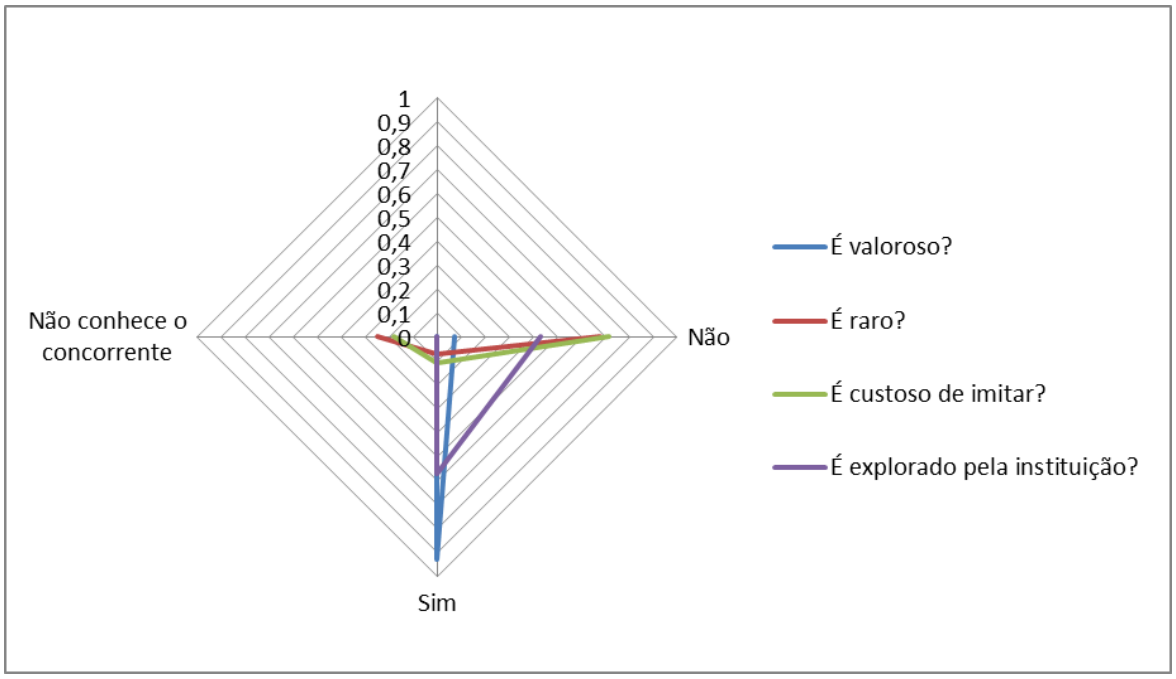
Referente ao Quadro 13 observa-se que 100% dos respondentes realizam a busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias (SE02). Dentre esse total, 93% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição. Ainda, 7% o consideram como raro e para 11% ele é custoso de imitar. 57% avaliam que é um recurso explorado pela instituição. Assim, atendendo ao modelo VRIO, que preconiza os recursos valorosos, raros e custosos de imitar, além daqueles que podem ser explorados pela instituição, pelo menos 7% dos professores que procuram compreender os pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição de ensino. O Gráfico 5 demonstra isso através de um radar.

Quadro 13 – Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias.

SE02 - Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias.			
Os que não realizam ----------			**0%**
Os que realizam ----------			**100%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	7%	93%	0%
É raro?	68%	7%	25%
É custoso de imitar?	71%	11%	18%
É explorado pela instituição?	43%	57%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 5 – Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

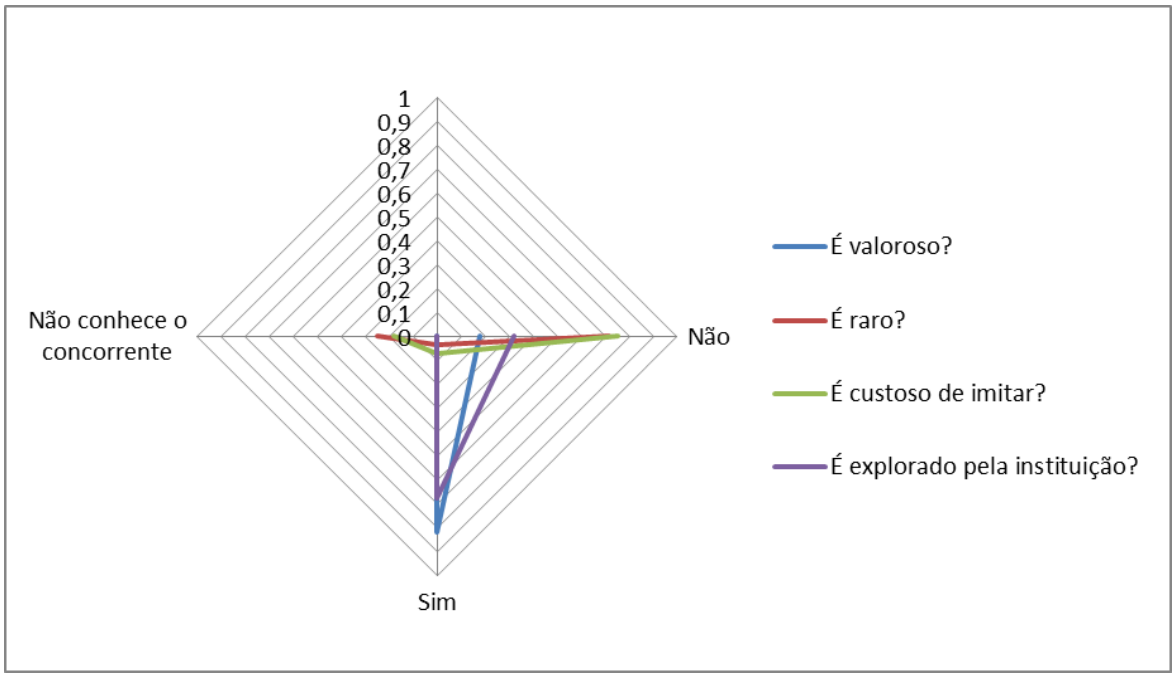
Da mesma forma que a assertiva anterior, pode-se observar que 100% dos respondentes fazem suas contribuições para o enriquecimento das discussões (SE03) (Quadro 14). Desses respondentes, 82% consideram o recurso como valioso para a instituição, sendo que apenas 4% o avaliam com raro e para 7% ele é custoso de imitar. 68% salientam que é um recurso explorado pela instituição. Assim, da forma como prevê a teoria de Barney e Hesterly (2011), 4% dos professores que fazem suas contribuições para o enriquecimento das discussões consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável. Através de um radar, o Gráfico 6 ilustra melhor os dados.

Quadro 14 – Contribuição para o enriquecimento das discussões.

SE03 - Contribuição para o enriquecimento das discussões.			
Os que não realizam ----------			**0%**
Os que realizam ----------			**100%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	18%	82%	0%
É raro?	71%	4%	25%
É custoso de imitar?	75%	7%	18%
É explorado pela instituição?	32%	68%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 6 – Contribuição para o enriquecimento das discussões.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

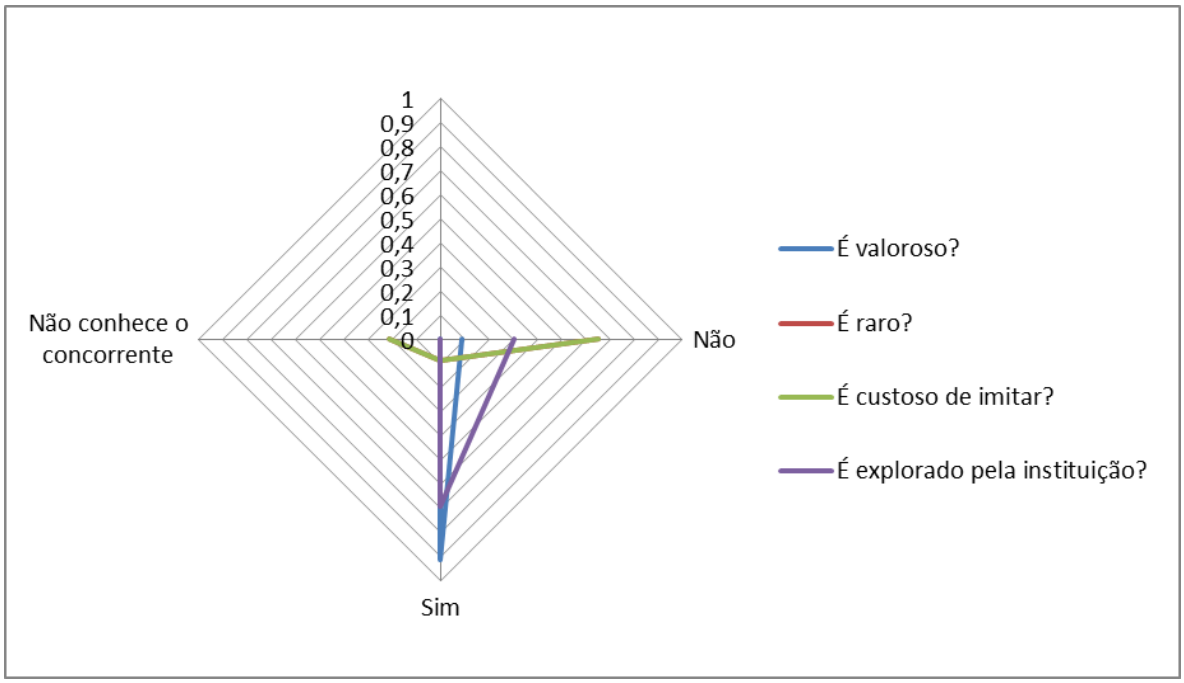
A quarta questão sinaliza que 18% dos respondentes não encorajam os colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos (SE04), conforme Quadro 15. Dentre os que fazem o compartilhamento, considerando como uma amostra de 100%, 91% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição. Sendo que apenas 9% o estimam com raro e custoso de imitar, e 70% acreditam que é um recurso explorado pela instituição. Conclui-se, dessa forma, de acordo com o modelo VRIO, que 9% dos respondentes que encorajam os colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos consideram esse recurso como valoroso, raro, custosos de imitar e que a instituição está apta para sua exploração. O Gráfico 7 faz uma ilustração através de um radar.

Quadro 15 – Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos.

SE04 - Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos.			
Os que não realizam ----------			**18%**
Os que realizam ----------			**82%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	9%	91%	0%
É raro?	65%	9%	21%
É custoso de imitar?	65%	9%	21%
É explorado pela instituição?	30%	70%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 7 – Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

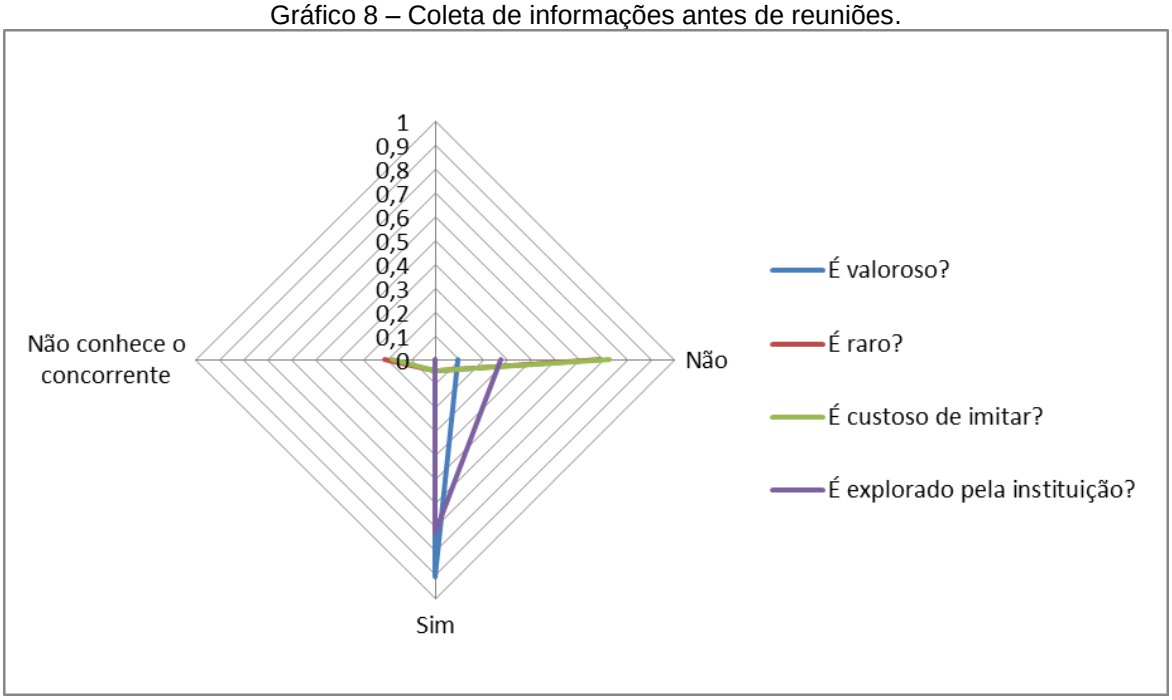
Quanto à *coleta de* informações antes de reuniões (SE05), tem-se que 21% dos respondentes não realizam *essa ação*, de acordo com o Quadro 16 e com o Gráfico 8. Dentre os que fazem a coleta, considerando como uma amostra de 100%, 91% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição. Sendo que apenas 5% o consideram com raro e custoso de imitar, e 73% o supõe como sendo um recurso explorado pela instituição. Assim, para 5% dos professores esse recurso é valoroso, raro, custoso de imitar e pode ser explorado pela instituição.

Quadro 16 – Coleta de informações antes de reuniões.

SE05 - Coleta de informações antes de reuniões.			
Os que não realizam ----------			**21%**
Os que realizam ----------			**79%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	9%	91%	0%
É raro?	68%	5%	21%
É custoso de imitar?	73%	5%	18%
É explorado pela instituição?	27%	73%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 8 – Coleta de informações antes de reuniões.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

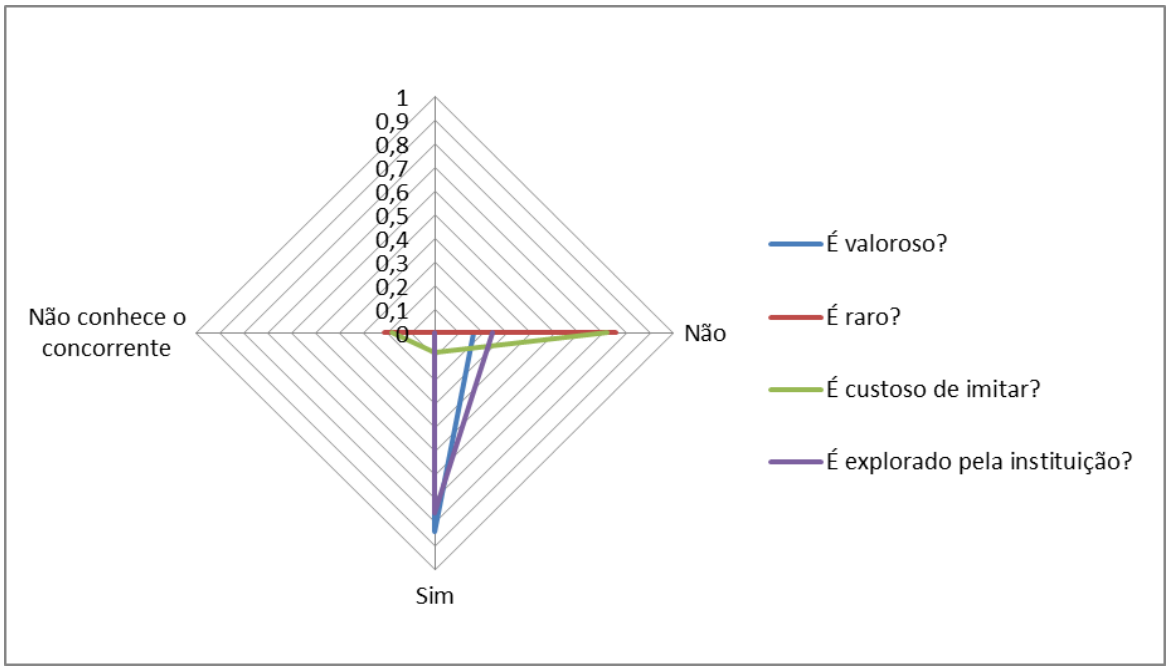
Quanto ao Quadro 17, pode-se observar que 11% dos respondentes não observa e copia as habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias (SE06). Considerando como uma amostra de 100% para aqueles que realizam a ação, 84% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição. Mas nenhum respondente considera o recurso como sendo raro. Quanto à imitação, 8% consideram o recurso como custoso de imitar e 76% consideram que é um recurso explorado pela instituição. Um radar é apresentado a partir do Gráfico 9, para melhor visualização. Conclui-se, de acordo com a teoria de Barney e Hesterly (2011), que os professores que observam e copiam as habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias consideram esse recurso apenas como gerador de vantagem competitiva temporária para a instituição, pois ele é apenas valoroso, sendo esta assertiva a única a não trazer nenhum retorno quanto à existência de um recurso gerador de vantagem competitiva sustentável, segundo a visão dos professores.

Quadro 17 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias.

SE06 - Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias.			
Os que não realizam ----------			**11%**
Os que realizam ----------			**89%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	16%	84%	0%
É raro?	76%	0%	21%
É custoso de imitar?	72%	8%	18%
É explorado pela instituição?	24%	76%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 9 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Quanto aos meios de gerar o conhecimento dentro da instituição (SE07), pode-se observar que 3% dos respondentes não os possuem (Quadro 18). Admitindo como uma amostra de 100% para aqueles realizam a ação, 96% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição, sendo este o maior percentual alcançado para o item que diz respeito ao valor do recurso. Ainda, 7% consideram o recurso como sendo raro e custoso de imitar, e 74% o supõem como sendo explorado pela instituição de ensino. 7% dos respondentes que possuem meios de gerar o conhecimento dentro da instituição avaliam esse recurso simultaneamente como valoroso, raro, custosos de imitar e que a instituição dá

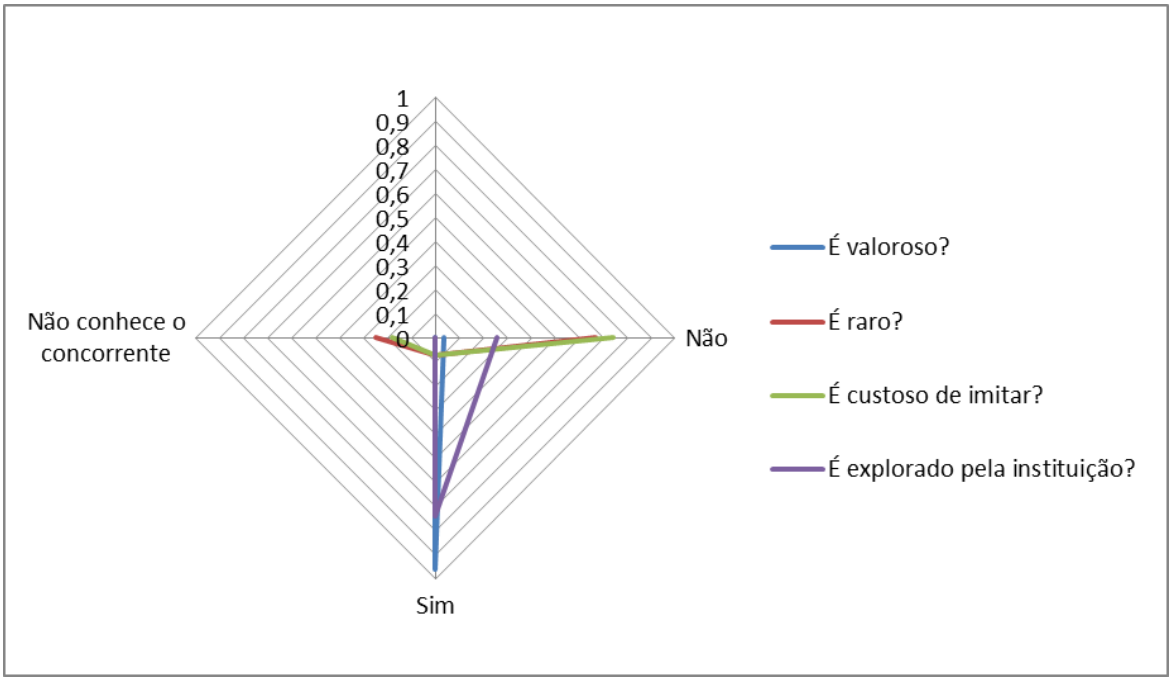
suporte à exploração do mesmo. Um radar é apresentado através do Gráfico 10 como forma de ilustrar melhor.

Quadro 18 – Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.

SE07 - Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.			
Os que não realizam ----------			**3%**
Os que realizam ----------			**97%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	4%	96%	0%
É raro?	67%	7%	25%
É custoso de imitar?	74%	7%	18%
É explorado pela instituição?	26%	74%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Gráfico 10 – Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Observa-se que 7% dos respondentes não criam modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas (EE01), conforme Quadro 19 e Gráfico 11. Dentre os que fazem o compartilhamento, considerando como uma amostra de 100%, 96% creem que esse recurso é valioso para a instituição,12% o consideram com raro e para 8% é um recurso custoso de imitar. 73% consideram que é um recurso explorado pela instituição. Dessa forma, para 8%

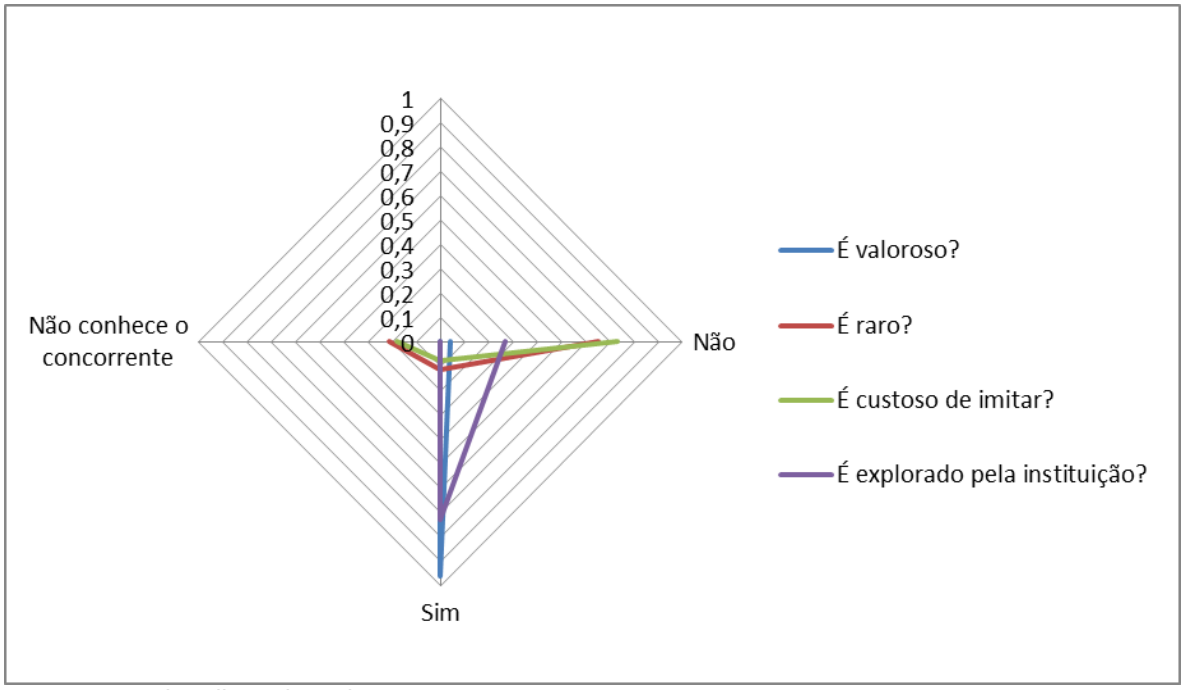
dos professores, a criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas é um recurso gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição, tomando-se como base o modelo VRIO.

Quadro 19 – Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias.

EE01 - Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas.			
Os que não realizam ----------			**7%**
Os que realizam ----------			**93%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	4%	96%	0%
É raro?	65%	12%	21%
É custoso de imitar?	73%	8%	18%
É explorado pela instituição?	27%	73%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 11 – Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Quanto ao Quadro 20, que retrata o auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias (EE02), obteve-se que 4% dos respondentes não realizam essa ação. Dentre os que fazem a coleta, considerando como uma amostra de 100%, 93% salienta que esse recurso é valioso para a instituição, 4% o avaliam com raro e custoso de imitar, e 63% consideram que é um recurso explorado pela instituição. A conclusão é que, de acordo com a teoria proposta por Barney e Hesterly (2011),

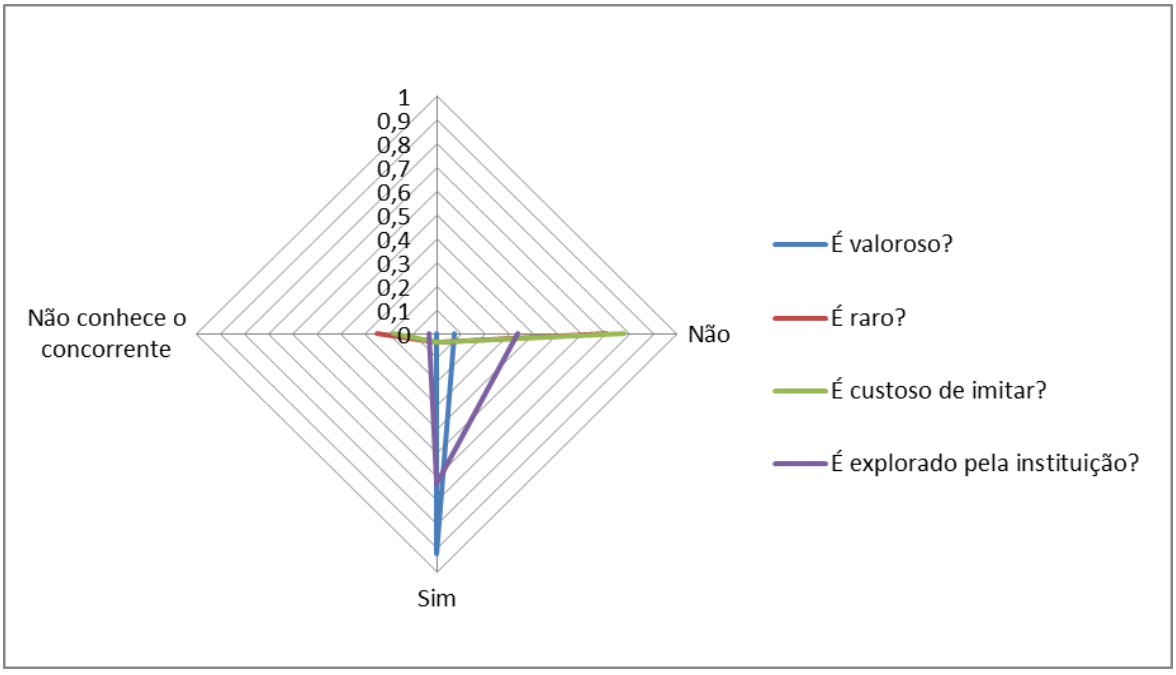
pelo menos 4% dos professores que auxiliam os colegas e chefias a exprimirem ideias, consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição. A partir do Gráfico 12 se pode visualizar melhor os resultados.

Quadro 20 – Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias.

EE02 - Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias.			
Os que não realizam ----------			**4%**
Os que realizam ----------			**96%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	7%	93%	0%
É raro?	70%	4%	25%
É custoso de imitar?	78%	4%	18%
É explorado pela instituição?	33%	63%	4%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 12 – Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

No Quadro 21 se pode observar que 11% dos respondentes não possuem meios de registrar o conhecimento gerado dentro da instituição (EE03). O Gráfico 13 faz a representação para os dados do referido quadro. Examinando a partir de uma amostra de 100% para aqueles que possuem meios de registro do conhecimento, 96% estimam que esse recurso é valioso para a instituição. Apenas 8% o consideram como sendo raro e para 4% o recurso é custoso de imitar. 64% creem

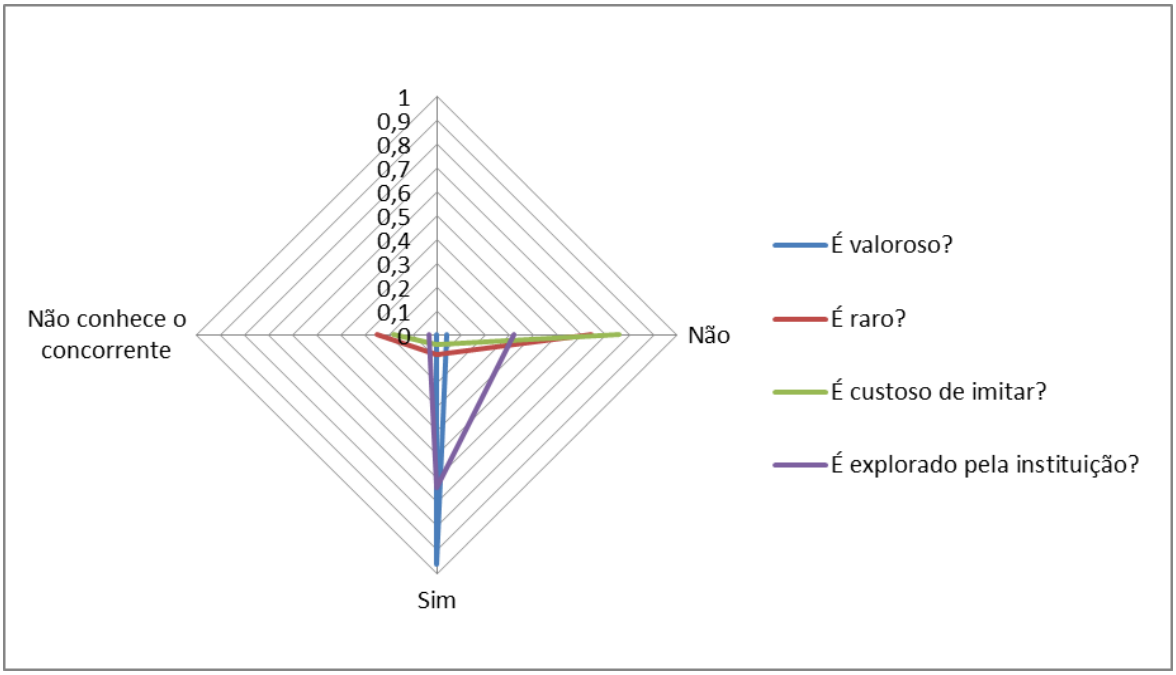
que é um recurso explorado pela instituição. De acordo com a teoria do modelo VRIO, que preconiza recursos valorosos, raros, custosos de imitar e explorados pela instituição, pelo menos 4% dos respondentes que possuem meios de gerar o conhecimento dentro da instituição avaliam essa ação como geradora de vantagem competitiva sustentável.

Quadro 21 – Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.

EE03 - Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.			
Os que não realizam ----------			**11%**
Os que realizam ----------			**89%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	4%	96%	0%
É raro?	64%	8%	25%
É custoso de imitar?	76%	4%	18%
É explorado pela instituição?	32%	64%	4%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 13 – Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

No que se refere à organização das ideias em reuniões (CE01) (Quadro 22 e Gráfico 14), pode ser demonstrado que 4% dos respondentes não realizam tal ação. Dentre os que realizam, considerando para esses uma amostra de 100%, 93%

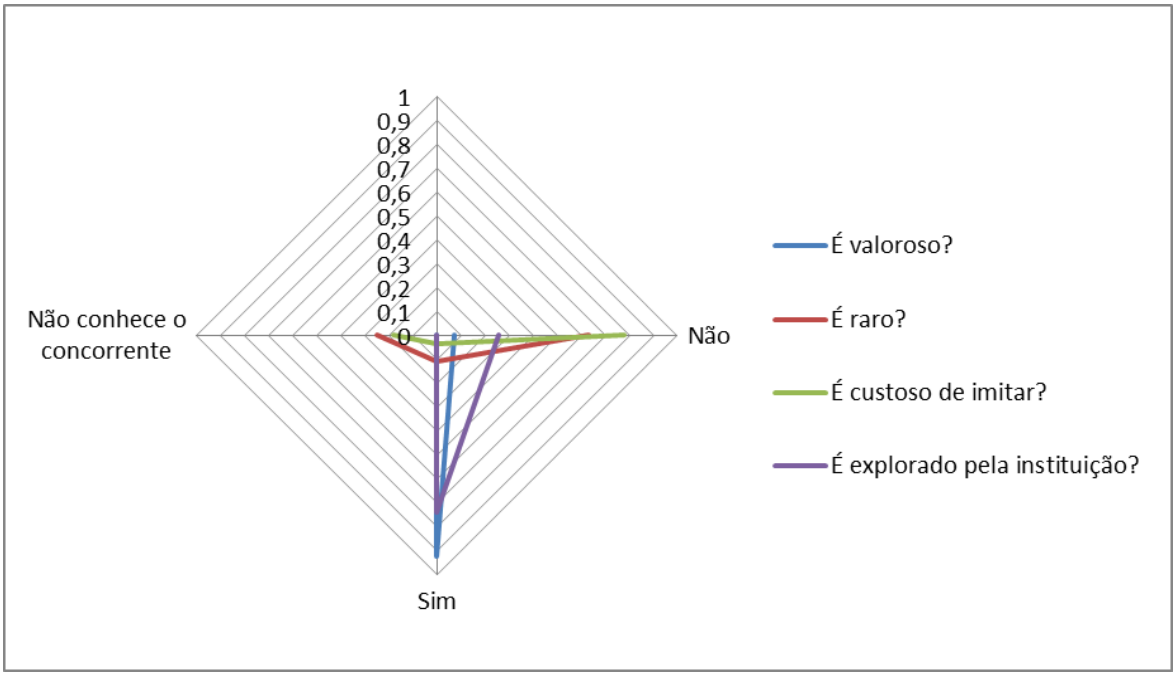
acredita que esse recurso é valioso para a instituição e 11% o veem como raro. Quanto à imitação, 4% imaginam o recurso como custoso de imitar e 74% o consideram como explorado pela instituição. A teoria apresentada por Barney e Hesterly (2011) embasa os fundamentos de que 4% dos professores que organizam as ideias em reuniões conceituam o recurso como valoroso, raro, custoso de imitar e explorado pela instituição, ou seja, é um recursos que gera vantagem competitiva sustentável para 4% dos respondentes.

Quadro 22 – Organização das ideias em reuniões.

CE01 - Organização das ideias em reuniões.			
Os que não realizam ----------			**4%**
Os que realizam ----------			**96%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	7%	93%	0%
É raro?	63%	11%	25%
É custoso de imitar?	78%	4%	18%
É explorado pela instituição?	26%	74%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 14 – Organização das ideias em reuniões.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

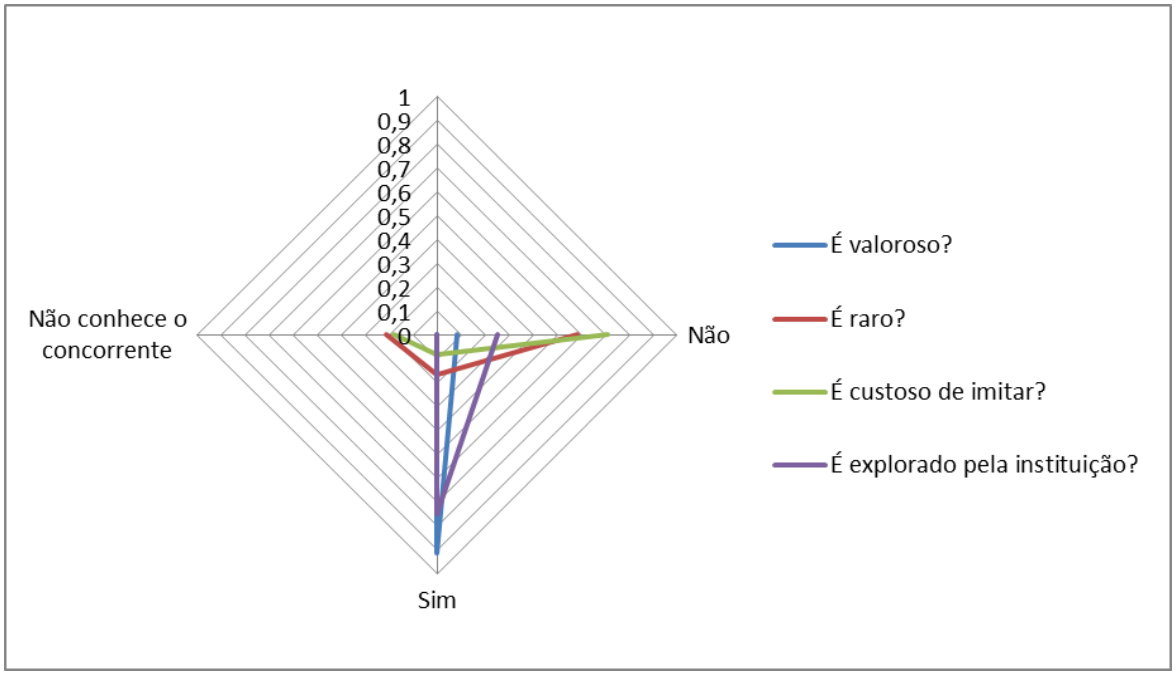
Observa-se ainda que 14% dos respondentes não fazem a organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos (CE02), conforme pode ser visualizado no Quadro 23 e no Gráfico 15. Considerando-se uma amostra de 100% para os que fazem a organização, 92% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição, 17% o classificam com raro, 8% o veem como custoso de imitar e 75% avaliam que é um recurso explorado pela instituição de ensino. Assim, de acordo com o modelo VRIO, 8% dos professores que fazem a organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos, consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição.

Quadro 23 – Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos.

CE02 - Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos.			
Os que não realizam ----------			**14%**
Os que realizam ----------			**86%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	8%	92%	0%
É raro?	58%	17%	21%
É custoso de imitar?	71%	8%	18%
É explorado pela instituição?	25%	75%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 15 – Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

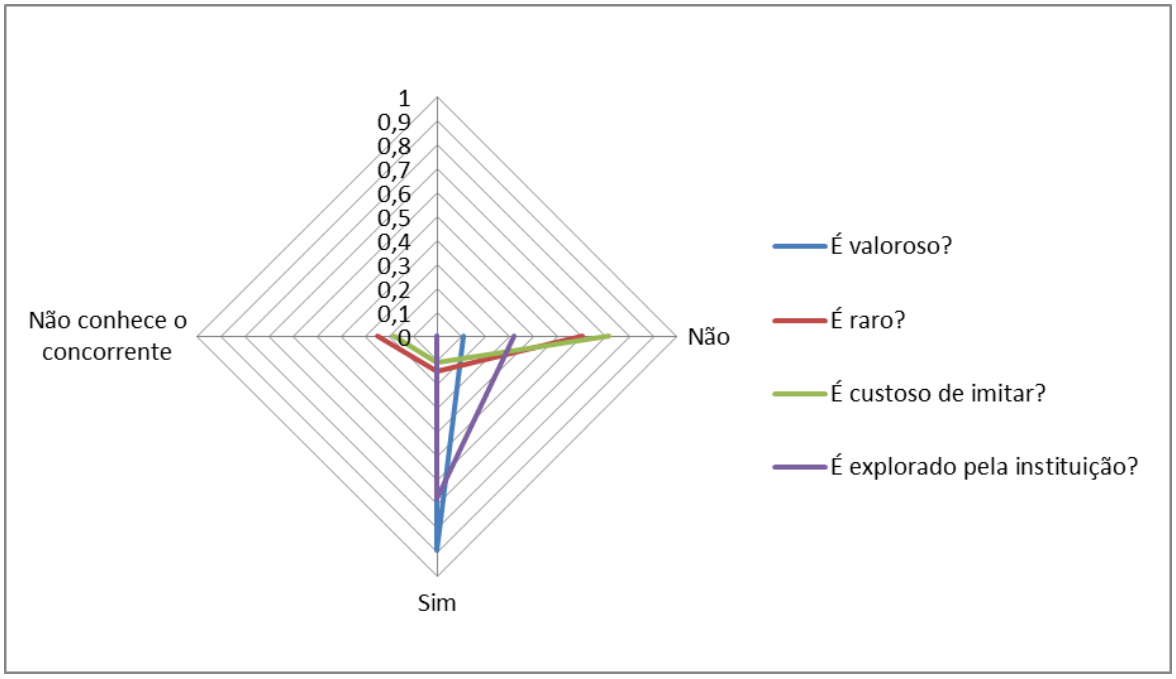
Pode-se observar, a partir do Quadro 24, que 100% dos respondentes utilizam a experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia (CE03). Desses respondentes, 89% consideram o recurso como valioso para a instituição, 14% o veem com raro e para 11% ele é custoso de imitar. 68% classificam que é um recurso explorado pela instituição. Assim, pelo menos 11% dos professores que utilizam a experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia, consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição, de acordo com a teoria proposta por Barney e Hesterly (2011). O Gráfico 16 é apresentado para melhor visualização.

Quadro 24 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.

CE03 - Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.			
Os que não realizam ----------			**0%**
Os que realizam ----------			**100%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	11%	89%	0%
É raro?	61%	14%	25%
É custoso de imitar?	71%	11%	18%
É explorado pela instituição?	32%	68%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 16 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

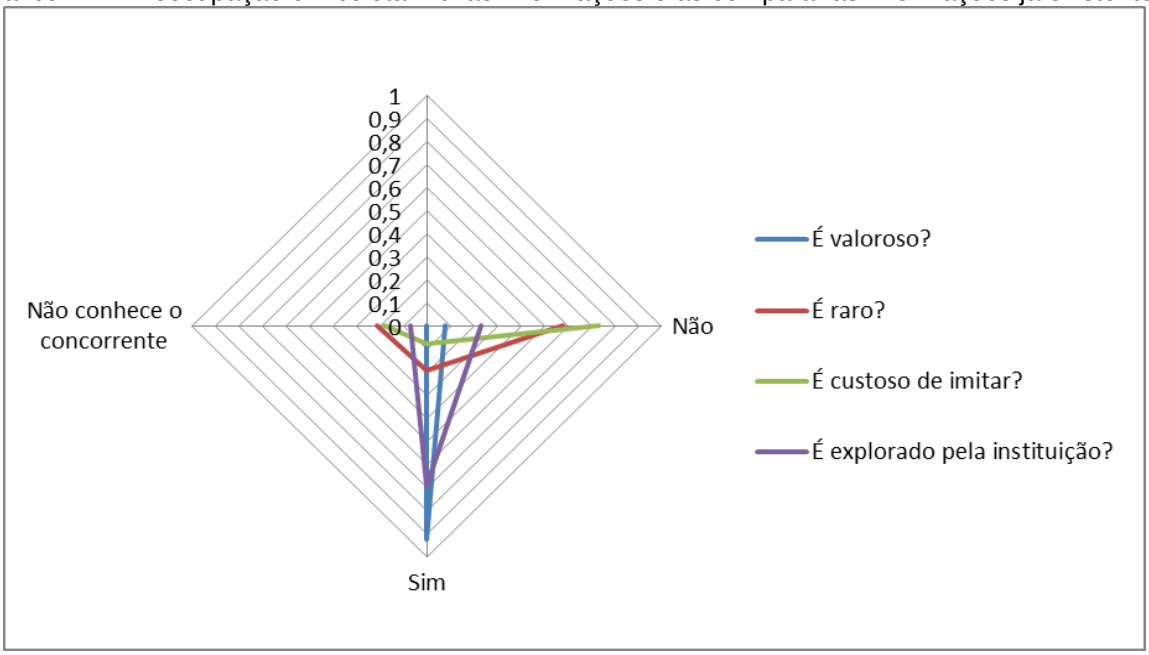
Pode ser demonstrado, de acordo com o Quadro 25, que 7% dos professores não se preocupam em coletar novas informações e as comparar às já existentes, na busca por novas ideias (CE04). Partindo-se de uma amostra de 100% para os que fazem a coleta, 92% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição, 19% o consideram com raro e ele é um recursos custoso de imitar para 8% dos que executam a ação. 69% avaliam ainda que é um recurso explorado pela instituição. Assim, 8% dos professores que tem a preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias, classificam esse recurso como valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela instituição. No Gráfico 17 os dados são melhor ilustrados.

Quadro 25 – Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes.

CE04 - Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.			
Os que não realizam ----------			**7%**
Os que realizam ----------			**93%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	8%	92%	0%
É raro?	58%	19%	21%
É custoso de imitar?	73%	8%	18%
É explorado pela instituição?	23%	69%	7%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 17 – Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

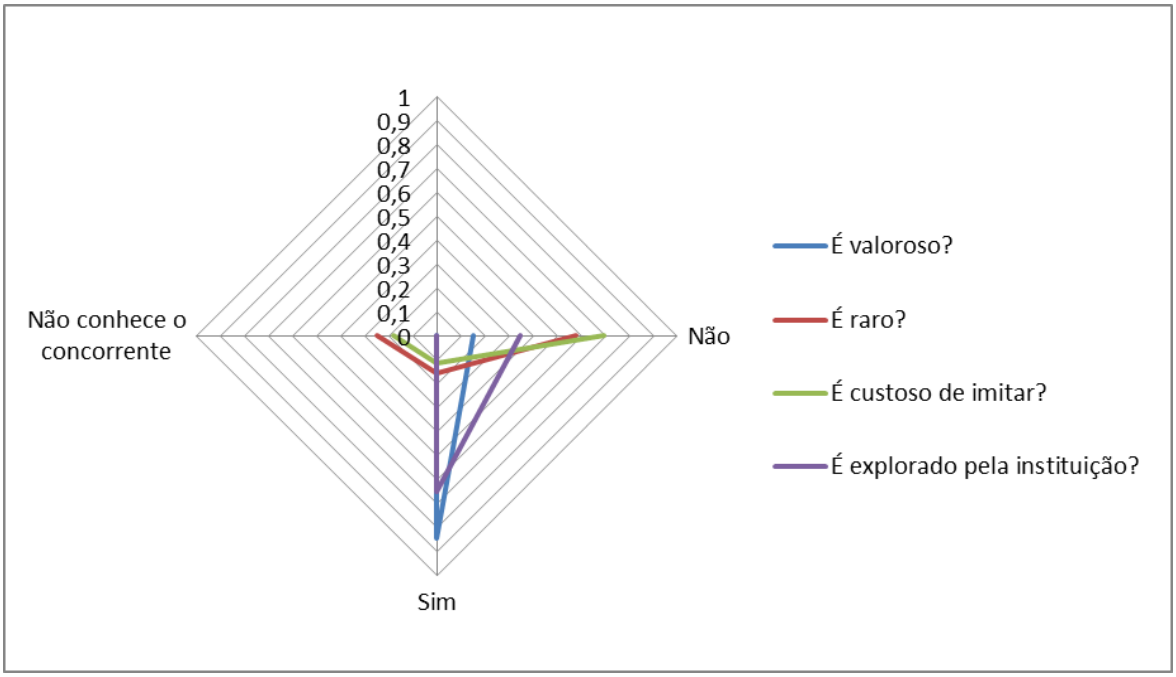
Quanto ao Quadro 26 e ao Gráfico 18, pode ser demonstrado que 7% dos respondentes não compara novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias (IE01). Dentre os que realizam a ação, considerando como uma amostra de 100%, 85% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição e 15% o classificam como raro. Quanto à imitação, 12% avaliam o recurso como custoso de imitar, sendo que 65% estimam que é um recurso explorado pela instituição. Comprova-se, de acordo com a teoria, que pelo menos 12% dos professores que compara novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias, consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição.

Quadro 26 – Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.

IE01 - Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.			
Os que não realizam ----------			**7%**
Os que realizam ----------			**93%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	15%	85%	0%
É raro?	58%	15%	25%
É custoso de imitar?	69%	12%	18%
É explorado pela instituição?	35%	65%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 18 – Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

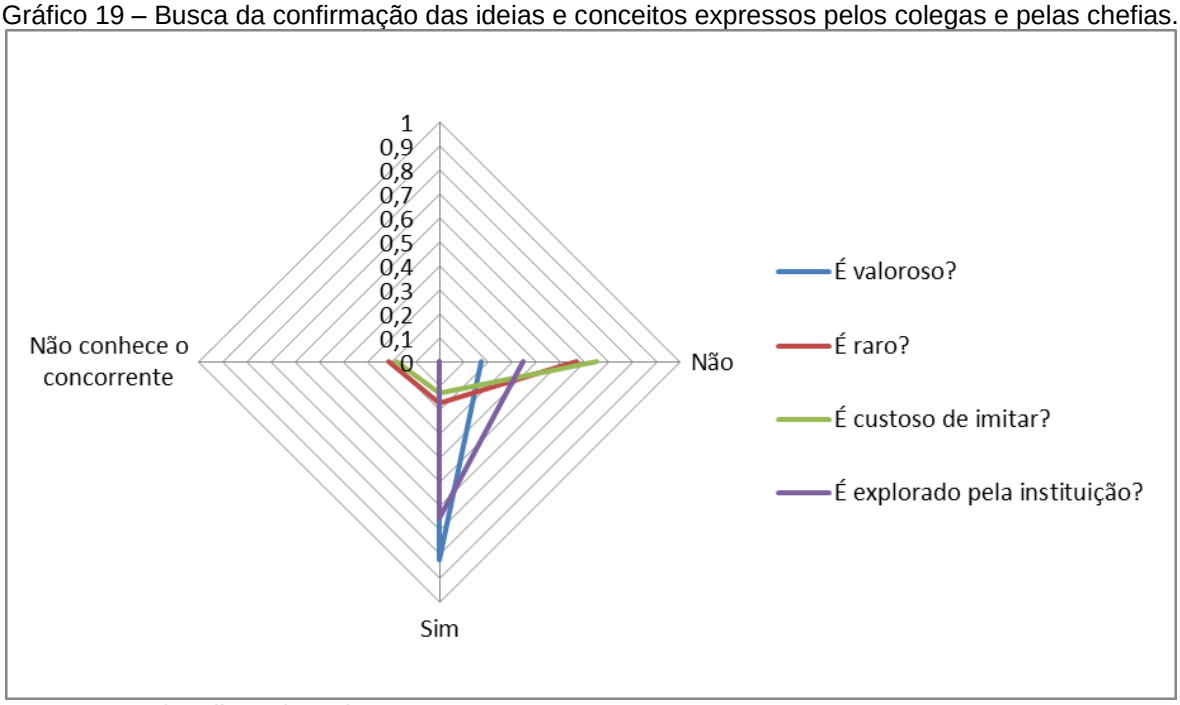
Observa-se ainda que 18% dos respondentes não buscam a confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias (IE02), conforme Quadro 27 e Gráfico 19. Dentre os que buscam o compartilhamento, considerando como uma amostra de 100%, 83% classificam esse recurso como valioso para a instituição, 17% o qualificam com raro, para 13% ele é um recurso custoso de imitar e 65% dos respondentes julgam que é um recurso explorado pela instituição de ensino.

Quadro 27 – Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias.

IE02 - Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias.			
Os que não realizam ----------			**18%**
Os que realizam ----------			**82%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	17%	83%	0%
É raro?	57%	17%	21%
É custoso de imitar?	65%	13%	18%
É explorado pela instituição?	35%	65%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 19 – Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

É dedutível, a partir do modelo VRIO, que tem como princípio a exploração dos recursos valiosos, raros, custosos de imitar e explorados com a finalidade de

obtenção de ganhos, que pelo menos 13% dos professores que buscam a confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias, consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição.

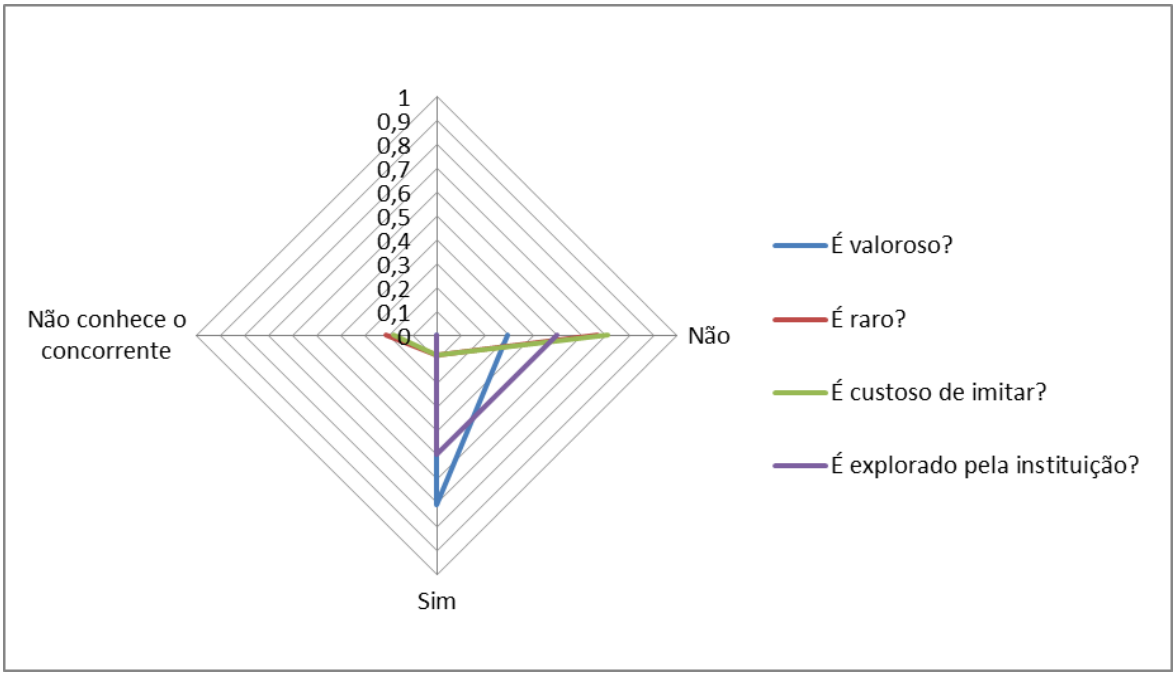
Quanto à concessão de tempo aos colegas e chefias, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido (IE03), tem-se que 14% dos respondentes não realizam essa ação, de acordo com o Quadro 28 e o Gráfico 20. Partindo-se de uma amostra de 100% para os que fazem a concessão de tempo, 71% avaliam que esse recurso é valioso para a instituição, 8% o veem com raro e custoso de imitar e 50% consideram que é um recurso explorado pela instituição de ensino.

Quadro 28 – Concessão de tempo aos colegas e chefias.

IE03 - Concessão de tempo aos colegas e chefias, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido.			
Os que não realizam ----------			**14%**
Os que realizam ----------			**86%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	29%	71%	0%
É raro?	67%	8%	21%
É custoso de imitar?	71%	8%	18%
É explorado pela instituição?	50%	50%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 20 – Concessão de tempo aos colegas e chefias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

De acordo com o modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2011), se pode aferir que ao menos 8% dos professores que dão concessão de tempo aos colegas e chefias, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido, estimam esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável.

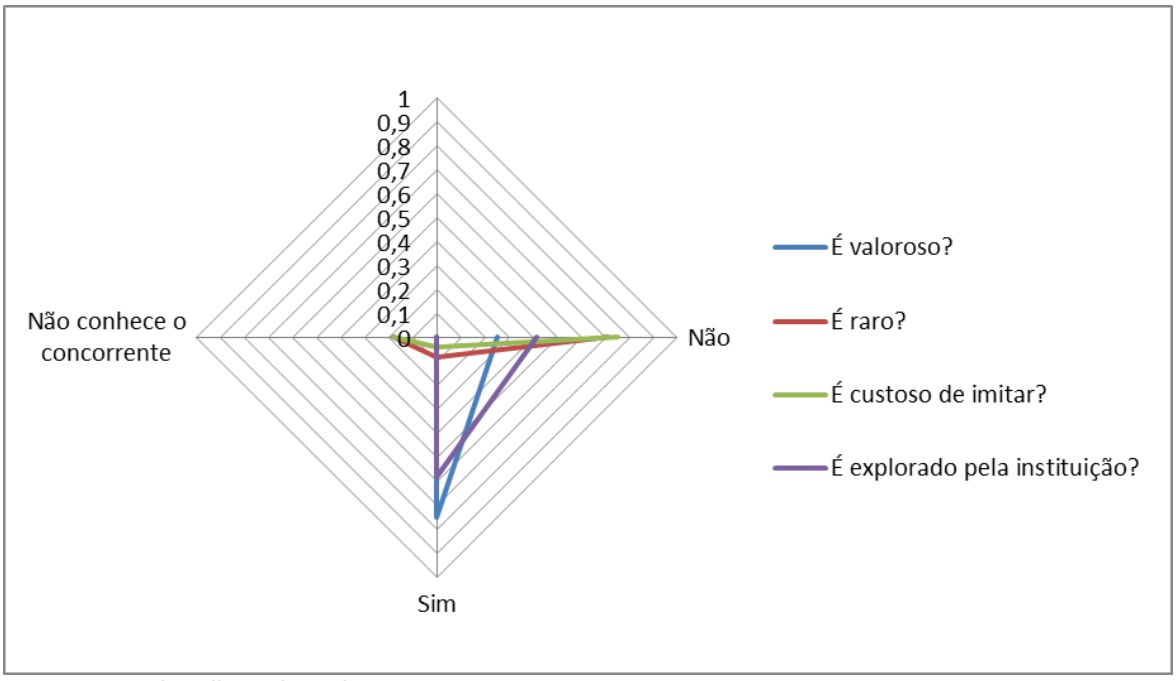
Pode-se observar ainda, a partir do Quadro 29 e do Gráfico 21, que a certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais (IE04) não é realizada 14% dos professores respondentes. Ponderando uma amostra de 100% para àqueles que se certificam, 75% acreditam que é um recurso valioso para a instituição, 8% o consideram com raro, para 4% o recurso é custoso de imitar e 58% creem que é um recurso explorado.

Quadro 29 – Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos.

IE04 - Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais.			
Os que não realizam ----------			**14%**
Os que realizam ----------			**86%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	25%	75%	0%
É raro?	71%	8%	18%
É custoso de imitar?	75%	4%	18%
É explorado pela instituição?	42%	58%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 21 – Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Logo, a certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais é comensurada por 4% dos professores como um recurso gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição de ensino em questão.

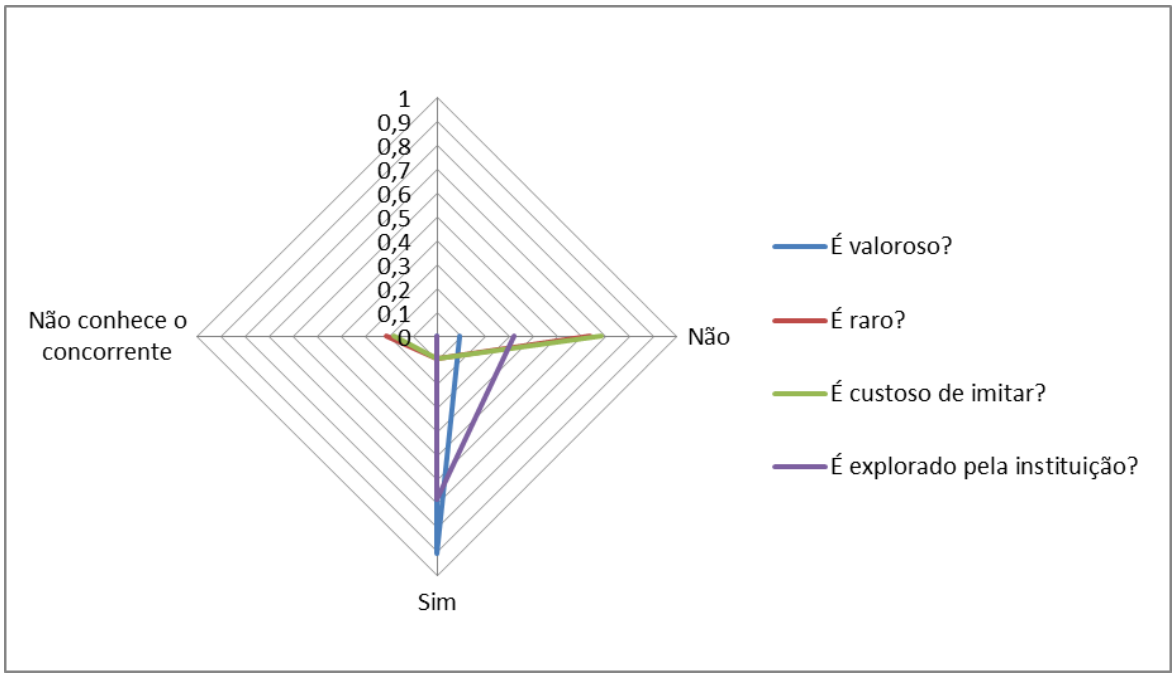
Quanto à última assertiva, ou seja, os meios de capacitação para todos os colegas e chefias (IE05), pode ser observado que 21% dos respondentes não possuem esses meios (Quadro 30 e Gráfico 22). Dentre os que possuem meios de capacitação, estimando para esses uma amostra de 100%, 91% acreditam que esse recurso é valioso para a instituição, 9% o consideram com raro e custoso de imitar, e 68% creem que é um recurso explorado.

Quadro 30 – Meios de capacitação para todos os colegas e chefias.

IE05 - Meios de capacitação para todos os colegas e chefias.			
Os que não realizam ----------			**21%**
Os que realizam ----------			**79%**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	9%	91%	0%
É raro?	64%	9%	21%
É custoso de imitar?	68%	9%	18%
É explorado pela instituição?	32%	68%	0%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 22 – Meios de capacitação para todos os colegas e chefias.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Por fim, de acordo com o modelo VRIO fundamentado por Barney e Hesterly (2011), que prescreve a exploração dos recursos valiosos, raros, custosos de imitar e que são explorados pela instituição, que 9% dos professores respondentes que possuem meios de capacitação, ponderam esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição.

De forma a promover um entendimento mais geral da pesquisa junto aos professores, os dados foram agrupados no Quadro 31 utilizando os critérios apresentados para o modelo VRIO, conforme resumo contido no Quadro 7 (Modelo VRIO).

A partir do Gráfico 23 pode ser observado que a maior parte dos professores que exercem as ações apresentadas, consideram os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam o recurso apenas valoroso. Seguido daqueles que não os veem nem como valorosos, classificando-os como gerador de desvantagem competitiva, segundo a teoria do modelo VRIO. Ainda se pode visualizar que uma pequena minoria dos professores que exercem as ações consideram os recursos como geradores de vantagem competitiva temporária, pois para eles apenas são valorosos e raros. Uma parcela um pouco maior que essa última atribui aos recursos a classificação de valorosos, raros e custosos de imitar, denominando-os assim, geradores de vantagem competitiva sustentável, de acordo com a teoria do modelo VRIO apresentada por Barney e Hesterly (2011).

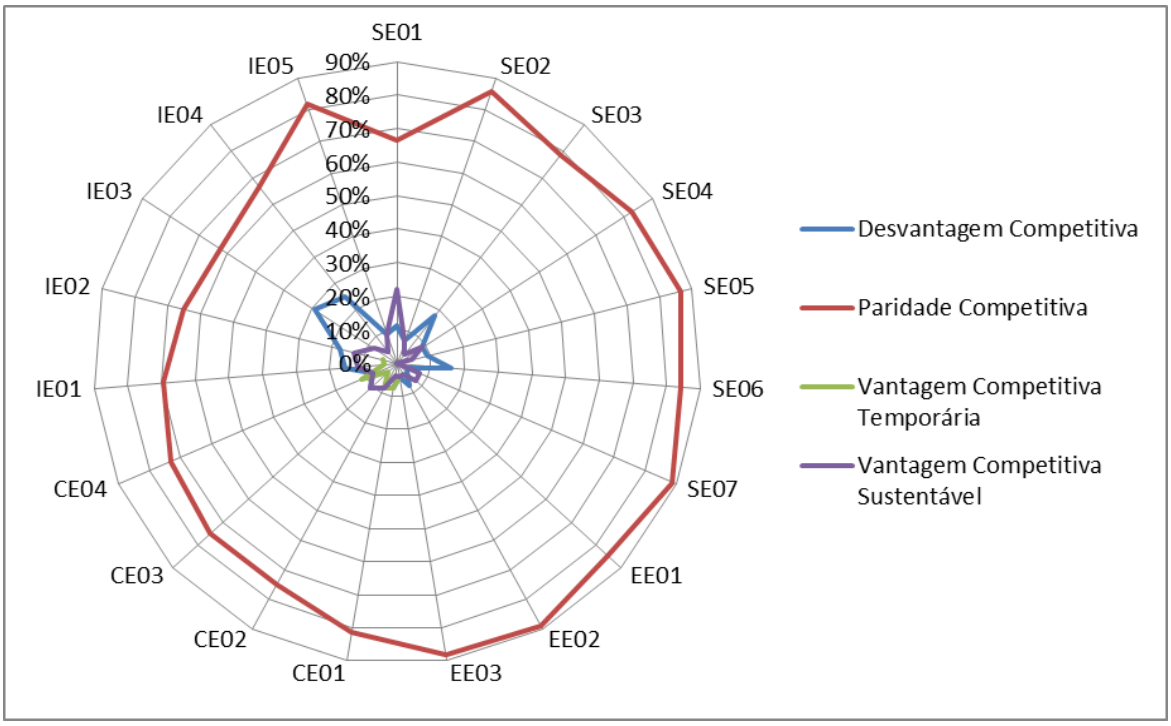
Nesse sentido, e dando continuidade à divulgação dos resultados, a próxima seção tem por finalidade descrever os resultados da pesquisa junto aos gestores.

Quadro 31 – Classificação de recursos de acordo com os professores.

Assertivas	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável
SE01 - Compartilhamento de experiências entre os cargos.	11%	67%	-	22%
SE02 - Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias.	7%	86%	-	7%
SE03 - Contribuição para o enriquecimento das discussões.	18%	79%	-	4%
SE04 - Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos.	9%	83%	-	9%
SE05 - Coleta de informações antes de reuniões.	9%	86%	-	5%
SE06 - Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias.	16%	84%	-	0%
SE07 - Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.	4%	89%	-	7%
EE01 - Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas.	4%	85%	4%	8%
EE02 - Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias.	7%	89%	-	4%
EE03 - Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.	4%	88%	4%	4%
CE01 - Organização das ideias em reuniões.	7%	81%	7%	4%
CE02 - Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos.	8%	75%	8%	8%
CE03 - Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.	11%	75%	4%	11%
CE04 - Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.	8%	73%	12%	8%
IE01 - Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.	15%	69%	4%	12%
IE02 - Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias.	17%	65%	4%	13%
IE03 - Concessão de tempo aos colegas e chefias, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido.	29%	63%	-	8%
IE04 - Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais.	25%	67%	4%	4%
IE05 - Meios de capacitação para todos os colegas e chefias.	9%	82%	-	9%

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 23 – Classificação de recursos de acordo com os professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

4.3. Resultados junto aos gestores

Conforme já informado, a pesquisa junto aos gestores foi aplicada inicialmente a 02 funções de Diretoria, ou seja, ao Diretor Administrativo e à Diretora Pedagógica, bem como a 03 Coordenadores de Curso, que recebem esse nome porque auxiliam diretamente a Diretora Pedagógica, mas oficialmente possuem a função de professor na instituição.

Para um melhor entendimento dos demais resultados das pesquisas, os mesmos serão estruturados da mesma forma como foram apresentados para os respondentes, ou seja, subdivididos em partes, a saber: Estratégia, Criação do conhecimento e Criação do conhecimento X Estratégia. De forma a manter sigilo das informações prestadas, bem como da identificação dos respondentes, se utilizou das seguintes nomenclaturas para melhor compreensão das respostas: Gestor 1; Gestor 2; Gestor 3; Gestor 4; e Gestor 5.

4.3.1. Estratégia

Referente aos recursos internos à instituição, disponíveis na forma de ativos tangíveis e intangíveis, de acordo com o Quadro 9 apresentado anteriormente na seção 3.4.2., os respondentes procuraram identificar aqueles que poderiam ser encontrados internamente, além de informar quais deles eram valorosos, raros, custosos de imitar e se a instituição estava organizada para a exploração dos recursos por eles apontados, de acordo com seu entendimento.

Nesse sentido, o Quadro 32 resume os recursos apontados pelo **Gestor 1**, bem como sua classificação de acordo com o modelo VRIO. Observando o referido quadro, o **Gestor 1** considera praticamente todos os recursos citados como sendo valorosos, raros, custosos de imitar e que a instituição está organizada para dar suporte à exploração deles. Desse modo, de acordo com o modelo teórico, para o referido gestor, esses recursos podem gerar vantagem competitiva sustentável à instituição de ensino. Ele salienta que, dentro dos recursos financeiros, a instituição sempre foi autossuficiente, e o que pode ter favorecido isto foi a aposta no alto volume de alunos. Além disso, o **Gestor 1**, apesar de não conhecer a atual situação da concorrência, acredita que o caráter de "programa especial" fortalece algumas possibilidades que só são possíveis na UNAVIDA, como aulas só aos sábados, mensalidades a baixo custo, interiorização (vai onde o aluno está), diversidade de cursos e cumprimento de objetivos e metas rigorosos, por exemplo, reforçando a dificuldade de imitação.

Considerando que a instituição sempre teve a capacidade de dar suporte a exploração de seus recursos valiosos, raros, e custosos de imitar, o **Gestor 1** salienta que:

> Por se tratar de um programa, ele tem começo, meio e fim, tendendo a tomar outras formas quando os objetivos e metas não forem mais alcançados; quando as demandas para as quais foi criado se esgotarem. Isto significa dizer que uma reorientação da empresa será necessária no futuro; a empresa terá que se reformular para outros objetivos.

Quanto aos recursos físicos, o mesmo gestor pondera que a instituição é razoavelmente bem servida, visando apoio ao processo de ensino/aprendizagem, possuindo laboratórios equipados, equipamentos complementares, boas salas de aula, etc. No quesito recursos humanos, ele informa que:

> O programa da UVA/UNAVIDA conta com pessoal de notável qualificação, nas categorias de Especialista, Mestre e Doutor. Há setores (cursos) da instituição em que é notável o comprometimento pessoal e coletivo; é elogiável a atuação de certos setores (como Biologia) onde a experiência e o conhecimento acumulados pelos docentes em sua trajetória profissional é posto a serviço dos alunos e da instituição de forma fortemente proveitosa.

Assim, para este gestor, o conhecimento como recurso intangível é gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição de ensino.

Quadro 32 – Recursos identificados pelo Gestor 1 de acordo com o modelo VRIO.

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas (modelo VRIO)
Capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Fluxo de caixa	Sim	Sim	Sim	Sim	
Mensalidades	Sim	Sim	Sim	Sim	
Tecnologia	Sim	Sim	Sim	Sim	
Prédio	Sim	Sim	Sim	Sim	
Espaço físico	Sim	Sim	Sim	Sim	
Equipamentos	Sim	Sim	Sim	Sim	
Localização	Sim	Sim	Sim	Sim	
Acesso a materiais	Sim	Sim	Sim	Sim	
Processo de ensino	Sim	Sim	Sim	Sim	
Treinamento	Sim	Sim	Sim	Sim	
Experiências	Sim	Sim	Sim	Sim	
Conhecimento	Sim	Sim	Sim	Sim	
Visão individual	Sim	Sim	Sim	Sim	
Visão coletiva	Sim	Sim	Sim	Sim	
Boa vontade	Sim	Sim	Sim	Sim	
Práticas empregadas	Sim	Sim	Sim	Sim	
Metodologia	Sim	Sim	Sim	Sim	
Estrutura formal	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Sistemas de planejamento	Sim	Não	Não	Sim	

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Ainda, os recursos apontados pelo **Gestor 2** podem ser encontrados resumidos no Quadro 33, juntamente com a sua classificação de acordo com o modelo VRIO.

Observando o referido quadro, o **Gestor 2** considera praticamente todos os recursos citados como sendo apenas valorosos, mas nenhum deles é raro e custoso de imitar, inclusive quanto ao conhecimento como recurso intangível. Sendo assim a instituição não está organizada para dar suporte à exploração dos recursos citados. Desse modo, de acordo com o modelo teórico de Barney e Hesterly (2011), pode-se considerar que esses recursos podem gerar apenas paridade competitiva à instituição de ensino. A estrutura formal de reporte (organograma) e os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação podem deixar a

instituição em desvantagem competitiva perante os concorrentes, segundo o **Gestor 2**.

Quadro 33 – Recursos identificados pelo Gestor 2 de acordo com o modelo VRIO.

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas (modelo VRIO)
Capital	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Fluxo de caixa	Sim	Não	-	-	
Investimentos	Sim	Não	-	-	
Mensalidades	Sim	Não	-	-	
Tecnologia	Sim	Não	-	-	
Prédio	Sim	Não	-	-	
Espaço físico	Sim	Não	-	-	
Terreno	Sim	Não	-	-	
Equipamentos	Sim	Não	-	-	
Localização	Sim	Não	-	-	
Acesso a materiais	Sim	Não	-	-	
Processo de ensino	Sim	Não	-	-	
Treinamento	Sim	Não	-	-	
Experiências	Sim	Não	-	-	
Conhecimento	Sim	Não	-	-	
Discernimento	Sim	Não	-	-	
Inteligência	Sim	Não	-	-	
Visão individual	Sim	Não	-	-	
Visão coletiva	Sim	Não	-	-	
Habilidades	Sim	Não	-	-	
Boa vontade	Sim	Não	-	-	
Práticas empregadas	Sim	Não	-	-	
Metodologia	Sim	Não	-	-	
Informação	Sim	Não	-	-	
Cultura	Sim	Não	-	-	
Reputação	Sim	Não	-	-	
Marca	Sim	Não	-	-	
Relações internas e externas	Sim	Não	-	-	
Relação com professores e alunos	Sim	Não	-	-	
Estrutura formal	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sistemas de planejamento	Não	-	-	-	

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Os recursos apontados pelo **Gestor 3** foram resumidos no Quadro 34, incluindo também a sua classificação de acordo com o modelo VRIO. No referido quadro, esse gestor considera quase todos os recursos citados como sendo apenas valorosos, levando a conclusão, de acordo com o modelo teórico, que esses recursos podem gerar apenas paridade competitiva à instituição de ensino. Além disso, para esse respondente fica difícil uma melhor classificação de alguns recursos – como por exemplo, relações internas, relações com os professores e relações com alunos – se comparados com os concorrentes, pois alega que “falta vivência com outras instituições de ensino”. Apenas a metodologia e a estrutura formal de reporte (organograma) foram recursos considerados pelo **Gestor 3** como sendo valorosos,

raros e custosos de imitar, bem como a instituição está organizada para a exploração dos mesmos. Assim, a partir dessa classificação, pode-se considerar que esses recursos são geradores de vantagem competitiva sustentável para a instituição, de acordo com o modelo teórico de Barney e Hesterly (2011). O conhecimento, como recurso intangível, não foi identificado por esse respondente.

Quadro 34 – Recursos identificados pelo Gestor 3 de acordo com o modelo VRIO.

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas (modelo VRIO)
Mensalidades	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Tecnologia	Sim	Não	-	-	
Prédio	Sim	Não	-	-	
Espaço físico	Sim	Não	-	-	
Equipamentos	Sim	Não	-	-	
Acesso a materiais didáticos	Sim	Não	-	-	
Experiências	Sim	Não	-	-	
Visão coletiva	Sim	Não	-	-	
Práticas empregadas	Sim	Não	-	-	
Metodologia	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Estrutura formal	Sim	Sim	Sim	Sim	
Sistemas de planejamento	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Relações internas	Sim	Não	-	-	
Relação com professores e alunos	Sim	Não	-	-	

Fonte: Pesquisa direta (2014).

O Quadro 35 resume os recursos apontados pelo **Gestor 4**, incluindo também a sua classificação de acordo com o modelo VRIO. Para esse gestor, apenas o prédio e o espaço físico são recursos que não geram mais que vantagem competitiva temporária, de acordo com a teoria, pois não passam de valiosos e raros. Dentre os demais recursos assinalados, dez são considerados por esse gestor como sendo apenas valiosos, gerando paridade competitiva, de acordo com a teoria, bem como dez deixam a instituição em desvantagem competitiva, pois não são nem valorosos. Assim, o conhecimento, como recurso intangível, gera paridade competitiva para a instituição diante da concorrência.

Em se tratando do **Gestor 5**, o mesmo classifica todos os recursos por ele assinalados como gerador de paridade competitiva, pois são apenas valorosos. Desse modo, nenhum deles é raro e custoso de imitar, sendo assim a instituição não está organizada para dar suporte à exploração dos recursos citados. O conhecimento também se enquadra nessa classificação, de acordo com esse

respondente. O Quadro 36 resume os recursos apontados pelo **Gestor 5**, incluindo também a sua classificação de acordo com o modelo VRIO.

Quadro 35 – Recursos identificados pelo Gestor 4 de acordo com o modelo VRIO.

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas (modelo VRIO)
Capital	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Aplicações	Sim	Não	-	-	
Mensalidades	Sim	Não	-	-	
Prédio	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Espaço físico	Sim	Sim	Não	-	
Terreno	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Acesso a materiais	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Processo de ensino	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Treinamento	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Experiências	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Conhecimento	Sim	Não	-	-	
Inteligência	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Visão coletiva	Não	-	-	-	
Habilidades	Não	-	-	-	
Metodologia	Não	-	-	-	
Estrutura formal	Não	-	-	-	
Sistemas de planejamento	Não	-	-	-	
Relações internas	Não	-	-	-	
Reputação	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Marca	Sim	Não	-	-	
Relação com professores	Sim	Não	-	-	
Relação com alunos	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Quadro 36 – Recursos identificados pelo Gestor 5 de acordo com o modelo VRIO.

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas (modelo VRIO)
Mensalidades	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Tecnologia	Sim	Não	-	-	
Prédio	Sim	Não	-	-	
Espaço físico	Sim	Não	-	-	
Terreno	Sim	Não	-	-	
Equipamentos	Sim	Não	-	-	
Localização	Sim	Não	-	-	
Acesso a materiais	Sim	Não	-	-	
Processo de ensino	Sim	Não	-	-	
Experiências	Sim	Não	-	-	
Conhecimento	Sim	Não	-	-	
Discernimento	Sim	Não	-	-	
Visão coletiva	Sim	Não	-	-	
Habilidades	Sim	Não	-	-	
Boa vontade	Sim	Não	-	-	
Sistemas de planejamento	Sim	Não	-	-	
Relação com professores e alunos	Sim	Não	-	-	

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Resumindo os recursos apontados pelos cinco gestores, o Quadro 37 faz um agrupamento dos recursos apontados pelos mesmos, bem como sua classificação quanto àqueles que geram ou não algum tipo de vantagem competitiva.

Com a finalidade de se prosseguir com a divulgação dos resultados das pesquisas junto aos gestores, no próximo subtópico serão expostos os resultados concernentes à criação do conhecimento.

Quadro 37 – Agrupamento dos recursos apontados pelos cinco gestores.

RECURSO	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3	GESTOR 4	GESTOR 5
Capital	VCS	PC	-	PC	-
Fluxo de caixa	VCS	PC	-	-	-
Investimentos	-	PC	-	-	-
Aplicações	-	-	-	PC	-
Mensalidades de alunos	VCS	PC	PC	PC	PC
Tecnologia utilizada	VCS	PC	PC	-	PC
Prédio	VCS	PC	PC	VCT	PC
Espaço físico	VCS	PC	PC	VCT	PC
Terreno	-	PC	-	PC	PC
Equipamentos em geral	VCS	PC	PC	-	PC
Localização Geográfica	VCS	PC	-	-	PC
Acesso a materiais	VCS	PC	PC	-	PC
Processo de ensino	VCS	PC	-	PC	PC
Treinamento	VCS	PC	-	-	-
Experiências	VCS	PC	PC	PC	PC
Conhecimento	VCS	PC	-	PC	PC
Discernimento	-	PC	-	-	PC
Inteligência	-	PC	-	-	-
Visão individual	VCS	PC	-	-	-
Visão coletiva	VCS	PC	PC	-	PC
Habilidades	-	PC	-	-	PC
Boa vontade	VCS	PC	-	-	PC
Práticas empregadas	VCS	PC	PC	-	-
Metodologia	VCS	PC	VCS	-	-
Informação		PC	-	-	-
Estrutura formal de reporte (organograma)	PC	-	VCS	-	-
Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação	PC	-	PC	-	PC
Cultura	-	PC	-	-	-
Reputação	-	PC	-	PC	-
Marca	-	PC	-	PC	-
Relações internas	-	PC	PC	-	-
Relação externas	-	PC	-	-	-
Relação com professores	-	PC	PC	PC	PC
Relação com alunos	-	PC	PC	-	PC

Fonte: Pesquisa direta (2014).
(PC – paridade competitiva; VCT – vantagem competitiva temporária; VCS – Vantagem competitiva sustentável)

4.3.2. Criação do conhecimento

Conforme variáveis constantes no Quadro 10, na seção 3.4.2., foram considerados nesse subtópico os resultados separados de acordo com o modelo SECI de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), isto é, os resultados separados para as assertivas correspondentes à socialização, à externalização, à combinação e à internalização. Nesse sentido, inicialmente o Quadro 38 faz referência aos resultados para as assertivas da socialização. A escala que vai de 1 a 5 corresponde aos resultados a partir da escala de *Likert* (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente).

Observa-se que para as questões da socialização, todas receberam valores maiores para as opções “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, ou seja, os respondentes consideram que existe o compartilhamento de experiências, a busca por compreensão dos pensamentos e opiniões, a contribuição para o enriquecimento das discussões, o encorajamento para a expressão de ideias e pensamentos, a coleta de informações antes de reuniões, a observação e cópia das habilidades dos demais colegas, bem como a existência de meios de gerar o conhecimento.

Quadro 38 – Resultados para as assertivas da socialização.

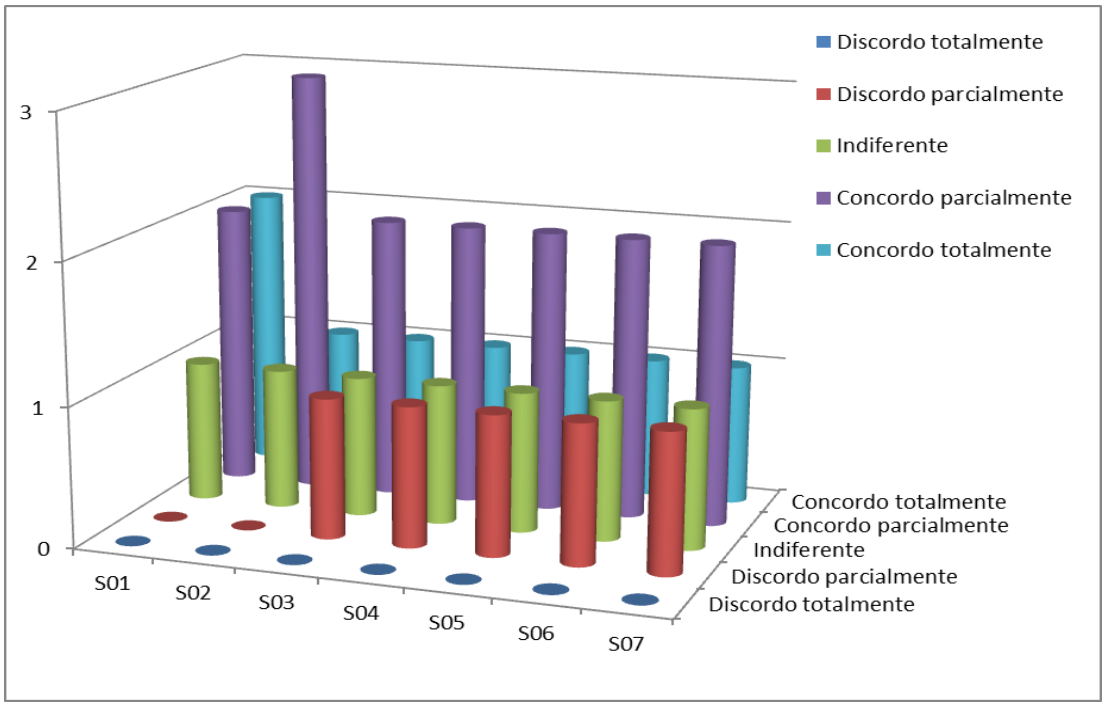
Assertivas	1	2	3	4	5
S01 - Compartilhamento de experiências entre os cargos.	0	0	1	2	2
S02 - Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e dos professores.	0	0	1	3	1
S03 - Contribuição para o enriquecimento das discussões.	0	1	1	2	1
S04 - Encorajamento dos colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos.	0	1	1	2	1
S05 - Coleta de informações antes de reuniões.	0	1	1	2	1
S06 - Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores em prol de melhorias.	0	1	1	2	1
S07 - Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.	0	1	1	2	1

Fonte: Pesquisa direta (2014).

A representação gráfica das respostas condizentes com a socialização pode vista no Gráfico 24. Nesse sentido, o **Gestor 1** salienta que o compartilhamento de experiências é feito a partir da “execução de propostas encaminhadas, avaliadas

como importantes, bem como em discussões, seminários, debates e avaliações em geral". Para o **Gestor 2**, o compartilhamento de experiências também acontece através de recomendações por escrito, encaminhamento de memorandos, ordens de serviço, além disso, os demais gestores são unânimes em dizer que o compartilhamento de experiências acontece principalmente em reuniões.

Gráfico 24 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da socialização.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

A busca por compreensão dos pensamentos e opiniões ocorre principalmente "nos encontros semanais para a discussão das metodologias à empregar", de acordo com o **Gestor 3**. Complementando, o **Gestor 1** enfatiza que "a Diretoria Acadêmica e as assessorias desenvolvem trabalhos contínuos, nesse sentido. Esse é um dos objetivos da existência desses setores".

O enriquecimento das discussões pode ser feito "através de debates abertos, livres e estudo das possibilidades de execução", segundo o **Gestor 1**. O **Gestor 3** utiliza as "trocas de experiências, conhecimentos e materiais das aulas" como forma de enriquecer as discussões.

O encorajamento dos colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos acontece através das exposições das mesmas pelos professores nas reuniões ou através de conversas informais, de acordo com o **Gestor 2**. Para o **Gestor 3**, é "escutando as opiniões dos colegas" que existe o encorajamento. O

Gestor 1 considera que “há grupos e setores que são estimulados para isto e que interagem com ideias e sugestões à instituição”.

Antes das reuniões acontece a coleta de informações, de acordo com o **Gestor 1**. O mesmo salienta que as reuniões são preparadas para o debate dos assuntos. Quanto ao **Gestor 3**, a coleta de informações é feita “através de circulares”. Referente à observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores em prol de melhorias, o **Gestor 1** “percebe o interesse que muitos desenvolvem para que isso aconteça”. O **Gestor 3** considera que “através das reuniões existe a troca de experiências”.

Para o **Gestor 2**, a geração do conhecimento dentro da instituição ocorre “através de encontros, seminários, trabalhos apresentados pelos alunos”, entre outros. Já para o **Gestor 3**, acontece através de “bibliotecas, documentos e sistemas de informação”. Para o **Gestor 1**, além da biblioteca, “a instituição é dotada de laboratórios específicos, (...), equipamentos e desenvolve práticas nesse sentido”.

No que diz respeitos às assertivas que tratam da externalização, cada um dos cinco gestores marcou uma resposta para cada opção disponível para a criação de modelos exemplos ou analogias para a transformação de pensamentos em ideias concretas. As outras duas questões receberam valores maiores para as opções “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, ou seja, os respondentes consideram que existe o auxílio aos colegas e professores a exprimirem ideias, bem como meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade. O Quadro 39 se refere aos resultados para as assertivas da externalização. A escala que vai de 1 a 5 corresponde aos resultados a partir da escala de *Likert* (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente).

Quadro 39 – Resultados para as assertivas da externalização.

Assertivas	1	2	3	4	5
E01 - Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas.	1	1	1	1	1
E02 - Auxílio aos colegas e professores a exprimirem ideias.	0	1	1	2	1
E03 - Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.	0	0	1	2	2

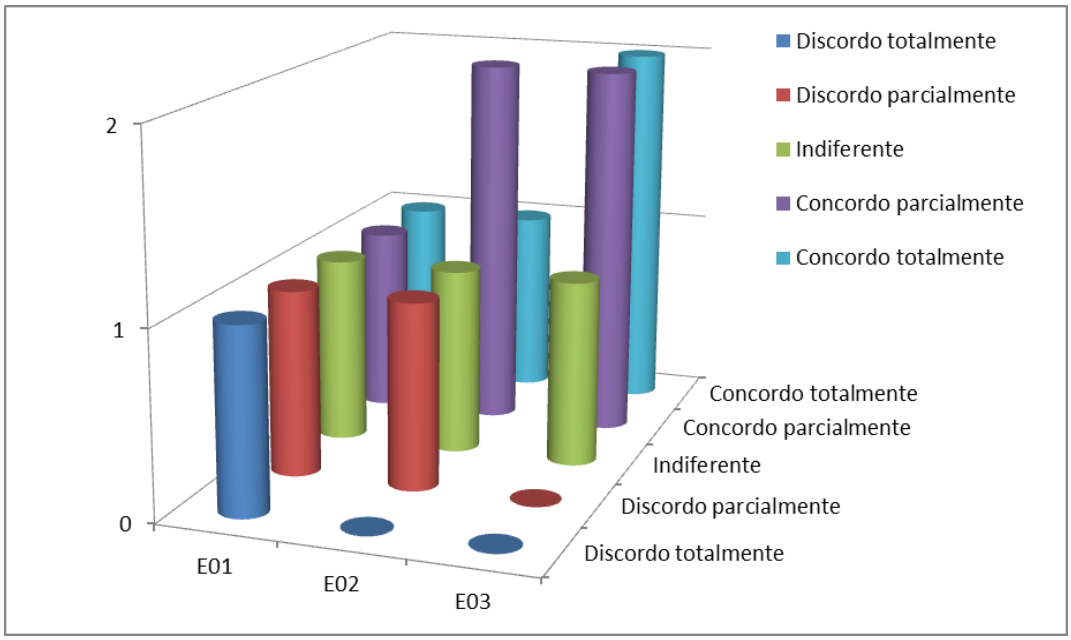
Fonte: Pesquisa direta (2014).

A representação gráfica das respostas para as questões da externalização pode ser observada no Gráfico 25.

Para o **Gestor 1**, a criação de modelos exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas ocorre “sobretudo naquelas disciplinas que envolvem ‘práticas’, experimentos e aulas de campo”.

O auxílio aos colegas e professores a exprimirem ideias existe na medida em que eles são motivados a se colocarem, de acordo com o **Gestor 2**. Já para o **Gestor 3**, “existe um companheirismo coletivo, com professores muito unidos”. Corroborando com essa ideia, o **Gestor 1** “percebe que muitos professores trabalham para que o auxílio aconteça”. Ainda, para esse mesmo gestor, o conhecimento gerado dentro da instituição pode ser registrado em relatórios ou dossiês. O **Gestor 2** enfatiza que isto é feito “através de documentos elaborados por alunos com a participação dos professores”. Complementando, o **Gestor 3** considera que as “feiras de ciências, exposições, ciclos de palestras, planos de aula e trabalhos”, entre outros, são os principais meios de se registrar o conhecimento interno à instituição, além dos seminários, de acordo com o **Gestor 5**.

Gráfico 25 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da externalização.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Para os resultados referentes às assertivas da combinação, apenas na preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, os respondentes ficaram divididos entre “Discordo parcialmente”,

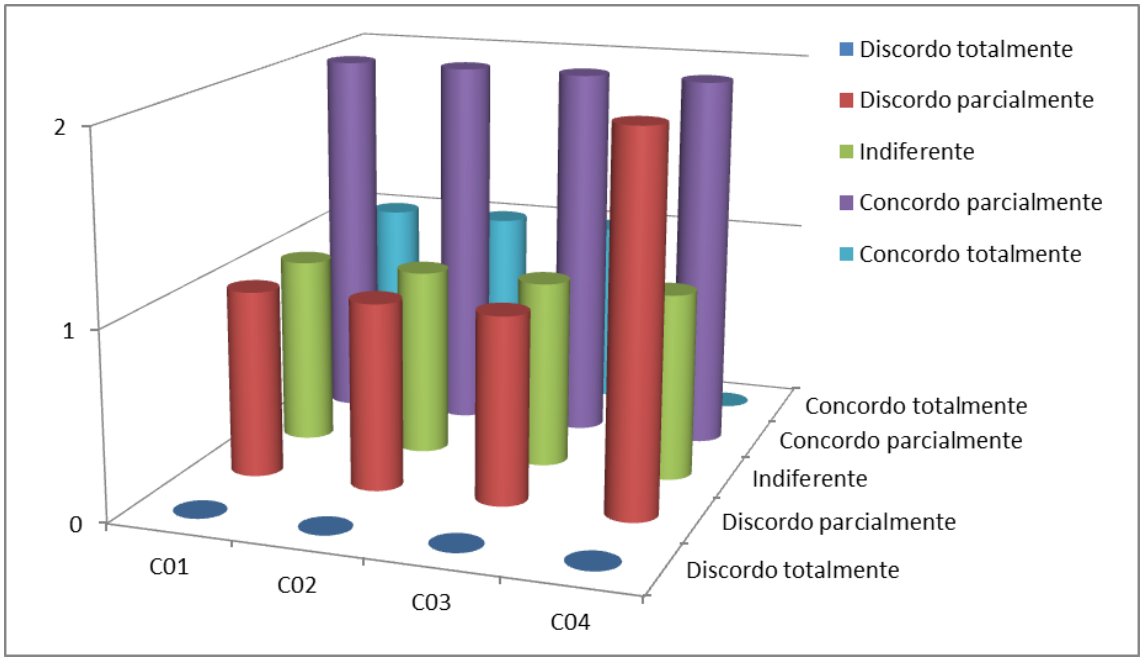
“Indiferente” e “Concordo parcialmente”. As demais questões receberam valores maiores para a opção “Concordo parcialmente”, ou seja, os respondentes consideram que existe organização das ideias em reuniões, organização mental do que foi discutido em reuniões e a utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia. O Quadro 40 resume os resultados para as assertivas da combinação. A escala que vai de 1 a 5 corresponde aos resultados a partir da escala de *Likert* (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente). A representação gráfica das respostas para as questões da combinação se encontra no Gráfico 26.

Quadro 40 – Resultados para as assertivas da combinação.

Assertivas	1	2	3	4	5
C01 - Organização das ideias em reuniões.	0	1	1	2	1
C02 - Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos.	0	1	1	2	1
C03 - Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.	0	1	1	2	1
C04 - Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.	0	2	1	2	0

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 26 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da combinação.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Para o **Gestor 1**, a organização das ideias em discussão nas reuniões é feita “através de pautas prévias, por ordem de prioridade”, bem como “através da coordenação da reunião”, de acordo com o **Gestor 2**. Ainda, para o **Gestor 3**, “as opiniões são acatadas de maneira harmoniosa, anotando-se as ideias mais aceitas”.

Quanto à organização mental do que foi discutido em reuniões, esta é feita, e “ao final é elaborado um documento com informações e observações”, de acordo com o **Gestor 2**. O **Gestor 1** considera ainda que:

> Diversos setores fazem isso. Em nível de Direção, esses resultados são repassados através de resoluções, portarias, comunicados. Nos setores acadêmicos (assessorias e gerências), há a veiculação de informações entre setores para que se ‘fale a mesma linguagem’.

O **Gestor 3** complementa enfatizando que “ as anotações são essenciais para apresentar as ideias através de resumos”.

O **Gestor 1** percebe a utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia com facilidade, apesar de observar certa dificuldade por parte de alguns professores. “A experiência pessoal é importante, pois são trazidas de outras instituições e da vivência de cada um”, argumenta o **Gestor 3**. Em relação à coleta de novas informações e a comparação às já existentes, esse mesmo gestor informa ainda que “o professor procura sempre buscar novas ideias e informações em prol da instituição, pesquisando em fontes confiáveis”. O **Gestor 1** considera ainda que “o nível de interesse e motivação nesse sentido é uma atitude constante. O nível das reuniões é muito fértil desse ponto de vista”.

Quanto às assertivas da internalização, apenas os resultados da certificação de que os colegas e professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais, os respondentes ficaram divididos entre “Discordo parcialmente”, “Indiferente” e “Concordo parcialmente”. As demais questões receberam valores maiores para a opção “Concordo parcialmente”, ou seja, os respondentes consideram que existe a comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias, a busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelos professores, a concessão de tempo aos colegas e professores para que reflitam a respeito do que está sendo discutido, bem como meios de capacitação para todos os colegas e professores. O Quadro 41 resume os resultados para as assertivas da

internalização. A escala que vai de 1 a 5 corresponde aos resultados a partir da escala de *Likert* (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente).

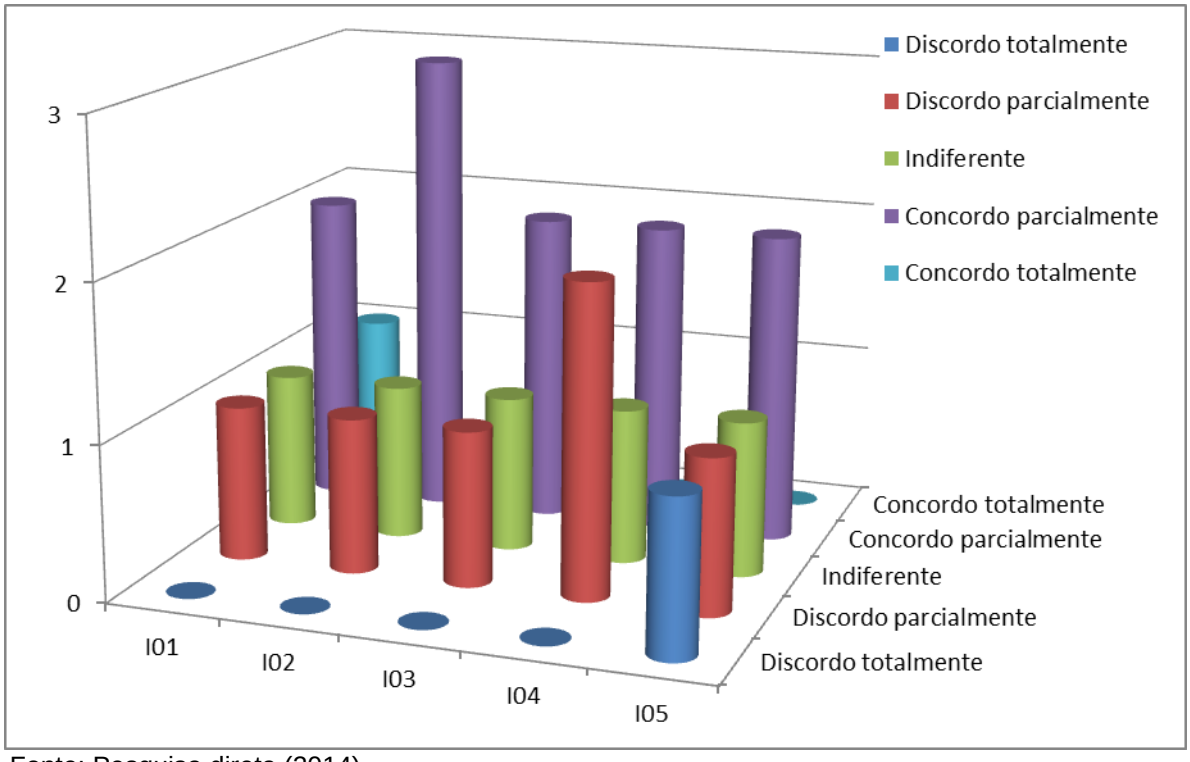
Quadro 41 – Resultados para as assertivas da internalização.

Assertivas	1	2	3	4	5
I01 - Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.	0	1	1	2	1
I02 - Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelos professores.	0	1	1	3	0
I03 - Concessão de tempo aos colegas e professores, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido.	0	1	1	2	1
I04 - Certificação de que os colegas e professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais.	0	2	1	2	0
I05 - Meios de capacitação para todos os colegas e professores.	1	1	1	2	0

Fonte: Pesquisa direta (2014).

A representação gráfica das respostas para as questões da internalização pode ser observada no Gráfico 27.

Gráfico 27 – Representação gráfica para as respostas das assertivas da Internalização.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Desse modo, o **Gestor 1** considera que um programa atípico com esse da UNAVIDA, que está em diferentes lugares, envolve muito profissionais e tem a

capacidade de promover a comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias. Além disso, os **Gestores 2** e **3** garantem que através das discussões existe a procura pela comparação das tecnologias para a atualização pessoal.

Através da busca pela confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelos professores, é que “há o interesse em melhorar o conhecimento e as informações entre muitos envolvidos”, de acordo com o **Gestor** 1. Em relação à concessão de tempo aos colegas e professores, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido, os **Gestores 2** e **3** consideram que após os encontros os professores procuram levar os materiais e ideias para analisarem com mais calma. Nesse sentido, o **Gestor 1** comenta que a “instituição é bastante aberta. As pessoas discutem, debatem e trocam experiências sem conflitos maiores”.

Quanto à certificação de que os colegas e professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais, o **Gestor 3** informa que “no geral, as ideias são respeitadas acatam aquelas mais corretas ou convenientes”.

No que se refere aos meios de capacitação, o **Gestor 3** reforça que os professores já são capacitados antes de entrar na instituição, mas também são promovidos encontros, ciclos de palestras e exposições onde os professores, de certa forma, se atualizam e se capacitam. Assim, para o **Gestor 1**, “a capacitação ‘*lato sensu’* e ‘*stricto sensu*’ é feita, em geral, de forma independente, concomitantemente com as atividades exercidas na instituição”. Enfim, para esse gestor, “a instituição é aberta com os funcionários e muitos fazem Graduação e Pós-Graduação inclusive com bolsa. Professores da instituição às vezes fazem as especializações oferecidas pela própria UNAVIDA”.

Dando prosseguimento à divulgação dos resultados das pesquisas junto aos gestores, o próximo subtópico abordará os resultados concernentes à criação do conhecimento x estratégia.

4.3.3. Criação do conhecimento X estratégia

Esse subtópico tem a finalidade de representar os resultados referentes às variáveis apresentadas no Quadro 8 da seção 3.4.1., que associam as formas de criação do conhecimento (modelo SECI) e os atributos dos recursos fontes de

vantagem competitiva (ferramenta VRIO), também para o instrumento de coleta dos gestores.

Desse modo, os resultados foram agrupados de acordo com as respostas percentuais. Se observa no Quadro 42 que foram agrupadas quinze das dezenove questões aplicadas, ou seja, cinco resultados para as assertivas da socialização x estratégia (SE02, SE03, SE04, SE05 e SE07), três para as assertivas da externalização x estratégia (EE01, EE02 e EE03), três para as assertivas da combinação x estratégia (CE01, CE02 e CE04) e quatro resultados para as assertivas da internalização x estratégia (IE01, IE02, IE03 e IE04).

Quadro 42 – Resultados agrupados de acordo com os percentuais.

SE02 - Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e dos professores.
SE03 - Contribuição para o enriquecimento das discussões.
SE04 - Encorajamento dos colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos.
SE05 - Coleta de informações antes de reuniões.
SE07 - Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.
EE01 - Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas.
EE02 - Auxílio aos colegas e professores a exprimirem ideias.
EE03 - Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.
CE01 - Organização das ideias em reuniões.
CE02 - Organização mental do que foi discutido em reuniões, por meio de resumos.
CE04 - Preocupação em coletar informações e as comparar às já existentes, na busca por novas ideias.
IE01 - Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.
IE02 - Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelos professores.
IE03 - Concessão de tempo para que se reflita a respeito do que está sendo discutido.
IE04 - Certificação de que os colegas e professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais.

Os que não realizam ----------	**1**
Os que realizam ----------	**4**

Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	0	4	0
É raro?	1	0	3
É custoso de imitar?	1	0	3
É explorado pela instituição?	1	3	0

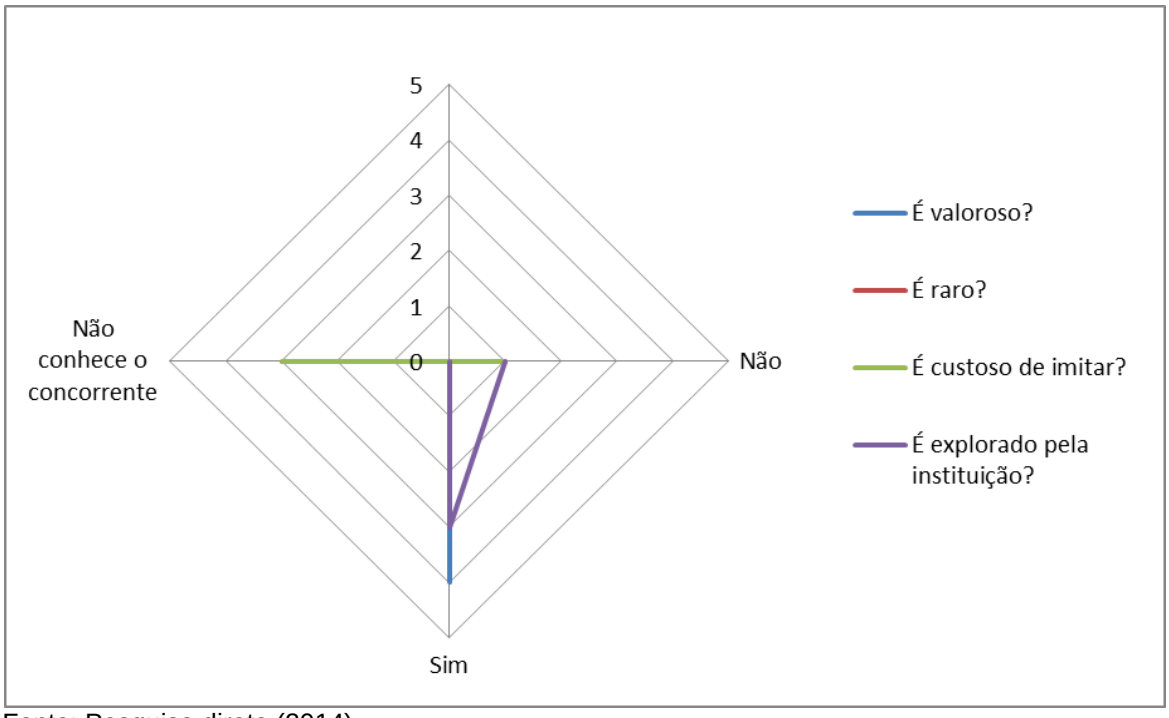
Fonte: Pesquisa direta (2014).

Considerando ainda a metodologia utilizada, ou seja, para todos os atributos das quatro dimensões do modelo SECI, a análise foi feita a partir da identificação da presença simultânea de notas iguais a 4 ou 5 (Concordo parcialmente ou Concordo totalmente) para os quatro quesitos VRIO, como reveladoras da presença de valor,

raridade, imitação e organização. Para essas duas pontuações se considerou a resposta “Sim”. Já para os resultados com pontuações equivalentes à 1, 2 ou 3 (Discordo totalmente, Discordo parcialmente ou Indiferente), a resposta considerada foi “Não”. O Gráfico 28 ilustra melhor os dados através de um radar.

Assim, dentro das quinze assertivas descritas no Quadro 42, dos cinco gestores respondentes, um não realiza nenhuma das ações citadas. Dentre os demais, isto é, quatro respondentes, todos consideram que a busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e dos professores, a contribuição para o enriquecimento das discussões, o encorajamento dos colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos, a coleta de informações antes de reuniões, os meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade, a criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas e o auxílio aos colegas e professores a exprimirem ideias são recursos considerados apenas como valorosos.

Gráfico 28 – Resultados agrupados.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Apontam também como valorosos apenas os meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade, a organização mental do que foi discutido em reuniões, a organização das ideias em reuniões, a preocupação em coletar informações e as comparar às já existentes, na busca por novas ideias, a

comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias, a busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelos professores, a concessão de tempo para que se reflita a respeito do que está sendo discutido e a certificação de que os colegas e professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais.

Ainda, entre os quatro respondentes que realizam as ações citadas, um avalia que os recursos não são raros e nem custosos de imitar, enquanto que três desconhecem os concorrentes. Ainda, três veem esses recursos como explorados pela organização. Como dedução, a partir do modelo teórico apresentado por Barney e Hesterly (2011), os recursos dessas assertivas podem gerar apenas paridade competitiva para a instituição de ensino, de acordo com os respondentes.

O **Gestor 1** enfatiza, sob a perspectiva do encorajamento dos colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos, que:

> Nesse 'território' há muitas possibilidades e viés. As instituições devem ser livres/abertas para a criação do conhecimento e seu corpo de 'operadores' (professores administrativos e teóricos), devem ser estimulados à isso. Obviamente que existem operadores que se diferenciam, bem como cursos que apresentam produção e qualidade diferenciadas.

Referente à organização mental do que foi discutido em reuniões, por meio de resumos, esse mesmo gestor entende que:

> O compartilhamento, repasse e circulação de informações entre os envolvidos é um aspecto de larga eficácia à serviço da instituição, de docentes e de outros participantes comprometidos.

Utilizando-se dos mesmos critérios apresentados anteriormente, o Quadro 43 trouxe como retorno apenas uma assertiva. O Gráfico 29 faz uma ilustração dos dados.

Assim, um dos respondentes não compartilha experiências, enquanto que os quatro que compartilham consideram essa prática apenas como valorosa. Dentre esses quatro, dois não o veem como um recurso raro, enquanto que os outros dois desconhecem os concorrentes, nesse sentido. Quanto à imitabilidade, três respondentes avaliam que o recurso não é custoso de imitar e um afirma que desconhece os concorrentes. Da mesma forma que as assertivas anteriores, três dos respondentes consideram que esses recursos são explorados pela organização.

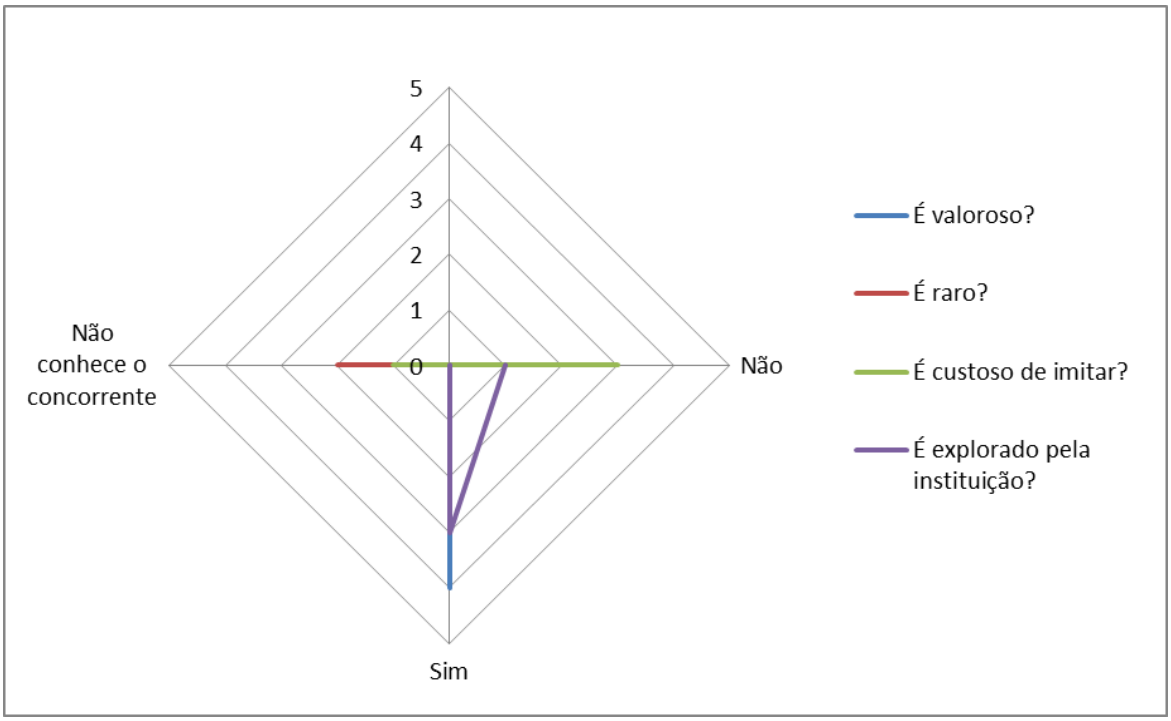
Logo, o compartilhamento de experiências também pode gerar apenas paridade competitiva para a instituição, de acordo com os respondentes e com a teoria do modelo VRIO.

Quadro 43 – Compartilhamento de experiências entre os cargos.

SE01 - Compartilhamento de experiências entre os cargos.			
Os que não realizam ----------			**1**
Os que realizam ----------			**4**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	0	4	0
É raro?	2	0	2
É custoso de imitar?	3	0	1
É explorado pela instituição?	1	3	0

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 29 – Compartilhamento de experiências entre os cargos.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

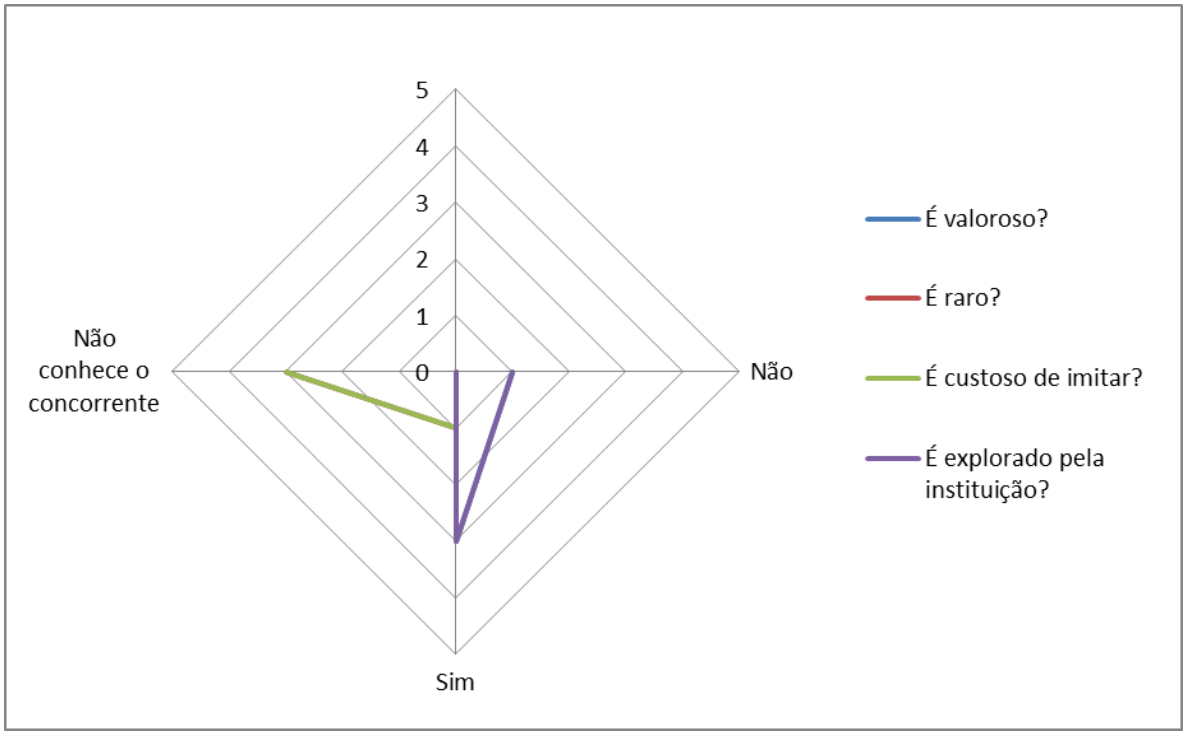
Para o Quadro 44, a partir dos mesmos critérios já apresentados, apenas uma assertiva foi classificada. O Gráfico 30 faz uma ilustração dos dados através de um radar.

Quadro 44 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores.

SE06 - Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores para melhorias.			
Os que não realizam ----------			**1**
Os que realizam ----------			**4**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	1	3	0
É raro?	0	1	3
É custoso de imitar?	0	1	3
É explorado pela instituição?	1	3	0

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 30 – Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Desse modo, a observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores em prol de melhorias não são feitas por um dos respondentes, ao contrário de quatro que realizam a ação. Dentre esses quatro, três a consideram como um recurso valoroso. Além disso, é um recurso raro e custoso de imitar para um respondente, complementando-se dos três que não conhecem o concorrente. Ainda, três respondentes veem os recursos como explorado pela instituição de ensino. Pode-se demonstrar nesse caso que a observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores em prol de melhorias na instituição gera desvantagem competitiva para um respondente, paridade

competitiva para dois respondentes, bem como gera vantagem competitiva sustentável para um respondente, ou seja, para este último o recurso é valoroso, raro, custosos de imitar e a instituição está organizada para a exploração do mesmo.

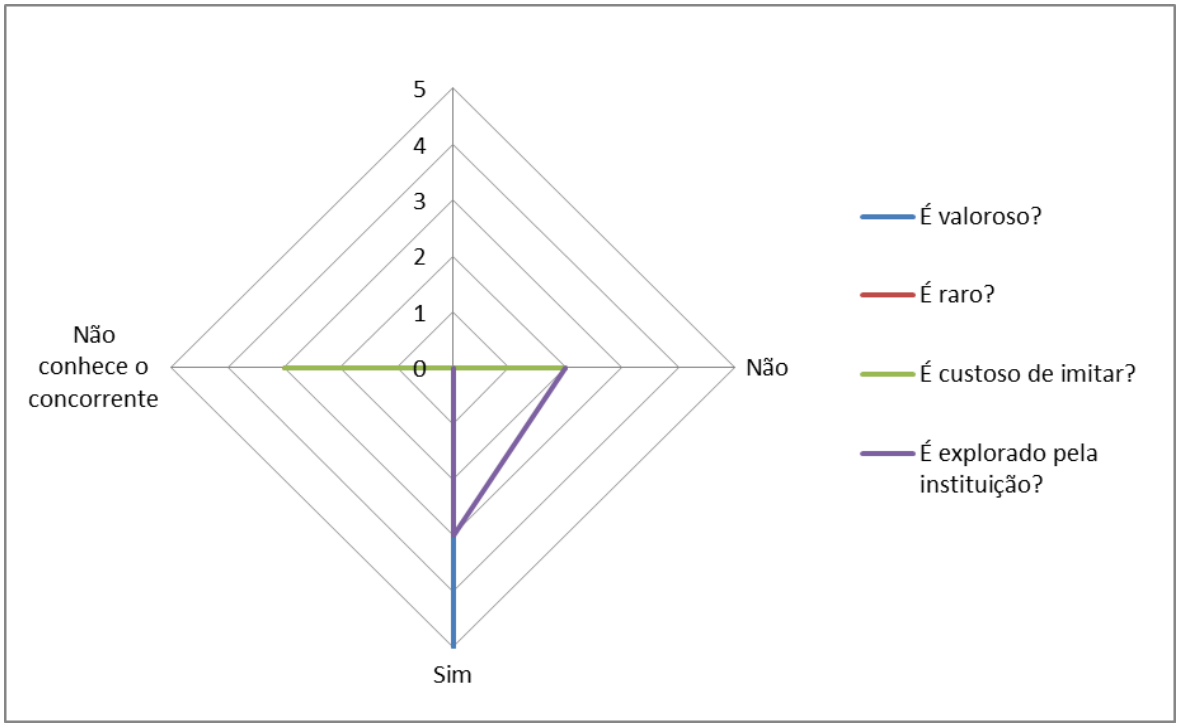
O Quadro 45 também trouxe como retorno apenas uma assertiva, sendo que nesse caso todos os respondentes consideram apenas como valorosa a utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia. O Gráfico 31 ilustra os dados através de um radar.

Quadro 45 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.

CE03 - Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.			
Os que não realizam ----------			**0**
Os que realizam ----------			**5**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	0	5	0
É raro?	2	0	3
É custoso de imitar?	2	0	3
É explorado pela instituição?	2	3	0

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 31 – Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Assim, dois respondentes não consideram esse recurso com sendo raro e nem custo de imitar, além dos três que não conhecem o concorrente nesse sentido. Ainda, três dos respondentes avaliam que esse recurso é explorados pela organização. Logo, esse recurso na instituição pode gerar apenas paridade competitiva, de acordo com os respondentes e com a teoria apresentada por Barney e Hesterly (2011).

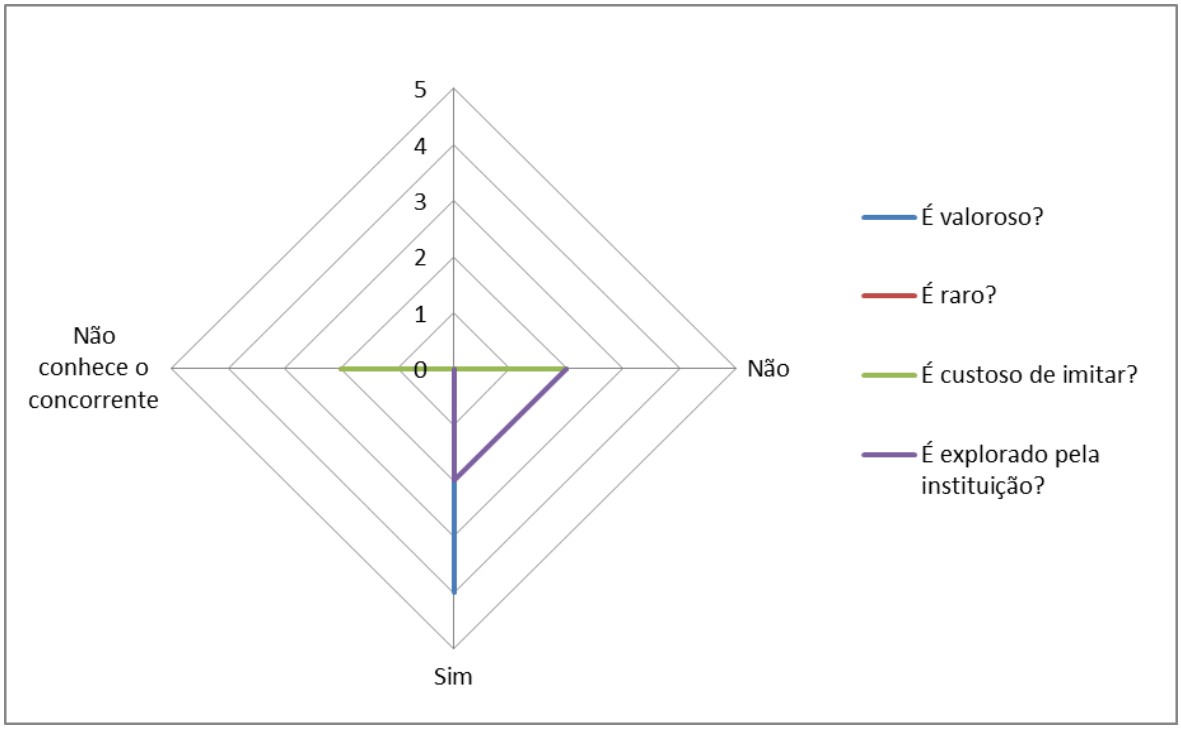
Os resultados da última assertiva referente aos meios de capacitação para os colegas e professores podem ser observados no Quadro 46. Como forma de ilustrar, o Gráfico 32 distribui os dados através de um radar.

Quadro 46 – Meios de capacitação para todos os colegas e professores.

IE05 - Meios de capacitação para todos os colegas e professores.			
Os que não realizam ----------			**1**
Os que realizam ----------			**4**
Para os que realizam:	**Não**	**Sim**	**Não conhece o concorrente**
É valoroso?	0	4	0
É raro?	2	0	2
É custoso de imitar?	2	0	2
É explorado pela instituição?	2	2	0

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 32 – Meios de capacitação para todos os colegas e professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Um dos gestores não executa essa ação, desse modo os quatro restantes consideram esse recurso como valoroso. Além disso, dentre os que consideram o recurso como valoroso, metade não o veem como com sendo raro e custo de imitar, e a outra metade diz não conhecer o concorrente nesse sentido. Mesmo assim, dentro daqueles que realizam a ação, dois acreditam que o recurso é explorado pela instituição de ensino.

De forma a promover um entendimento mais geral da pesquisa junto aos gestores, os dados foram agrupados no Quadro 47 utilizando os critérios apresentados para o modelo VRIO, conforme resumo contido no Quadro 7 (Modelo VRIO).

A partir do Gráfico 33 pode ser observado que praticamente todos os gestores que exercem as ações apresentadas, consideram os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam o recurso como valoroso.

Apenas a observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias (SE06) recebeu classificação diferenciada. Assim, um gestor não considera esse recurso nem como valoroso, classificando-o como gerador de desvantagem competitiva, segundo a teoria do modelo VRIO, dois o classifica apenas como valoroso, logo, para esses, é um recurso gerador de paridade competitiva perante a concorrência. E ainda um dos gestores atribui ao recurso a classificação de valoroso, raro e custoso de imitar, denominando-o assim, gerador de vantagem competitiva sustentável, de acordo com a teoria do modelo VRIO.

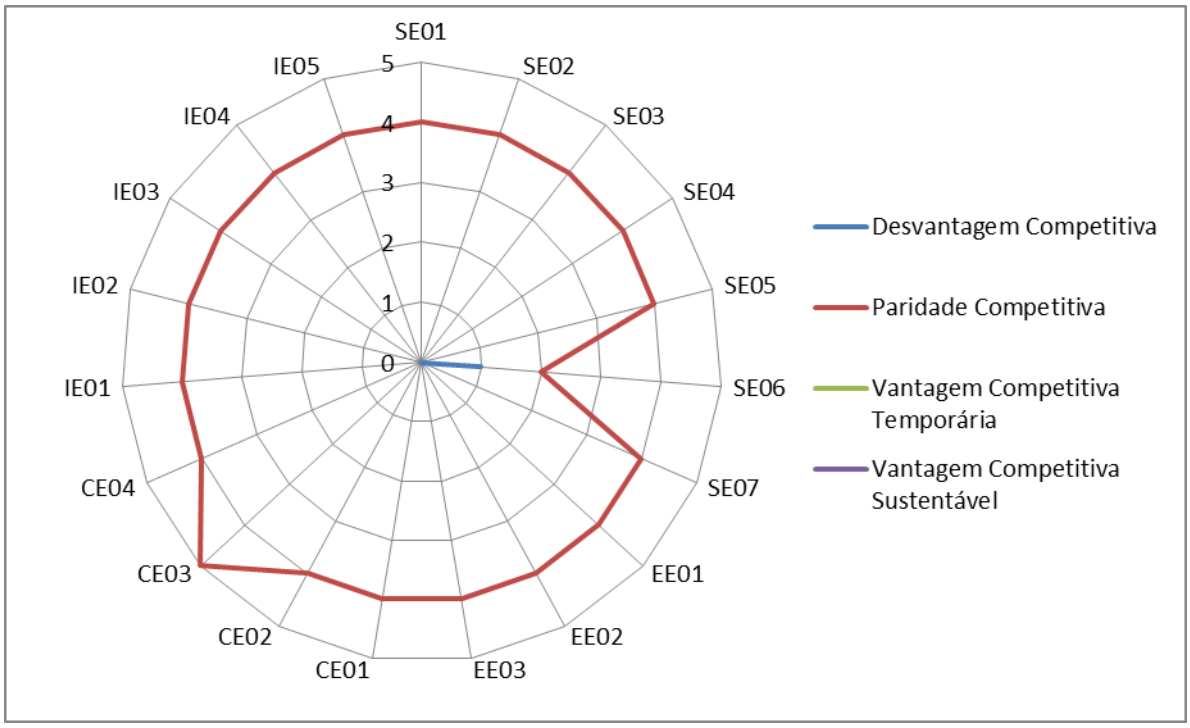
Com a finalidade de se verificar as disparidades e as similaridades em relação às respostas apresentadas pelos professores e pelos gestores, a próxima seção tem como finalidade fazer uma análise comparativa dos resultados.

Quadro 47 – Classificação de recursos de acordo com os gestores.

Assertivas	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável
SE01 - Compartilhamento de experiências entre os cargos.	-	Quatro gestores atribuem o *status* de gerador de paridade competitiva aos recursos contidos nessas assertivas	-	-
SE02 - Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias.				
SE03 - Contribuição para o enriquecimento das discussões.				
SE04 - Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos.				
SE05 - Coleta de informações antes de reuniões.				
SE06 - Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias.	Um gestor atribui o *status* de gerador de desvantagem competitiva ao recurso contido nessa assertiva	Dois gestores atribuem o *status* de gerador de paridade competitiva ao recurso contido nessa assertiva	-	Um gestor atribui o *status* de gerador de vantagem competitiva sustentável ao recurso contido nessa assertiva
SE07 - Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.	-	Quatro gestores atribuem o *status* de gerador de paridade competitiva aos recursos contidos nessas assertivas	-	-
EE01 - Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas.				
EE02 - Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias.				
EE03 - Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.				
CE01 - Organização das ideias em reuniões.				
CE02 - Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos.				
CE03 - Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.	-	Cinco gestores atribuem o *status* de gerador de paridade competitiva ao recurso contido nessa assertiva	-	-
CE04 - Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.	-	Quatro gestores atribuem o *status* de gerador de paridade competitiva aos recursos contidos nessas assertivas	-	-
IE01 - Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.				
IE02 - Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias.				
IE03 - Concessão de tempo aos colegas e chefias, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido.				
IE04 - Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais.				
IE05 - Meios de capacitação para todos os colegas e chefias.				

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 33 – Classificação de recursos de acordo com os gestores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

4.4. Análise comparativa dos resultados

Um comparativo entre os resultados gerados pelos professores e pelos gestores se faz necessário tendo em vista que pode haver distinção de ideias entre esses dois grupos, até mesmo pelas funções desempenhadas. Assim, foram selecionados os resultados das assertivas que tratam da criação do conhecimento x estratégia para os dois grupos respondentes (Quadro 48).

Nas questões que tratam da socialização, entre 01 e 05 professores consideram que os recursos contidos nas mesmas podem gerar desvantagem competitiva, ou seja, não são nem valorosos, enquanto que em apenas uma questão, SE06 (observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias), apenas 01 gestor faz essa mesma consideração. Ainda, entre 19 a 25 professores e 02 a 04 gestores se referem às assertivas da socialização como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, isto é, são valorosos segundo o modelo VRIO, sendo esses números maioria entre os respondentes.

Quadro 48 – Resultados comparativos para criação do conhecimento x estratégia

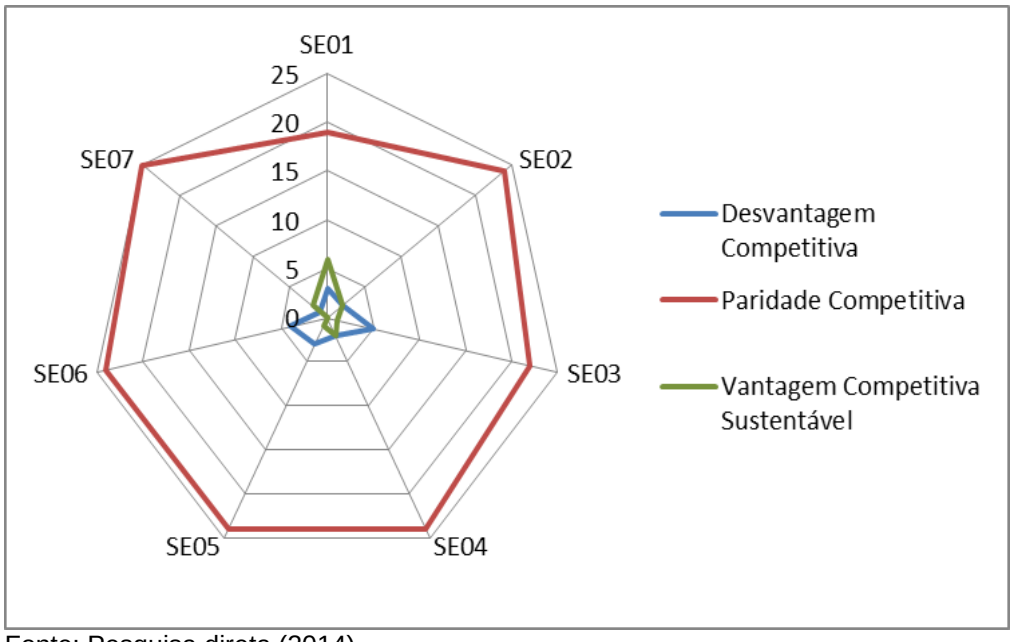
Assertivas	Professores				Gestores			
	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Competitiva Temporária	Vantagem Competitiva Sustentável
SE01 - Compartilhamento de experiências entre os cargos.	3	19	-	6	-	4	-	-
SE02 - Busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias.	2	24	-	2	-	4	-	-
SE03 - Contribuição para o enriquecimento das discussões.	5	22	-	1	-	4	-	-
SE04 - Encorajamento dos colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos.	2	24	-	2	-	4	-	-
SE05 - Coleta de informações antes de reuniões.	3	24	-	1	-	4	-	-
SE06 - Observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias.	4	24	-	-	1	2	-	1
SE07 - Meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.	1	25	-	2	-	4	-	-
EE01 - Criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas.	1	24	1	2	-	4	-	-
EE02 - Auxílio aos colegas e chefias a exprimirem ideias.	2	25	-	1	-	4	-	-
EE03 - Meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.	1	25	1	1	-	4	-	-
CE01 - Organização das ideias em reuniões.	2	23	2	1	-	4	-	-
CE02 - Organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos.	2	22	2	2	-	4	-	-
CE03 - Utilização da experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia.	3	21	1	3	-	5	-	-
CE04 - Preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.	2	21	3	2	-	4	-	-
IE01 - Comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias.	4	20	1	3	-	4	-	-
IE02 - Busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias.	5	18	1	4	-	4	-	-
IE03 - Concessão de tempo aos colegas e chefias, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido.	8	18	-	2	-	4	-	-
IE04 - Certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais.	7	19	1	1	-	4	-	-
IE05 - Meios de capacitação para todos os colegas e chefias.	2	24	-	2	-	4	-	-

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Além disso, nenhum recurso das assertivas da socialização é gerador de vantagem competitiva temporária na opinião dos dois grupos respondentes. No que diz respeito aos recursos geradores de vantagem competitiva sustentável, que são valorosos, raros, custosos de imitar e explorados pela instituição de ensino, segundo o modelo de Barney e Hesterly (2011), entre 01 e 06 professores atribuem algum grau às questões da socialização, com exceção da SE06 (observação e cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias), o que diverge da opinião dos gestores, pois essa foi a única questão em que 01 gestor se refere como recurso gerador de vantagem competitiva sustentável. Os recursos contidos nas demais questões da socialização não receberam o *status* de gerador de vantagem competitiva sustentável no julgamento dos gestores.

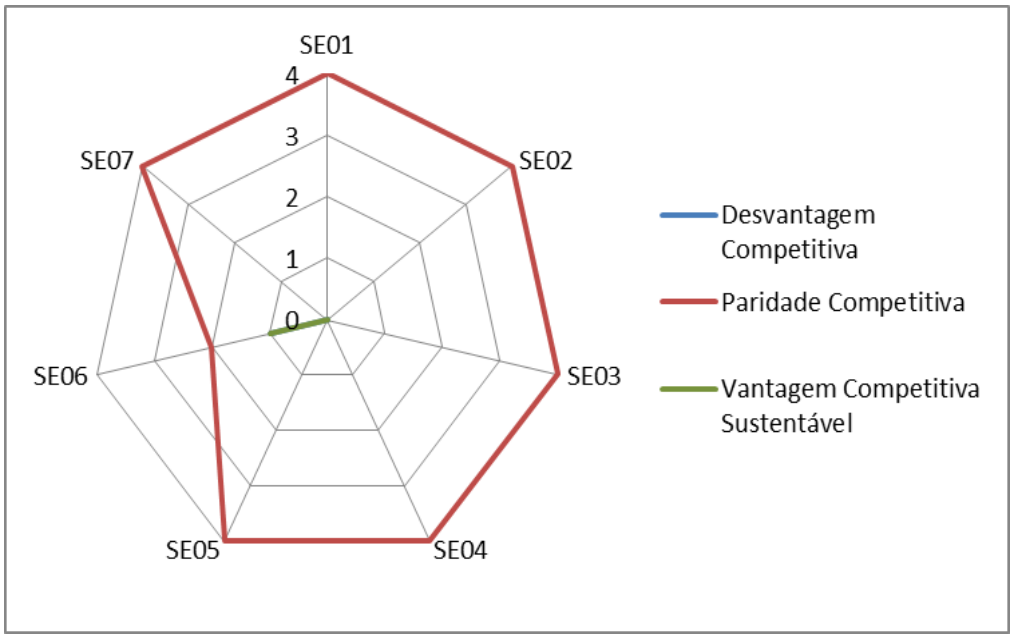
Os Gráficos 34 e 35 ilustram os resultados dos professores e dos gestores, respectivamente, quanto à socialização, e se pode observar que para a maioria dos respondentes dentro dos dois grupos, a socialização do conhecimento dentro da instituição de ensino é um recurso que gera paridade competitiva perante a concorrência, ou seja, é apenas valoroso com base na teoria do modelo VRIO.

Gráfico 34 – Socialização do conhecimento na visão dos professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 35 – Socialização do conhecimento na visão dos gestores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

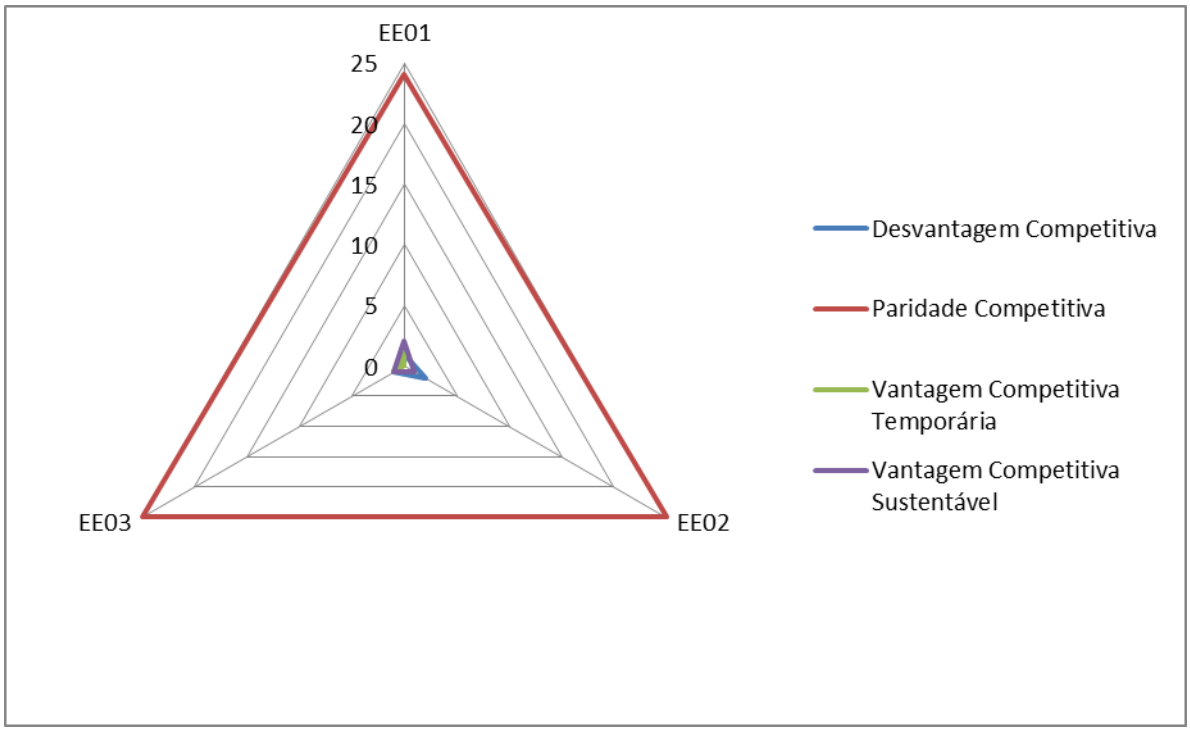
Quanto às questões que tratam da externalização, ao menos 01 ou 02 professores consideram os recursos contidos nelas como geradores de desvantagem competitiva, o que diverge da opinião dos gestores, que não atribuem à essas mesmas questões esse *status*. Essa divergência não ocorre nas considerações de que os recursos das assertivas geram paridade competitiva, ou seja, são ao menos valorosos, pois a maioria, tanto dos professores (entre 24 e 25), quanto dos gestores (pelo menos 04), julgam todas as assertivas como fontes de paridade competitiva perante os concorrentes.

No que diz respeito aos recursos geradores de vantagem competitiva temporária, a divergência de opiniões volta a acontecer. Assim, dentre as três questões que tratam da externalização do conhecimento, duas delas geram vantagem competitiva temporária de acordo com apenas 01 professor: EE01 (criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas) e EE03 (meios de registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade). Quanto aos gestores, nenhum atribui aos mesmos recursos essa classificação.

Abordando os recursos geradores de vantagem competitiva sustentável, ainda existe uma pequena divergência de ideias entre os dois grupos de

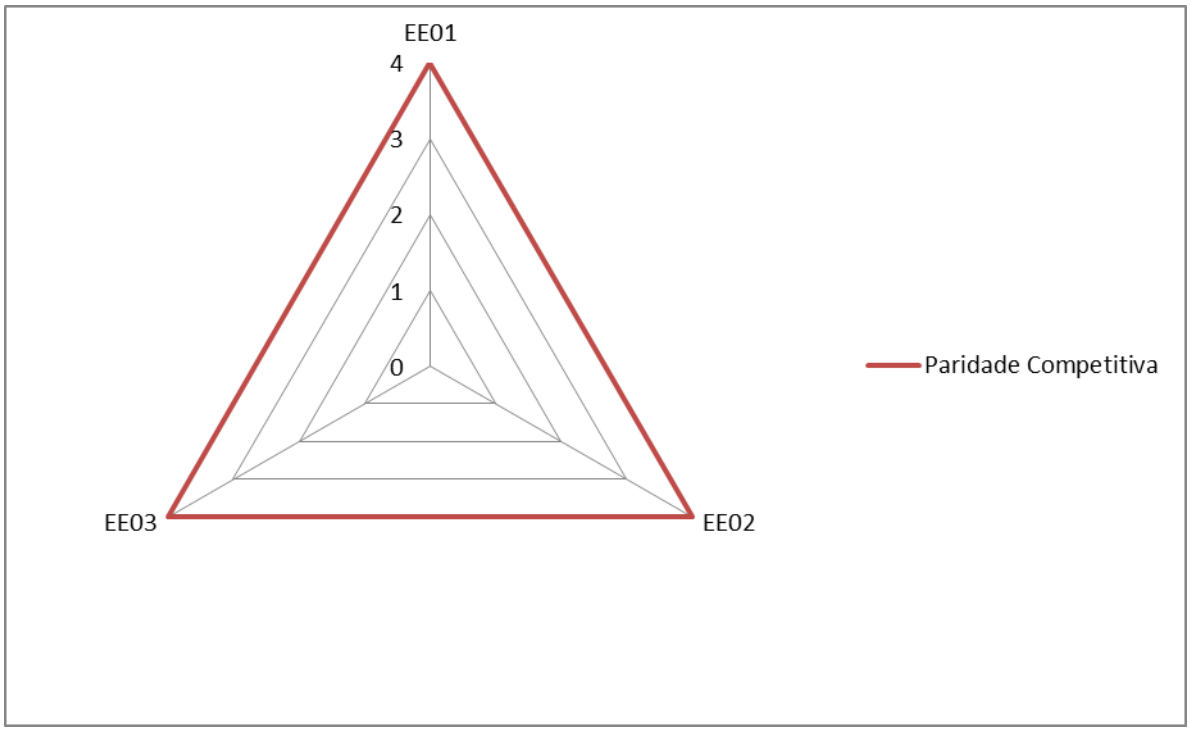
respondentes, sendo que para 01 ou 02 professores, os recursos relacionados às assertivas da externalização geram algum grau de vantagem competitiva sustentável, enquanto que para nenhum gestor isso acontece. Os Gráficos 36 e 37 esboçam os resultados dos professores e dos gestores, respectivamente, quanto à externalização, e, da mesma forma como ocorre para a socialização do conhecimento dentro da instituição de ensino, se pode observar que para a maioria dos respondentes dentro dos dois grupos, a externalização do conhecimento é um recurso que gera paridade competitiva frente à concorrência, isto é, é apenas valoroso com base na teoria do modelo fundamentado por Barney e Hesterly (2011).As assertivas que tratam da combinação são geradores de desvantagem competitiva para uma pequena parcela dos professores, entre 02 e 03 desses. Nenhum dos gestores considera que as mesmas questões tenham recursos que gerem desvantagem competitiva, caracterizando uma divergência de opiniões. Mas a maioria dos professores (entre 21 e 23) e dos gestores (entre 04 e 05) convergem no que diz respeito aos recursos das assertivas da combinação como geradoras de paridade competitiva, classificando-os como valorosos.

Gráfico 36 – Externalização do conhecimento na visão dos professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 37 – Externalização do conhecimento na visão dos gestores.

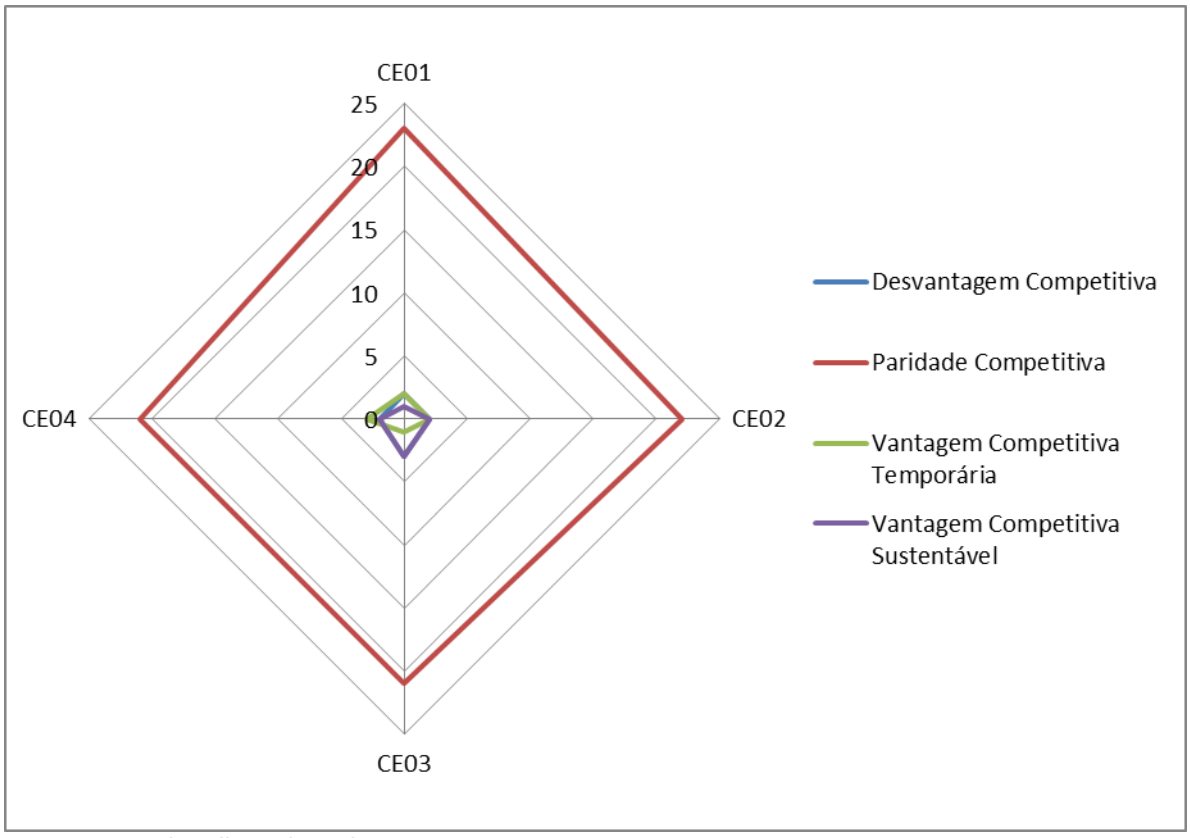


Fonte: Pesquisa direta (2014).

Referente à opinião dos respondentes quanto aos recursos geradores de vantagem competitiva temporária nas questões que tratam da combinação, existem divergências de julgamento entre os dois grupos. Enquanto alguns poucos professores, entre 01 e 03, os classificam como geradores de vantagem competitiva temporária, nenhum gestor atribui esse status à esses recursos. O mesmo ocorre com os recursos das assertivas que tratam da combinação, para os dois grupos de respondentes, no que diz respeito à geração de vantagem competitiva sustentável.

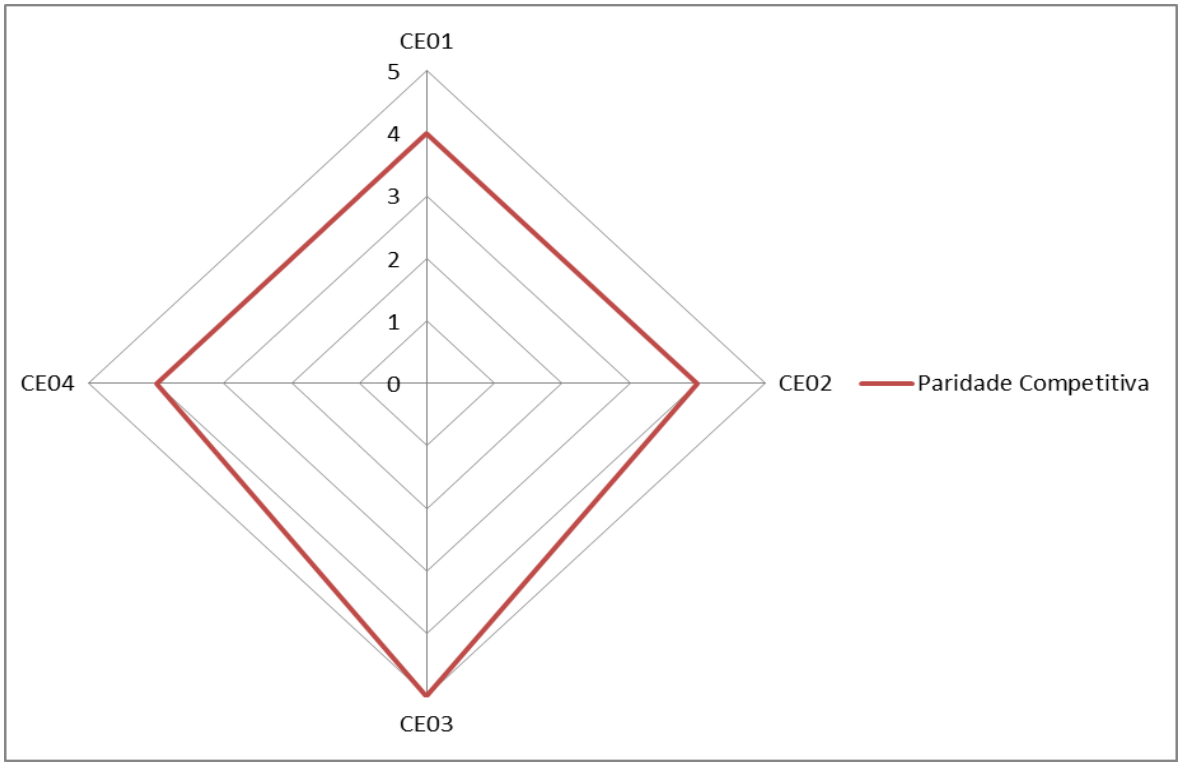
Os Gráficos 38 e 39 ilustram os resultados dos professores e dos gestores, respectivamente, quanto à combinação, e mais uma vez se pode observar que para a maioria dos respondentes dentro dos dois grupos, a combinação do conhecimento dentro da instituição de ensino é um recurso que gera paridade competitiva frente à concorrência. Assim, segundo o modelo VRIO, e a opinião da maioria dos respondentes, é apenas valoroso.

Gráfico 38 – Combinação do conhecimento na visão dos professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 39 – Combinação do conhecimento na visão dos gestores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

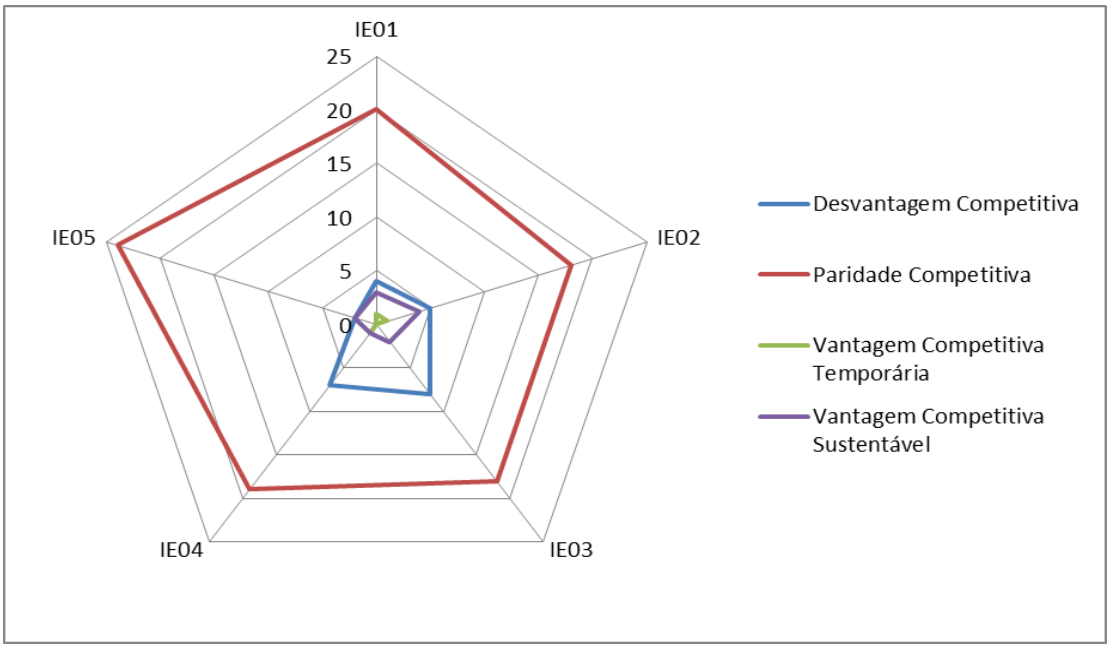
Nas questões que tratam da internalização, entre 02 e 08 professores consideram que os recursos contidos nas mesmas podem gerar desvantagem competitiva, ou seja, não são nem valorosos, enquanto que nenhum gestor faz essa consideração, caracterizando uma discordância de ideias. Ainda, entre 18 a 24 professores, bem como 04 gestores, se referem às assertivas da internalização como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, isto é, são valorosos segundo o modelo VRIO, sendo esses números maioria entre os respondentes.

Além disso, apenas 01 professor atribui aos recursos de três assertivas da internalização o status de gerador de vantagem competitiva temporária, sendo elas: IE01 (comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias), IE02 (busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias) e IE04 (certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais). Nenhum gestor considera os recursos das assertivas da internalização como valorosos e raros, ou seja, como geradores de vantagem competitiva temporária.

. No que diz respeito aos recursos geradores de vantagem competitiva sustentável, que são valorosos, raros, custosos de imitar e explorados pela instituição de ensino, segundo o modelo de Barney e Hesterly (2011), entre 01 e 04 professores atribuem algum grau às questões da internalização, o que diverge da opinião dos gestores, que não atribuem essa mesma classificação de recursos geradores de vantagem competitiva sustentável para as assertivas da internalização.

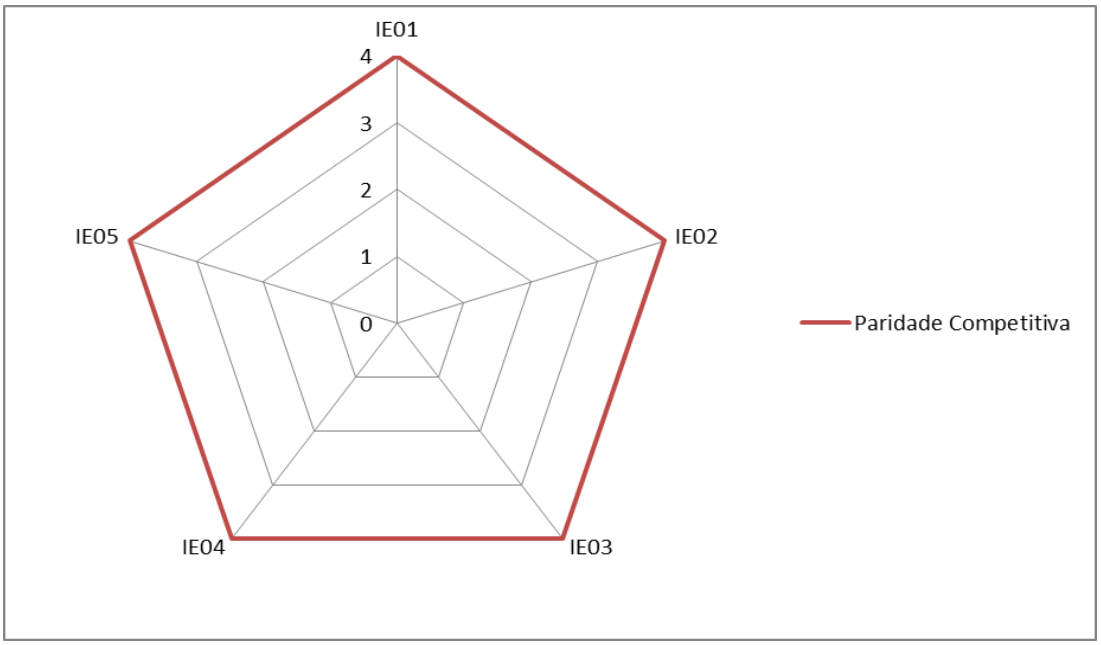
Os Gráficos 40 e 41 ilustram os resultados dos professores e dos gestores, respectivamente, quanto à internalização, e se pode observar que para a maioria dos respondentes dentro dos dois grupos, a internalização do conhecimento dentro da instituição de ensino é um recurso que gera paridade competitiva perante a concorrência, ou seja, é apenas valoroso com base na teoria do modelo VRIO, segundo os autores Barney e Hesterly (2011).

Gráfico 40 – Internalização do conhecimento na visão dos professores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Gráfico 41 – Internalização do conhecimento na visão dos gestores.



Fonte: Pesquisa direta (2014).

Enfim, pôde-se analisar, por meio da visão baseada em recursos (VBR), que o conhecimento organizacional é um recurso estratégico, mas que para a maioria dos respondentes dentro dos dois grupos esse mesmo recurso relacionado à criação do conhecimento, segundo o modelo SECI, é apenas valoroso, e assim, é fonte de

paridade competitiva perante a concorrência. Mesmo assim, alguns professores atribuem ao conhecimento o *status* de gerador de vantagem competitiva para a instituição de ensino, tanto temporária, quanto sustentável, o que diverge da opinião dos gestores neste sentido. Acredita-se que essa discordância de julgamento se dê pelas diferentes visões dos dois grupos, pelos diferentes perfis, e até mesmo pelas distintas atribuições dentro da instituição.

4.5. Considerações finais sobre o capítulo

Este capítulo teve como intuito apresentar, analisar e discutir os resultados advindos do estudo de caso. Desse modo, foram utilizados os procedimentos descritos anteriormente no Capítulo 3, item 3.4., com a finalidade de analisar se o conhecimento organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva numa instituição de ensino superior.

Além disso, foi um capítulo muito importante para essa dissertação, pois com a divulgação dos resultados se possibilitou o atendimento dos objetivos desse trabalho.

Por fim, entende-se que houve o cumprimento da proposta desse objeto, o qual pôde demonstrar que, apesar de algumas divergências entre os respondentes, em sua maioria existem recursos internos, como é o caso do conhecimento, que são valorosos para a instituição, ou até mesmo raros e custosos de imitar.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões e as recomendações originadas a partir do estudo realizado em uma instituição de ensino para analisar, por meio da visão baseada em recursos (VBR), se o conhecimento organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, na seção 5.1. são destacadas as conclusões da dissertação, bem como a constatação ao atendimento dos objetivos, na seção 5.2., bem como as contribuições dessa pesquisa, na seção 5.3., e recomendações para trabalhos futuros que tenham relação com o mesmo tema aqui apresentado e que sirvam de complemento a essa dissertação, na seção 5.4.

5.1. Considerações finais

As instituições de educação superior (IES) no Brasil vem sofrendo grandes mudanças em função do ambiente em que se encontra. No caso das instituições privadas, as principais características estão relacionadas a grande competição, a maior prioridade no ensino de graduação, a procura de melhoria da qualidade do ensino, a baixa produtividade, tanto no ensino, como na pesquisa, e o foco na eficiência organizacional. Além disso, uma expansão do ensino médio nos últimos 10 anos beneficiou as pessoas menos favorecidas, elevando, dessa forma, o número de matrículas nas escolas, gerando potenciais candidatos às IES. Considerando ainda que as IES públicas não tem condições de absorver toda essa demanda, como complemento da nova política governamental, existem programas do Ministério da Educação (MEC) que incentivam e até financiam cursos de graduação para pessoas de baixa renda, além da elaboração de programas de extensão universitária para a rede pública que contribuem para uma melhoria do ensino superior no país. Além desses projetos, o MEC ainda tem trazido incentivos como a aprovação constante de cursos à distância.

É dentro desse contexto que a presente dissertação teve como principal objetivo analisar, por meio da visão baseada em recursos (VBR), se o conhecimento

organizacional é um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva em uma instituição de educação superior privada no município de João Pessoa/PB.

Na busca pelo alcance desse objetivo, o presente trabalho lançou mão de uma vasta revisão bibliográfica sobre o tema, através de artigos, livros, internet, entre outros, tanto em autores clássicos, como mais recentes. Também foi realizada uma pesquisa de campo junto aos professores e aos gestores da instituição de ensino escolhida, com a aplicação de questionários, bem como a análise dos resultados da pesquisa.

Para o grupo dos professores, inicialmente, verificou-se suas perspectivas em relação ao modelo VRIO (valor, raridade, imitação e organização) dos componentes do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) ocorrendo de maneira simultânea, como prevê o modelo teórico utilizado para a condução do estudo.

No caso dos grupos dos gestores, o estudo buscou inicialmente, com base na ferramenta VRIO, fazer a caracterização dos recursos tangíveis e intangíveis que, de acordo com seu entendimento, poderiam ser encontrados na instituição de ensino, além de explorar as variáveis em torno criação do conhecimento com base no modelo SECI de conversão do conhecimento, bem como também verificar suas perspectivas em relação ao modelo VRIO dos componentes do modelo SECI ocorrendo de maneira simultânea, como prevê o modelo teórico utilizado para a condução do estudo.

Ao final, buscou-se fazer uma análise comparativa entre os resultados dos professores e dos gestores quanto às perspectivas conjuntas em relação ao modelo VRIO dos componentes do modelo SECI ocorrendo de maneira simultânea.

Como resultado do questionário aplicado aos professores, obteve-se que grande parte daqueles que exercem as ações apresentadas, considera os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam o recurso apenas valoroso. Seguido daqueles que não os consideram nem como valorosos, classificando-os como gerador de desvantagem competitiva, segundo a teoria. Ainda se pode observar que uma pequena minoria dos professores que exercem as ações consideram os recursos como geradores de vantagem competitiva temporária, pois são valorosos e raros apenas. Uma parcela um pouco

maior que essa última atribui aos recursos a classificação de valorosos, raros e custosos de imitar, denominando-os assim, geradores de vantagem competitiva sustentável, de acordo com a teoria do modelo VRIO.

Quanto aos resultados apresentados com a aplicação da pesquisa aos gestores, constatou-se que, na identificação dos recursos, o conhecimento é considerado como um recurso na instituição por quatro dos cinco gestores respondentes. Assim, dos que consideram o conhecimento como um recurso, três o classificam como valoroso para instituição, mas nem raro e nem custoso de imitar perante a concorrência, enquanto que um gestor considera o conhecimento como recurso valoroso, raro e custoso de imitar, bem como ele é explorado pela instituição. Além disso, na exploração das variáveis em torno criação do conhecimento com base no modelo SECI, os gestores responderam, em sua maioria, que “Concordam parcialmente” ou “Concordam totalmente” com as assertivas em torno da socialização, da externalização, da combinação e da internalização do conhecimento na instituição de ensino. Nos resultados correspondentes às perspectivas em relação ao modelo VRIO dos componentes do modelo SECI ocorrendo de maneira simultânea, observa-se que praticamente todos os gestores que exercem as ações apresentadas, consideram os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam o recurso como valoroso. Em apenas uma assertiva houve disparidade de respostas, pois um dos gestores não considera nem valoroso o recurso de considerado nela, classificando-o como gerador de desvantagem competitiva. Além disso, para essa mesma assertiva, metade dos gestores classificam o recursos apenas valoroso, logo gerador de paridade competitiva perante a concorrência, e um dos gestores atribui ao recurso a classificação de valoroso, raro e custoso de imitar, denominando-o assim, gerador de vantagem competitiva sustentável, de acordo com a teoria do modelo VRIO.

Na análise comparativa entre os resultados dos professores e dos gestores houve divergências e convergências de resultados. Logo, o conhecimento organizacional é um recurso estratégico, mas para a maioria dos respondentes dentro dos dois grupos esse mesmo recurso relacionado à criação do conhecimento, segundo o modelo SECI, é apenas valoroso, e assim, é fonte de paridade

competitiva perante a concorrência. Mesmo assim, alguns professores atribuem ao conhecimento o *status* de gerador de vantagem competitiva para a instituição de ensino, tanto temporária, quanto sustentável, o que diverge da opinião dos gestores neste sentido. Acredita-se que essa discordância de julgamento se dê pelas diferentes visões dos dois grupos, pelos diferentes perfis, e até mesmo pelas distintas atribuições dentro da instituição.

Dando continuidade às conclusões dessa dissertação, a próxima seção trata do atendimento aos objetivos.

5.2. Atendimento dos objetivos

A partir dos resultados alcançados e da realização da análise contidos nesta dissertação, pode-se afirmar que tanto o objetivo geral, quanto os específicos foram atendidos. Deve-se considerar que para o alcance dos objetivos, este trabalho lançou mão de uma revisão teórica, desenvolvida no capítulo 2, bem como da análise dos resultados, apresentados no capítulo 4.

Diante disso, para a verificação do alcance do objetivo geral, é necessário investigar também o alcance dos objetivos específicos. Desse modo, essa avaliação é melhor detalhada a seguir.

- ✓ Objetivo específico 1: identificar as características da estrutura e do funcionamento da IES em questão.

A pesquisa de campo proporcionou o atendimento desse primeiro objetivo específico, através da aplicação do roteiro de caracterização (Apêndice I) ao Diretor Administrativo, bem como as “Partes I” do questionário aplicados aos professores (contido no Apêndice II) e aos gestores (contido no Apêndice III).

Observou-se, já de início, que a instituição de ensino em questão, a UNAVIDA, trabalha de forma diferenciada em relação aos seus concorrentes, pois é considerada uma academia com múltiplas funções a serem desenvolvidas, dependendo das parcerias definidas. Sendo que atualmente ela funciona como apoio logístico aos cursos da área pedagógica intitulado de “Formação de

Professores e Licenciaturas Específicas” junto a UVA - Universidade Estadual Vale do Acaraú, com sede em Sobral/CE, ou seja, está restrita à formação de professores em nível superior, tratando-se de um programa especial de formação de docentes para o ensino infantil, fundamental e médio.

Outra peculiaridade da instituição é que o número de vagas é de acordo com a demanda de alunos que passam nas provas. Cabe então aos gestores a organização e disponibilização de salas e recursos didáticos, bem como a contratação ou demissão de professores de acordo com essa demanda.

Além disso, a instituição conta com sete diferentes cursos, ministrados em oito cidades diferentes, dentro do Estado da Paraíba. A exigência mínima quanto à titulação dos professores é de especialista, sendo que a instituição dispõe atualmente de 80 especialistas, 104 mestres e 10 doutores distribuídos nas oito cidades as quais a instituição atua no momento.

Com a finalidade de se manter no mercado, a UNAVIDA se utiliza de várias estratégias, dentre elas a prática de cobrança de mensalidades com valores inferiores aos da concorrência, a diversidade de cursos oferecidos, a separação de disciplinas em módulos, ministrados aos sábados. Assim, o caráter social da instituição não é apenas a cobrança de mensalidades mais baixas, mas também o acesso a um público que mora no interior do Estado, bem como o direcionamento dos cursos à formação de professores para o público infantil, fundamental e médio, possibilitando aos formandos atuarem em suas próprias cidades.

Por fim, as parcerias para aquisição de salas, laboratórios e recursos didáticos junto às outras instituições são fatores estratégicos importantes para a UNAVIDA, tendo em vista que esses recursos físicos também demandam altos investimentos.

- ✓ Objetivo específico 2: Identificar, na percepção dos respondentes, os recursos e o processo de criação do conhecimento, segundo a VBR e o modelo SECI, respectivamente.

Para o atendimento desse objetivo específico, foram aplicadas as partes II e III do questionário (Apêndice III) junto a cinco gestores da instituição de ensino, denominados: Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Gestor 4 e Gestor 5.

Observa-se então que, de acordo com a parte II, que o Gestor 1 considera praticamente todos os recursos citados como sendo valorosos, raros, custosos de imitar e que a instituição está organizada para dar suporte à exploração deles. Mas os Gestores 2, 3 e 5 consideram praticamente todos os recursos citados como sendo apenas valorosos, mas nenhum deles é raro e custoso de imitar, sendo assim a instituição não está organizada para dar suporte à exploração dos recursos citados, apesar de que eles podem gerar paridade competitiva à instituição de ensino.

Ainda, o Gestor 4 considera apenas o prédio e o espaço físico como recursos que não geram mais que vantagem competitiva temporária, de acordo com a teoria, pois não passam de valiosos e raros. Dentre os demais recursos assinalados, dez são considerados por esse mesmo gestor como sendo apenas valiosos, gerando paridade competitiva, bem como dez deixam a instituição em desvantagem competitiva, pois não são nem valorosos. Especificamente quanto ao recurso conhecimento, observa-se que apenas o Gestor 3 não identifica o conhecimento como um existente na instituição de ensino, ao contrário dos Gestores 2, 4 e 5, que o consideram como um recurso valoroso para instituição, mas que não é raro e nem custoso de imitar perante a concorrência, enquanto que o Gestor 1 considera o conhecimento como recurso valoroso, raro e custoso de imitar, bem como ele é explorado pela instituição.

Além disso, com base na parte III do questionário, os gestores responderam, em sua maioria, que “Concordam parcialmente” ou “Concordam totalmente” com as assertivas em torno da socialização, da externalização, da combinação e da internalização do conhecimento na instituição de ensino.

- ✓ Objetivo específico 3: verificar se o conhecimento é considerado um recurso estratégico que contribua para a vantagem competitiva da IES em questão, por meio da associação entre as formas de criação do conhecimento (modelo SECI) e os atributos dos recursos fontes de vantagem competitiva (modelo VRIO).

Esse objetivo específico foi atendido com a aplicação do questionário junto aos professores e gestores, possibilitando também uma análise comparativa entre os dois grupos.

Desse modo, se observa que a maior parte dos professores que exercem as ações apresentadas, considera os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam o recurso apenas valoroso. Seguido daqueles que não os consideram nem como valorosos, classificando-os como gerador de desvantagem competitiva, segundo a teoria. Ainda se pode observar que uma pequena minoria dos professores que exercem as ações consideram os recursos como geradores de vantagem competitiva temporária, pois são valorosos e raros apenas. Uma parcela um pouco maior que essa última atribui aos recursos a classificação de valorosos, raros e custosos de imitar, denominando-os assim, geradores de vantagem competitiva sustentável, de acordo com a teoria do modelo VRIO.

No caso dos gestores, observa-se que praticamente todos os que exercem as ações apresentadas, consideram os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam o recurso como valoroso. Apenas uma assertiva recebeu classificação diferenciada. Assim, 01 gestor não considera o recurso nem como valoroso, classificando-os como gerador de desvantagem competitiva, 02 o classificam apenas como valoroso, logo são geradores de paridade competitiva perante a concorrência, e ainda 01 gestor atribui aos recursos a classificação de valorosos, raros e custosos de imitar, denominando-os assim, geradores de vantagem competitiva sustentável, de acordo com a teoria do modelo VRIO.

No resultado agrupado entre os professores e gestores houve divergências e convergências de resultados. Assim, o conhecimento organizacional é considerado

um recurso estratégico, mas para a maioria dos respondentes dentro dos dois grupos esse mesmo recurso relacionado à criação do conhecimento, segundo o modelo SECI, é apenas valoroso, e assim, é fonte de paridade competitiva perante a concorrência. Mesmo assim, alguns professores atribuem ao conhecimento o *status* de gerador de vantagem competitiva para a instituição de ensino, tanto temporária, quanto sustentável, o que diverge da opinião dos gestores neste sentido. Acredita-se que essa discordância de julgamento se dê pelas diferentes visões dos dois grupos, pelos diferentes perfis, e até mesmo pelas distintas atribuições dentro da instituição.

A partir da constatação do atendimento dos objetivos específicos aqui colocada, pode-se concluir, consequentemente, que o atendimento do objetivo geral da pesquisa também foi alcançado.

5.3. Contribuições da pesquisa

Quanto às contribuições que esse trabalho trouxe, pode-se dizer que se pode citar tanto as científicas, quanto às práticas. Nesse sentido, uma das contribuições científicas aqui elencadas é com relação aos instrumentos de coleta de dados adaptados e incrementados a partir do trabalho de Ricciardi (2006), e tendo como base as teorias da visão baseada em recursos da Barney e Hesterly (2011) e do modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), considerando-se que a pesquisa de Ricciardi (2006) foi aplicada em organizações genéricas, e nessa dissertação a pesquisa foi adaptada para uma IES. Logo, levando-se em consideração que na instituição de ensino deveria ser aplicado um instrumento de coleta de dados para os gestores diferentemente daquele que deveria ser aplicado aos professores, é que se elaboraram dois modelos de instrumentos de coleta de dados.

O instrumento utilizado para coleta de dados dos professores foi um questionário, composto por duas partes: Parte I – Informações pessoais e Parte II – Criação do conhecimento X Estratégia. Para a coleta de dados junto aos gestores, foi elaborado um instrumento mais completo, composto por um questionário, composto por quatro partes, as quais seguem: Parte I – Informações pessoais, Parte

II – Estratégia, Parte III – Criação do conhecimento e Parte IV – Criação do conhecimento X Estratégia.

Sabendo-se ainda que os instrumentos foram aplicados numa instituição de ensino real, entende-se que os mesmo podem ser aplicados na prática, possibilitando a obtenção de resultados relevantes com informações úteis para se proceder com diversas análises.

Além disso, os instrumentos de coleta de dados facilitam aos gestores a identificação e a relevância atribuída aos seus recursos internos, de acordo com a opinião de todos os docentes. Essa é uma das contribuições práticas que pode ser ressaltada. Pode-se salientar também que a própria aplicação dos instrumentos na instituição já desperta certo interesse dos gestores em identificar os recursos e as possibilidades existentes, pois essa análise é um processo único em cada organização, e auxilia os gestores na tomada de decisão. Entende-se que analisar uma IES não é o mesmo que analisar uma organização genérica, possuindo formas distintas de gerenciamento, até mesmo pelo seu processo e seu “produto de saída”.

Outra contribuição dessa pesquisa diz respeito à escassez de trabalhos relacionados. Assim, de acordo com a revisão de literatura efetuada nesse trabalho não existem muitos estudos que avaliem, em conjunto, a gestão do conhecimento para a geração de vantagem competitiva numa IES. Ainda, é uma área de conhecimento diferenciada na Engenharia de Produção, com dimensões teóricas e metodologias distintas, e que traz uma fundamentação teórica com base em autores clássicos e atuais, a fim de possivelmente se tornar um material de pesquisa.

Ressaltando a importância que o governo vem dando à questão da educação no país, bem como o crescimento acelerado das instituições de ensino privadas, possibilitando um crescimento econômico no setor da educação, inclusive dentro do Estado da Paraíba, essa pesquisa traz contribuições práticas nesse sentido.

5.4. Recomendações

Pode-se destacar que as recomendações dessa dissertação estão relacionadas à quantidade de respondentes que retornaram com a pesquisa, tanto

por parte dos gestores, que são em pequeno número, quanto por parte dos professores, que apesar de estarem em um número bem maior, não puderam contribuir mais com a pesquisa por motivos pessoais ou profissionais.

Assim, para que haja continuidade dessa pesquisa, são apresentadas as seguintes recomendações para outros trabalhos:

- Aplicar a pesquisa na mesma instituição de ensino envolvendo um número maior de respondentes, a exemplo das outras cidades no Estado da Paraíba, aonde a instituição atua, pois existem outras coordenações para aplicação dos instrumentos de coleta de dados dos gestores, bem como outros professores para aplicação do questionário.
- Levando-se em conta que existem outras instituições com a mesma metodologia e características de ensino da UNAVIDA em outros estados, que pertencem a outras empresas e possuem outros nomes, mas são ligadas diretamente à UVA - Universidade Vale do Acaraú, pode-se aplicar essa mesma pesquisa nesses outros estados.
- Aplicar a pesquisa em outras instituições de ensino privadas com características diferentes da UNAVIDA, dentro ou fora do Estado da Paraíba, para analisar se existe a gestão do conhecimento para a obtenção da vantagem competitiva.
- Aplicar a pesquisa também em instituições públicas com a finalidade de fazer um comparativo entre as particulares, e analisar se existe a gestão do conhecimento dentro desses diferentes tipos de instituições de ensino, e se existe também a relação dessa gestão com a busca da vantagem competitiva.
- Considerando a possibilidade de realização da pesquisa em outras instituições de ensino particulares, conforme sugestão anterior, pode-se fazer um comparativo entre os resultados de mais de uma dessas instituições, realizando assim um estudo multicaso, com a finalidade de aumentar o potencial para a generalização das conclusões obtidas nesse trabalho.
- Por fim, além dos recursos internos considerados nessa pesquisa, pode-se também considerar os aspectos externos às instituições de ensino,

para analisar se eles são geradores de vantagem competitiva para as mesmas.

De forma a ampliar a área estudada ou aplicar a metodologia utilizada nessa dissertação, espera-se que outros trabalhos possam ser desenvolvidos com base nas sugestões aqui apresentadas, a partir do interesse de outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ABDUL-JALAL, H. TOULSON, P. TWEED, D. Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. **Procedia Economics and Finance**, v. 7, p. 150-157, 2013.

ALMOR, T. HASHAI, N. The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small- and medium-sized multinationals: a modified resource-based view. **Journal of International Management**, v. 10, p. 479-500, 2004.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assests and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.

AQUINO, Y. MEC reconhece cursos superiores presenciais e à distância. **Terra Notícias**. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/educacao/mec-reconhece-cursos-superiores-presenciais-e-a-distancia,476f21bd679dc310VgnCLD2000000dc6eb0aRCRD.html>. Acesso em: 25/02/2013.

ARAÚJO, A. C. CAVALCANTE, J. N. GOMES, M. L. B. ARANHA, A. B. L. O líder como agente de mudanças na era do conhecimento: um estudo de caso com diretores de uma rede supermercadista. **XXIX Encontro nacional de engenharia de produção**. Salvador, 2009.

ARSENIJEVIĆ, J. Methodology for assessment of knowledge management in higher education institutions. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 8, p. 3168-3178, 2011.

ARSENIJEVIĆ, J. TOT, V. ARSENIJEVIĆ, D. The comparison of two groups in perception of knowledge management in the environment of higher education. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 9, p. 1916-1923, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BIASUTTI, M. EL-DEGHAIDY, H. Using wiki in teacher education: impact on knowledge management processes and student satisfaction. **Computers & Education**, v. 59, p. 861-872, 2012.

BOM CONSELHO, D. E. A. BESSA, P. P. **Ensino Superior Particular no Brasil**: Histórico e Desafios. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/israelfaifa/ensino-superior-particular-no-brasil>. Acesso em: 11/07/2014.

BOU-LLUSAR, J. C. SEGARRA-CIPRE´S, M. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 100-112, 2006.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. l. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre. Bookman, 2002.

CARMO, R. M. O gestor na era do conhecimento. **Revista Científica do Curso de Administração**, UniEVANGÉLICA-Centro, 2004. Disponível em: <http://revistas. unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/view/338>. Acesso em: 20/11/2013.

CASTRO, V. A. **Gestão do conhecimento – GC – como recursos estratégico e fonte de vantagem competitiva sustentável – VCS – na perspectiva resource-based-view – RBV**. Dissertação (mestrado) da Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

CAUCHICK M, Paulo A. (coord.). **Metodologia de Pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2010.

Censo da Educação Superior 2012. Disponível em: <http://www.google.com.br/url ?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDEQFjAB&url=http%3 A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3 Ddoc_download%26gid%3D14153%26Itemid%3D&ei=udb8UujWEOegsASClIDoDg &usg=AFQjCNFKKHf9kkF1ShG2X3JnR3BE3_n63A&bvm=bv.61190604,d.cWc>. Acesso em: 13/02/2014.

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

CHUANG, S. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. **Expert Systems with Applications**, v. 27, p. 459-465, 2004.

COATES, T. T.; McDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 435-450, 2002.

COELHO, R. P. **Gestão do conhecimento nas universidades privadas que oferecem o curso de administração de empresas em Belo Horizonte**: as universidades que ensinam também aprendem? Dissertação (mestrado) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-graduação em Administração, 2005.

COLENCI JR., A. SPIGOLON, A. L. PREZOTO, M. A. G. SÁES, M. E. L. **A Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior**: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/ pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/A.Gestao.Estrategica.pdf>. Acesso em: 08/12/2012.

COLETTA, A. D. **O conhecimento como recurso estratpegico na criação de vantagem competitiva da empresa:** estudo de caso na empresa COPEL Geração S.A. Dissertação (mestrado) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Programa de Mestrado em Administração de Empresas, 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DANSKIN, P. ENGLIS, B. G. SOLOMON, M. R. GOLDSMITH, M. DAVEY, J. Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 91-102, 2005.

DAVENPORT, T e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAWSON, S. BURNETT, B. O'DONOHUE, M. Learning communities: an untapped sustainable competitive advantage for higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 20, n. 2, p. 127-139, 2006.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 3ª Ed. Actual, 2003.

E-Consulting Corp. A gestão do conhecimento na Prática. **HSM Management**, v. 42, p. 53 – 60, 2004.

EFTEKHARZADE, S. F. MOHAMMADI, B. The presentation of a suitable model for creating knowledge management in educational institutes (higher education). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 1001-1011, 2011.

ETZIONI, A. **Complex Organizations**: A Sociological Reader. Second Portuguese edition. Rio de Janeiro: Editora Atlas S.A., 1971.

ETZIONI, A. **Readings on Modern Organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, n. 1, p. 57–78, 2002.

FERASSO, M. SALDANHA, J. A. V. Gestão do conhecimento aplicada em instituições de ensino superior: o caso da associação catarinense de fundações educacionais. **Revista GUAL**, Florianópolis, Edição especial, p.51-69, 2011.

FERREIRA, H. C. C. **Gestão e transferência de tecnologia entre instituições de ensino superior particulares e empresas**. Dissertação (mestrado) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2009.

FLEURY, M.T.L. OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2012.

FUGAZZOTTO, S. J. Physical space and the resource-based view of the college. **Innov High Educ**, v. 35, p. 245-259, 2010.

GARCIA, E. ANNANSINGH, F. ELBELTAGI, I. Management perception of introducing social networking sites as a knowledge management tool in higher education: a case study. **Multicultural Education & Technology Journal**, v. 5, n. 4, p. 258-273, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHR, C. F. CHRISTIANO, A. C. L. TOSCANO, E. M. GOMES, M. L. B. O conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma instituição de ensino superior: uma análise segundo a visão baseada em recursos e o modelo SECI. XX Simpósio de Engenharia de Produção, p. 1-13, Bauru, SP, novembro, 2013.

GOHR, C. F. SANTOS, L. C. BURIN, C. B. MARQUES, M. S. ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 115-139, 2011.

GOIRIS, M. C. REINERT, J. N. GUBIOTTI, B. Influência da falta de informação na evasão escolar na percepção dos coordenadores de curso de graduação do CCHS/UFMS. **Iniciação Científica CESUMAR**, v. 14, n. 2, p. 179-189, 2012.

GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage**: Implications for Strategy Formulation, 2001.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p. 109-122, 1996.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 1-15, May-June, 1990.

HAYES, R. PISANO, G. UPTON, D. WHEELWRIGHT, S. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: ARTMED, 2005.

HELGESEN, S. A sabedoria de Ikujiro Nonaka. **HSM Management**, v. 75, p. 104-109, Julho-Agosto, 2009.

HITT, M. A. IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, M. A. IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOUAISS, A. VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Censo 2010: escolaridade e rendimento aumentam e cai mortalidade infantil. Disponível em: <http://censo2010. ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=2125>. Acesso em: 11/07/2014.

JACQUES, J. É. A importância da análise do contexto organizacional durante a construção e implementação de recursos assistenciais na gestão da criação do conhecimento: uma contribuição para o processo estratégico nas organizações hospitalares. **XXX ENANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Savador-BA, 2006.

JOÃO, B. N. FISCHMANN, A. A. Estratégias baseadas no conhecimento na Embraer: um estudo de caso. Universidade de São Paulo, **Série de Working** Papers, n. 4, p. 1-17, 2011.

JOHANNESSEN, J. OLSEN, B. Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. **International Journal of information Management**, v. 23, n. 4, p. 277-289, 2003.

JONES, N. MEADOW, C. SICILIA, M. A. Measuring intellectual capital in higher education. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 113-136, 2009.

JUNGES, F. M. **Gestão do conhecimento e a geração de vantagem competitiva sustentável em organizações intensivas em conhecimento**: um estudo do setor de TI do Rio Grande do Sul. Dissertação (mestrado) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

KAMYA, M. T. NTAYI, J. M. AHIAUZU, A. Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 14, p. 2971-2980, 2010.

KIRAN, R. AGARWAL, P. D. VERMA, A. K. Knowledge management: role of thought leaders and junior academia in enhancing research and curriculum in institutions of higher technical education. **SAGE Open**, p. 1-13, 2013.

KUMARAWADU, P. Achieving competitive advantage through knowledge management initiatives in small and medium software industry. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 7, n. 4, p. 255–265, 2008.

LEITE, A. L. S. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996**. Dissertação (mestrado) da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1998.

LEITE, E. SILVA, J. F. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 18, p. 24-30, Rio de Janeiro, jan./fev./mar. 2004.

LEWIS, M. A. Analysing organizational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.

LEWIS, M.A. Lean production and sustainable competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 8, p.959-978, 2000.

LI, X. ROBERTS, J. YAN, Y. TAN, H. Knowledge sharing in China–UK higher education alliances. **International Business Review**, v. 23, p. 343-355, 2014.

LOCH, J. M. REIS, D. R. A expansão do ensino superior: um comparativo do crescimento no Brasil, no Paraná e na Região metropolitana de Curitiba. **World Congress on Engineering and Technology Education**, p. 1605-1608, March 14 – 17, São Paulo, Brazil, 2004.

LOPES, H. C. **O setor calçadista do Vale dos Sinos/RS**: um estudo a partir do modelo Estrutura-Conduta-Desempenho. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/ sitefee/download/eeg/6/mesa1/O_Setor_Calcadista_do_Vale_dos_Sinos-um_estudo _a_partir_ de_um_modelo_estrutura-conduta-desempenho.pdf>. Acesso em: 07/04/2013.

LUBIT, R. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 164-178, 2001.

MAGNIER-WATANABE, R. SENOO, D. Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 2, p. 109-124, 2009.

MARTELOTTA, M. E. (Org.). **Manual de linguística**. São Paulo: Contexto, 2008.

MASSA, S. TESTA, S. A knowledge management approach to organizational competitive advantage: evidence from the food sector. **European Management Journal**, v. 27, p. 129- 141, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MCNEIL, R. Application of knowledge management for sustainable development in institutions of higher education. **Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management**, v. 7, p. 1-13, spring, 2011.

MCWILLIAMS, A. SMART, D. L. Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for strategy research and practice. **Journal of Management**, v. 19, n. 1, p. 63-78, 1993.

MEC – **Ministério da Educação**. Bolsas e Financiamento da Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id =12498&Itemid=820>. Acesso em: 25/02/2013.

MEC – **Ministério da Educação**. Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e outros programas. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ index.php?option=com_content&view=article&id=12498&Itemid=820>. Acesso em: 25/02/2013.

MEDEIROS, N. H. SOUZA, F. Estrutura, Conduta e Desempenho de mercado da avicultura paranaense: um estudo de sua organização industrial recente. **47º SOBER**, Porto Alegre, 2009.

METAXIOTIS, K. PSARRAS, J. Applying knowledge management in higher education: the creation of a learning organisation. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 2, n. 4, p. 353-359, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNES, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 977-994, 2003.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J. B. GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Seção I. Capítulo 1. p. 23-44. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOSS, G. KUBACKI, K. HERSH, M. GUNN, R. Knowledge management in higher education: a comparison of individualistic and collectivist cultures. **European Journal of Education**, v. 42, n. 3, p. 1-18, 2007.

MUTHUSAMY, S. Minding the cognition: toward a strategic knowledge management for competitive advantage. **Strategic Change**, v. 17, p. 145-153, 2008.

NADAI, F. C. CALADO, L. R. O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). **VIII SEMEAD**. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead. Acesso em: 31/08/2012.

NONAKA, I. **A empresa criadora do conhecimento**. Harvard Business Review, Elsevier: Rio de Janeiro, p. 27-49, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

OLIVEIRA, M. C. S. B. **Conversão do conhecimento:** estudo de caso em incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária. Dissertação (mestrado) da Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, 2012.

PAIVA, E. L. ROTH, A. V. FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 115-132, 2008.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 3 Ed. Revised. New York: Oxford University Press, Incorporated, 1995.

PEREIRA, M. S. FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PHUSAVAT, K. KETSARAPONG, S. OOI, K. B. SHYU, S. H. P. Sustaining higher education reforms: knowledge and policy implications learned from Thailand. **International Journal of Educational Management**, v. 26, n. 3, p. 284-301, 2012.

POCHMANN, M. O trabalho em três tempos. **Ciência e Cultura**, v. 58, n. 4, p. 29-31, São Paulo, Oct./Dec. 2006.

POPADIUK, S. RICCIARDI, G. Conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da resource-based view. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 19ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p 61-78, 1996.

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

RICCIARDI, G. **A Conversão do Conhecimento como fonte de obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva da Resource-based View**.

Dissertação (mestrado) da Universidade Presbiteriana Mackenzi, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, 2006.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, edição nº 4, p. 28-43, 2011.

SANTOS, L. C. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. Tese (doutorado) da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, 2006.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; CRUZ, I. K. H. Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município Sul-Mato-Grossense. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 3, p. 231-243, 2011.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; VARVAKIS, G. Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011.

SANTOS, M. B. A gestão do conhecimento como prática corporativa geradora de vantagem competitiva sustentada. **FACOM**, n. 15, 2º semestre, 2005.

SCHARF, E. R. FLORIANO-SIERRA, E. J. SANTOS, L. Gestão do conhecimento em universidades: perspectivas e propostas. **V Coloquio Internacional Sobre Gestion Universitaria en América del Sur**, p. 1 – 11, Mar Del Plata, Diciembre, 2005.

SÉCCA, R. X. LEAL, R. M. Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. **BNDES Setorial**, v. 30, p. 103-156, 2009.

SENGE, M. P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 25º Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JONHSTON. R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2010.

SOHAIL, M. S. DAUD, S. Knowledge sharing in higher education institutions: perspectives from Malaysia. **The journal of information and knowledge management systems**, v. 39, n. 2, p. 125-142, 2009.

SONGSANGYOS, P. The knowledge management in higher education in Chiang Mai: a comparative review. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 69, p. 399-403, 2012.

SOUSA, J. L. R. FERREIRA, F. MOURA, S. Proposta de Categorização dos Recursos Estratégicos de IES particulares: uma Contribuição com Base nos Modelos da VBR e da Hipercomeptição. **XXIX ENANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília-DF, 2005.

SOUZA, I. M. **Gestão nas universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese (doutorado) da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2009.

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

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, D. J. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. PISANO, G. SHUEN, A. Firm capabilities, resources and the concept of strategy. **CCC Working Paper**, n. 90-8, Center for Research in Management, University of California, 1990.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5ª Ed. Elsevier, 2005.

THEOTÔNIO, R. C. R. **Princípios de análise da reforma do setor elétrico**: um estudo comparativo. Dissertação (mestrado) da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1999.

THOMPSON JR., A. A. STRICKLAND III, A. J. GAMBLE, J. E. **Adminsitração Estratégica**. 15ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

THUMS, J. **Acesso à realidade**: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento. Canoas: Editora ULBRA, 2003.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VILAÇA, D. B. G. O. **Alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva:** um estudo de caso numa empresa de telecomunicações. Dissertação (mestrado) da Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2011.

VINEKAR, V. TENG, J.T.C. The resource based view of it business value: complementary investments or embedded knowledge? **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

WAMUNDILA, S. NGULUBE, P. Enhancing knowledge retention in higher education: a case of the University of Zambia. **Journal of Information Management**, v. 13, n. 1, p. 1-9, 2011.

WANG, H. C. HE, J. MAHONEY, J. T. Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 1265-1285, 2009.

WANGENGE-OUMA, G. LANGA, P. V. Universities and the mobilization of claims of excellence for competitive advantage. **High Educ**, v. 59, n. 6, p. 749-764, 2010.

WEDMAN, J. WANG, F. K. Knowledge management in higher education: a knowledge repository approach. **Journal of Computing in Higher Education**, v. 17, n. 1, p. 116-138, 2005.

WEISSENBERGER-EIBL, M.; SCHWENK, J. “Lifeblood knowledge”: dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage. **Measuring Business Excellence**, v. 13, n. 2, p. 7-16, 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WU, L. Y. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, n. 63, n. 1, p. 27–31, 2010.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. (Org.). Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZWAIN, A. A. A. TEONG, L. K. OTHMAN, S. N. Knowledge management processes and academic performance in Iraqi HEIs: an empirical investigation. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n. 6, p. 273 – 293, 2012.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE CARACTERIZAÇÃO DA IES

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A. IDENTIFICAÇAO DA IES

Razão Social / Nome

Nome Comercial (Fantasia)

Endereço

Cargo do respondente:

B. CARACTERIZAÇÃO DA IES

1. A IES faz parte de alguns grupo empresarial?

☐ Sim ☐ Não

2. Se sim:

Qual grupo?

Qual a relação da IES entrevistada com este grupo?

☐ Matriz ☐ Filial ☐ Outra: Qual? _____

Quantas IES o grupo possui, com respectivas localidades?

Quantidade	Localidade

3. Qual a área de atuação da unidade entrevistada?

4. Tempo de Atuação da unidade entrevistada:

De 1 a 2 anos	
De 3 a 5 anos	
De 6 a 10 anos	
Mais de 10 anos	

5. Quais os cursos oferecidos, respectivas quantidades de vagas ofertadas e volume de saída de formandos por período?

Cursos	Quantidade de vagas	Formandos

6. A IES faz alguns tipo de seleção para entrada de novos alunos?

☐ Sim ☐ Não

Se sim, de quanto em quanto tempo?

A cada 3 meses	
A cada 6 meses	
A cada 9 meses	
A cada ano	
Outro: Qual? _____	

7. Como é feito o contato com o aluno para divulgação dos cursos e vagas da IES?

	Na própria IES
	Propagandas via rádio, TV, Internet.
	Outros: Quais? _____
	Outros: Quais? _____

C. RELACIONAMENTOS

8. Que tipo de relacionamento a IES tem com os atores abaixo descritos?

Tipo de relacionamento	Descrição do relacionamento
Alunos	
Professores	
Coordenadores	
Diretores	
Fornecedores diversos	
Concorrentes	
Parceiros	
Outros: Quais? _____	
Outros: Quais? _____	

9. Que tipo de relacionamento a IES tem com outras instituições de ensino/pesquisa?

Instituição	Capacitação funcionários	Capacitação gerencia	Recursos em geral	Divulgação	Apoio

10. A IES faz parcerias com outras IES concorrentes?

☐ Sim ☐ Não

Se sim, qual o resultado destas parcerias?

D. PROFISSIONAIS DA IES

11. Qual o grau de escolaridade mínima para contratação de professores?

12. Qual o grau de escolaridade dos seguintes profissionais da IES?

Escolaridade	Quantidade de professores	Quantidade de coordenadores	Quantidade de diretores

13. Qual a importância que os seguintes critérios de seleção tem para a IES?

	Muito importante	Importante	Pouco importante
Experiência			
Qualificação			

14. Sobre a capacitação dos professores, coordenadores e diretores para fins de atualização, como ocorre?

Classe	Frequência	Quem dá?	Carga horária
Observações:			

15. Qual o tempo que um Professor (em média) passa na IES?

	Até 3 meses
	Até 6 meses
	Até 1 ano
	Até 5 anos
	Até 10 anos
	Mais de 10 anos

16. A IES convida ou contrata palestras, conferências ou alguma outra etapa do processo de ensino?

☐ Sim ☐ Não

Se sim, comentar a respeito:

E. GESTÃO

17. A IES realiza o planejamento de suas atividades?

☐ Sim ☐ Não

Se sim, com que frequência? Baseado em quê? Comentar a respeito:

18. A IES faz controle de alunos egressos?

☐ Sim ☐ Não

18.1. Se sim, como? Qual o resultado?

19. A IES faz controle de qualidade de aulas e da estrutura de funcionamento juntos aos professores e alunos?

☐ Sim ☐ Não

Se sim, como é feito esse controle? Quem é o responsável por essa tarefa?

20. A IES consegue concluir os cursos dentro do prazo?

☐ Sim ☐ Às Vezes ☐ Não

20.1. Se não ou as vezes, quais as principais razões para o não cumprimento dos prazos?

21. Como a IES busca se manter no mercado?

Fator	Estratégia	Opção
Preço	Praticando preços inferiores aos da concorrência	
	Praticando preços similares aos da concorrência	
Flexibilidade	Lançando cursos inovadores	
	Lançando novos cursos	
	Volume – respondendo rapidamente às mudanças de cursos demandadas pelos clientes	
	Diversidade de cursos – fornecendo diversos cursos ao mesmo tempo	
Qualidade	Oferecendo cursos de qualidade similares aos da concorrência	
	Oferecendo cursos de qualidade superiores aos da concorrência	
Entrega	Velocidade – atendendo ás solicitações de cursos rapidamente	
	Pontualidade – garantindo a conclusão dos cursos dentro do prazo acordado	
Parceria	Realizando parceria com outras empresas ou com instituições	

OBSERVAÇÕES:

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO (PR)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prezado (a) Respondente,

Com a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno da temática Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva, solicito a sua colaboração no sentido de responder com sinceridade, sem deixar nenhuma resposta em branco, as questões a seguir relacionadas. **Será garantido total sigilo de todas as informações prestadas e os dados serão analisados de forma agregada, assegurando-se a não identificação dos respondentes**. Na certeza de sua valiosa colaboração, agradecemos com estima e apreço.

Parte I – Informações pessoais

1. Sexo

( ) Masculino ( ) Feminino

2. Faixa etária:

( ) até 20 anos
( ) de 21 a 30 anos
( ) de 31 a 40 anos
( ) de 41 a 50 anos
( ) acima de 50 anos

3. Escolaridade

( ) Superior completo
( ) Especialista
( ) Mestre
( ) Doutor
( ) Pós-doutor
( ) Outro (Qual: _____)

4. Tempo de Trabalho na Faculdade

( ) de 1 a 12 meses
( ) de 12 a 24 meses
( ) de 24 a 36 meses
( ) de 36 a 48 meses
( ) acima de 48 meses

6. Cargo que ocupa na Faculdade

_____

7. Dá aula em outra Instituição de Ensino Superior além da UVA?

( ) Sim ( ) Não

Parte II – Criação do Conhecimento X Estratégia

Para cada questão marcar um X conforme seu conhecimento atribuindo uma nota de um a cinco (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – indiferente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente), ou marcar um X na opção "Desconhece os concorrentes". Caso a questão não seja pertinente em seu caso, marcar um X na opção de negação, logo após a afirmação.

SE01. A forma como se compartilha experiências na faculdade:

☐ **Não se compartilha**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE02. A forma como se procura compreender os pensamentos e opiniões dos colegas e chefias, para que possa entender o que estão fazendo:

☐ **Não se procura compreender**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE03. A forma como se contribui para o enriquecimento das discussões apresentando ideias, conceitos e expressando pensamentos:

☐ **Não se contribui**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE04. A forma como se encoraja os colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos:

☐ **Não se encoraja**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE05. A forma como se coleta informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes:

☐ **Não se coleta**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE06. A forma como se observa e copia as habilidades e comportamentos dos colegas e chefias:

☐ **Não se observa e copia**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE07. A forma como se gera conhecimento dentro da faculdade:

☐ **Não se gera**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

EE01. A forma como se cria modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos complexos em ideias concretas para que possam ser melhores compreendidos:

☐ **Não se cria**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

EE02. A forma como se auxilia os colegas e professores a exprimirem ideias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações:

☐ **Não se auxilia**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

EE03. A forma como se registra o conhecimento dentro da faculdade:

☐ **Não se registra**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE01. Em reuniões, a forma como se organiza ideias em discussão, para que as mesmas sejam mais proveitosas:

☐ **Não se organiza**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE02. Em reuniões, a forma como se organiza o que foi discutido de forma mental, por meio de resumos e/ou sumários, para que expressem o que foi discutido:

☐ **Não se organiza**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE03. A forma como se utiliza a experiência pessoal para buscar a solução de problemas do dia-a-dia:

☐ **Não se utiliza**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE04. A forma como se costuma coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias:

☐ **Não se coleta**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE01. A forma como se compara novas ideias e novos conceitos às experiências pessoais prévias, tentado compreender melhor os significados das coisas:

☐ **Não se compara**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE02. A forma como se busca a confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e chefias:

☐ **Não se busca**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE03. A forma como se concede tempo aos colegas e às chefias, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido:

☐ **Não se concede**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE04. A forma como se certifica de que os colegas e as chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais:

☐ **Não se certifica**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE05. A forma como se capacita os colegas e chefias:

☐ **Não se capacita**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

Muito obrigada por sua colaboração!

Ana Carolina de Lucena Christiano
anacarol_llucena@yahoo.com.br
Mestranda do Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO (CC)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prezado (a) Respondente,

Com a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno da temática Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva, solicito a sua colaboração no sentido de responder com sinceridade, sem deixar nenhuma resposta em branco, as questões a seguir relacionadas. **Será garantido total sigilo de todas as informações prestadas e os dados serão analisados de forma agregada, assegurando-se a não identificação dos respondentes**. Na certeza de sua valiosa colaboração, agradecemos com estima e apreço.

Parte I – Informações pessoais

1. Sexo

( ) Masculino ( ) Feminino

2. Faixa etária:

( ) até 20 anos
( ) de 21 a 30 anos
( ) de 31 a 40 anos
( ) de 41 a 50 anos
( ) acima de 50 anos

3. Escolaridade

( ) Superior completo
( ) Especialista
( ) Mestre
( ) Doutor
( ) Pós-doutor
( ) Outro (Qual: _____)

4. Tempo de Trabalho na Faculdade

( ) de 1 a 12 meses
( ) de 12 a 24 meses
( ) de 24 a 36 meses
( ) de 36 a 48 meses
( ) acima de 48 meses

5. Cargo que ocupa na Faculdade

_____

Parte II – Estratégia

Quanto ao seu grau de entendimento referente aos recursos internos da faculdade, ou seja, àqueles que estão à disposição na forma de ativos tangíveis ou intangíveis, a partir da lista de Identificação dos Recursos abaixo marcar um **X** naqueles recursos que podem ser encontrados na faculdade, pontuando-os em seguida de acordo com a seguinte classificação: notas de **1** a **5** (sendo 1 – Não valoroso; 2 – Pouco valoroso; 3 – Indiferente; 4 – Valoroso; 5 – Muito valoroso). Mesmo que você não tenha o conhecimento preciso da presença dos recursos, associe uma nota baseada em sua sensibilidade, conhecimento de mercado ou experiência profissional.

Lista de Identificação de Recursos						
	Ativos Tangíveis		**Nota**	**Ativos Intangíveis**		**Nota**
Recursos Financeiros	Capital			Outros:		
	Fluxo de caixa					
	Investimentos					
	Aplicações					
	Empréstimos					
	Financiamentos					
	Dinheiro de Empreendedores					
	Dinheiro de acionistas					
	Dinheiro de Credores					
	Dinheiro de Bancos					
	Mensalidades de alunos					
	Outros:					
Recursos Físicos	Tecnologia utilizada			Acesso a materiais em geral		
	Prédio			Acesso a materiais didáticos		
	Espaço físico			Processo de ensino		
	Terreno			Outros:		
	Equipamentos em geral					
	Localização Geográfica					
	Outros:					
Recursos Humanos	Treinamento			Experiências		
	Outros:			Conhecimento		
				Discernimento		
				Inteligência		
				Visão individual		
				Visão coletiva		
				Habilidades		
				Boa vontade		
				Práticas empregadas		
				Metodologia		
				Informação		
				Outros:		

	Ativos Tangíveis		Nota	Ativos Intangíveis		Nota
Recursos Organizacionais	Estrutura formal de reporte (organograma)			Cultura		
				Reputação		
	Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação			Marca		
				Relações internas		
				Relação externas		
	Outros:			Relação com professores		
				Relação com alunos		
				Outros:		

Caso algum(ns) recurso(s) tenha(m) recebido nota(s) **4** ou **5**, ou seja, tenha(m) sido considerado(s) valoroso(s) ou muito valoroso(s), favor relacioná-lo(s) abaixo e marcar se você considera que este(s) recurso(s) é(são) encontrado(s) facilmente entre os concorrentes da faculdade.

Recurso	É facilmente encontrado entre os concorrentes da faculdade	
	Sim	**Não**

Caso algum(ns) recurso(s) tenha(m) sido classificado(s) como **NÃO** sendo fácil(eis) de ser(em) encontrado(s) entre os concorrentes, favor relacioná-lo(s) abaixo e marcar se você considera que este(s) recurso(s) pode(m) ser imitado(s) pelos concorrentes da faculdade.

Recurso	Pode ser copiado pelos concorrentes da faculdade	
	Sim	**Não**

Caso algum(ns) recurso(s) tenha(m) sido classificado(s) como **NÃO** podendo ser(em) imitado(s) por outras pelos concorrentes, favor relacioná-lo(s) abaixo e marcar se você considera que a faculdade está organizada para dar suporte à exploração deste(s) recurso(s) valioso(s), raro(s) e custoso(s) de imitar.

Recurso	A faculdade está organizada para dar suporte à exploração do seu recurso	
	Sim	**Não**

Parte III – Criação do Conhecimento

Avalie, marcando com um **X**, seu grau de entendimento e concordância, quanto a criação do conhecimento dentro da faculdade. Para esta avaliação considere notas de **1** a **5** (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente). Mesmo que você não tenha o conhecimento preciso da presença de uma das características de criação do conhecimento, associe uma nota baseada em sua sensibilidade, conhecimento de mercado ou experiência profissional. Se você marcar que concorda de alguma forma (assertivas **4** ou **5**), favor escrever no espaço em branco de que forma faz.

Socialização

S01	Existe compartilhamento de experiências entre os cargos de chefia e os professores.	1	2	3	4	5
De que forma?						
S02	Existe a busca por compreensão dos pensamentos e opiniões dos colegas e dos professores, para que possa entender o que estão fazendo.	1	2	3	4	5
De que forma?						
S03	Existe contribuição para o enriquecimento das discussões com apresentação de ideias, conceitos e expressão de pensamentos.	1	2	3	4	5
De que forma?						
S04	Existe o encorajamento dos colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos.	1	2	3	4	5
De que forma?						
S05	Existe a coleta de informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes.	1	2	3	4	5
De que forma?						
S06	Existe a observação e a cópia das habilidades e comportamentos dos colegas e professores em prol de melhorias.	1	2	3	4	5
De que forma?						
S07	Existem meios de gerar o conhecimento dentro da faculdade.	1	2	3	4	5
De que forma?						

Externalização

E01	Existe a criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas que possam ser melhor compreendidos.	1	2	3	4	5
De que forma?						
E02	Existe o auxílio aos colegas e professores a exprimirem ideias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações.	1	2	3	4	5
De que forma?						

E03	Existem meios de se registrar o conhecimento gerado dentro da faculdade.	1	2	3	4	5
De que forma?						

Combinação

C01	Em reuniões, existe a organização das ideias em discussão, para que as mesmas sejam mais proveitosas.	1	2	3	4	5
De que forma?						
C02	Em reuniões, existe a organização mental do que foi discutido, por meio de resumos ou sumários, para que seja melhor expressado o que foi discutido.	1	2	3	4	5
De que forma?						
C03	Existe a utilização da experiência pessoal para buscar a solução de problemas do dia-a-dia.	1	2	3	4	5
De que forma?						
C04	Existe a preocupação em coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.	1	2	3	4	5
De que forma?						

Internalização

I01	Existe a comparação de novas ideias e conceitos às experiências pessoais prévias, tentado compreender melhor os significados das coisas.	1	2	3	4	5
De que forma?						
I02	Existe a busca da confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelos professores.	1	2	3	4	5
De que forma?						
I03	Existe a concessão de tempo aos colegas e aos professores, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido.	1	2	3	4	5
De que forma?						
I04	Existe a certificação de que os colegas e professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais.	1	2	3	4	5
De que forma?						
I05	Existem meios de capacitação para todos os colegas e professores.	1	2	3	4	5
De que forma?						

Parte IV – Criação do Conhecimento X Estratégia

Para cada questão marcar um X conforme seu conhecimento atribuindo uma nota de um a cinco (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – indiferente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente), ou marcar um X na opção de negação, logo após a afirmação.

SE01. A forma como se compartilha experiências na faculdade:

☐ **Não se compartilha**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE02. A forma como se procura compreender os pensamentos e opiniões dos colegas e professores, para que possa entender o que estão fazendo:

☐ **Não se procura compreender**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE03. A forma como se contribui para o enriquecimento das discussões apresentando ideias, conceitos e expressando pensamentos:

☐ **Não se contribui**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE04. A forma como se encoraja os colegas e professores a exprimirem ideias e pensamentos:

☐ **Não se encoraja**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE05. A forma como se coleta informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes:

☐ **Não se coleta**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE06. A forma como se observa e copia as habilidades e comportamentos dos colegas e professores:

☐ **Não se observa e copia**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

SE07. A forma como se gera conhecimento dentro da faculdade:

☐ **Não se gera**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

EE01. A forma como se cria modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos complexos em ideias concretas para que possam ser melhores compreendidos:

☐ **Não se cria**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

EE02. A forma como se auxilia os colegas e professores a exprimirem ideias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações:

☐ **Não se auxilia**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

EE03. A forma como se registra o conhecimento dentro da faculdade:

☐ **Não se registra**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE01. Em reuniões, a forma como se organiza ideias em discussão, para que as mesmas sejam mais proveitosas:

☐ **Não se organiza**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE02. Em reuniões, a forma como se organiza o que foi discutido de forma mental, por meio de resumos e/ou sumários, para que expressem o que foi discutido:

☐ **Não se organiza**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE03. A forma como se utiliza a experiência pessoal para buscar a solução de problemas do dia-a-dia:

☐ **Não se utiliza**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

CE04. A forma como se costuma coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias:

☐ **Não se coleta**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE01. A forma como se compara novas ideias e novos conceitos às experiências pessoais prévias, tentado compreender melhor os significados das coisas:

☐ **Não se compara**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE02. A forma como se busca a confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e professores:

☐ **Não se busca**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE03. A forma como se concede tempo aos colegas e aos professores, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido:

☐ **Não se concede**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE04. A forma como se certifica de que os colegas e os professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais:

☐ **Não se certifica**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

IE05. A forma como se capacita os colegas e professores:

☐ **Não se capacita**

	1	2	3	4	5	Desconhece os concorrentes
Agrega valor às atividades da faculdade						
Não é facilmente encontrada entre os concorrentes da faculdade						
Não pode ser imitada pelos concorrentes da faculdade						
A faculdade está organizada para dar suporte à exploração de seus recursos						

Muito obrigada por sua colaboração!

Ana Carolina de Lucena Christiano
anacarol_llucena@yahoo.com.br
Mestranda do Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção