

Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy"

UNIGRANRIO

Roberta Borrelli de Araujo Marinho de Carvalho

Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento:

Um estudo de uma Instituição de Ensino Superior do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2018

Roberta Borrelli de Araujo Marinho de Carvalho

Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento:
Um estudo de uma Instituição de Ensino Superior do Rio de Janeiro

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio – Prof. José de Souza Herdy como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Angilberto Sabino de Freitas

Rio de Janeiro
2018

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

- C331a Carvalho, Roberta Borelli de Araujo Marinho de.
Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento : um estudo de uma instituição de ensino superior do Rio de Janeiro / Roberta Borelli de Araujo Marinho de Carvalho. – 2018.
93 f. : il. ; 31 cm.
- Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2018.
“Orientador: Prof. Angilberto Sabino de Freitas”.
Bibliografia: f. 74-85.
1. Administração. 2. Gestão do conhecimento. 3. Capital intelectual. 4. Ensino superior. I. Freitas, Angilberto Sabino. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Roberta Borrelli de Araujo Marinho de Carvalho

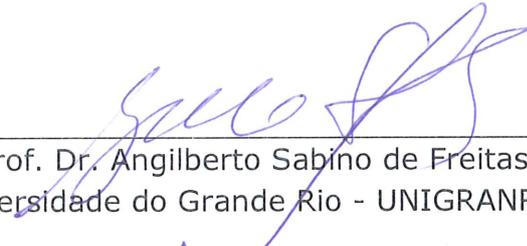
"Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento: Um estudo de uma instituição de ensino superior do Rio de Janeiro".

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Aprovada em 05 de março de 2018.

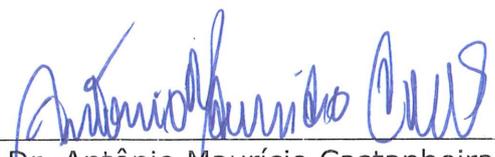
Banca Examinadora



Prof. Dr. Angilberto Sabino de Freitas
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Antônio Maurício Castanheiras Neves
Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET

A minha família, meu filho e marido, que acreditaram no meu potencial, sempre me incentivaram e entenderam as horas de ausência!

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ubirajara e Marlene, por toda a vibração e apoio para esta etapa de desenvolvimento.

À amiga Luciana Soares que, com sua sabedoria, me mostrou e encaminhou ao mundo acadêmico, sempre torcendo por cada conquista.

Ao meu Orientador, Angilberto Freitas, por sua disponibilidade e interesse para assumir a orientação do meu projeto.

Ao corpo Acadêmico (Docentes, Coordenação) do PPGA - Unigranrio, pelos ensinamentos, apontamentos e oportunidades de aprendizado.

Ao amigo Mauro Félix, por ter acreditado no meu trabalho e oportunizado o campo de pesquisa para este estudo.

Ao meu grande amigo, Roberto Costa, pela elaboração do modelo base para este estudo, por toda sua disponibilidade em contribuir e acompanhar este estudo e, pela parceria para realização deste trabalho.

Muito obrigada.

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi investigar a importância atribuída por trabalhadores do conhecimento numa Instituição de Ensino Superior - os docentes – aos direcionadores e à dinâmica de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Entendendo que as IES são organizações onde se cria e dissemina conhecimento, instituições que formam profissionais qualificados para desenvolverem atividades e contribuir com o mercado e a sociedade, faz-se necessário estar atento às mudanças do mercado e, destacar a Gestão do Conhecimento como prática importante para o desenvolvimento organizacional. As instituições de ensino superior são organizações que efetivamente transformam a sociedade em sociedade do conhecimento.

Esta pesquisa foi realizada no Centro Universitário Celso Lisboa, Instituição de Ensino Superior Privada, no Rio de Janeiro, visando identificar em que extensão o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento baseado nos constructos estudados nesta pesquisa (Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos) impulsionam a geração de Valor numa IES.

Os achados deste estudo foram operacionalizados por meio de argumentos, suposições e hipóteses que permitiram identificar que existe percepção diferenciada dos sujeitos, em vista do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, no tocante aos direcionadores de Geração de Valor na IES estudada.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Ativos Intangíveis, Geração de Valor e Alinhamento Estratégico.

ABSTRACT

The aim of this work was to investigate the importance attached by knowledge workers in an institution of higher education - the teachers - the drivers and the strategic alignment of the dynamics of knowledge management.

Understanding that higher education institutions are organizations where it creates and disseminates knowledge, institutions that train skilled professionals to develop activities and contribute to the market and society, given it is necessary to be to market changes and highlight the knowledge management as an important practice for organizational development. Higher education institutions are organizations that effectively transform society into a knowledge society.

This research was conducted at the University Center Celso Lisboa, Institution of Private Higher Education in Rio de Janeiro, to identify to what extent the strategic alignment of knowledge management based on the constructs studied in this research (Strategic Thinking, Contexts empowering and Surplus Cognitive) drive the generation of Value in an IES.

The findings were operationalized by argument, assumptions and hypotheses that have identified that there is different perception of the subject, in view of the Strategic Knowledge Management Alignment, with regard to drivers of Value Creation in the studied HEI.

Keywords: Knowledge Management, Intellectual Capital, Intangible Assets, Value Generation and Strategic Alignment.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do Tema	13
1.2 Justificativa e Relevância	15
1.3 Questão de Pesquisa	16
1.4 Objetivos do Trabalho	16
1.4.1 Objetivo geral	16
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Delimitação	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 A Gestão do Conhecimento	19
2.1.1 Conhecimento	21
2.1.2 Os tipos, a conversão e as fases do processo de criação do conhecimento	21
2.2 Posicionamento Estratégico	24
2.2.1 A escola ou teoria da visão baseada em recursos	25
2.2.2 A escola das capacidades dinâmicas	27
2.3 Alinhamento Estratégico	29
2.3.1 Ativos Intangíveis	30
2.3.2 O capital intelectual e os ativos intangíveis	31
2.3.3 Os ativos intangíveis e a estratégia	31
2.3.4 Geração de Valor	32
2.4 Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento	33
2.5 Panorama das Publicações Recentes	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4 CAMPO DE PESQUISA	48
4.1 A Organização Estudada	48
4.2 Os Sujeitos da Pesquisa	49
4.3 O Instrumento de Pesquisa	49
4.4 A Coleta de Dados	51
4.5 O Plano de Análise	52
4.6 A Operacionalização das Variáveis	53
4.7 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis	58
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS ACHADOS	60
5.1 Medidas de Posição e Dispersão e Teste de Normalidade	61
5.1.1 Análise de Consistência – Teste de Cronbach	63
5.1.2 Operacionalização das Hipóteses	64
6 DISCUSSÃO	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72

8 REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Tipos de conhecimento gerados	22
Figura 2: Representação do Dendograma	55
Figura 3: Dendograma	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução da Literatura Científica relacionada à Gestão do Conhecimento	20
Quadro 2- Tese e Proposições de Lopes	33
Quadro 3- Estudos Empíricos entre 2000-2017	36
Quadro 4: Protocolo e Conjecturação 1	46
Quadro 5: Protocolo e Conjecturação 2	46
Quadro 6: Protocolo e Conjecturação 3	47
Quadro 7: Protocolo e Conjecturação 4	47
Quadro 8: Constituição das variáveis da pesquisa.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escala de consistência interna do coeficiente α de Cronbach.....	54
Tabela 2- Valores de F crítico – ANOVA.....	56
Tabela 3: Resultados da Pesquisa (Percentuais).....	61
Tabela 4: Estatística Descritiva e Normalidade.....	63
Tabela 5: Consistência Interna dos Construtos	63
Tabela 6: Análise de Variância.....	66
Tabela 7: Clusters	66
Tabela 8: Manova e Anova	67
Tabela 9: Estatística Descritiva	67
Tabela 10: Mann-Whitney U – IC 10%.....	67
Tabela 11: Relação de variáveis da grade Geração de Valor	68
Tabela 12: Modelo para análise da hipótese $H_{0,4}$	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

A sociedade do conhecimento tende a ser caracterizada como de grande importância para a competição entre as organizações. No cenário atual, em que as organizações buscam informações e conhecimento para que tenham condições de apresentar posicionamento diferenciado no mercado de negócios, nota-se a tendência a investir em aspectos competitivos e dinâmicos que contribuam para a reformulação e prática das questões estratégias organizacionais.

Considerando o conhecimento como fator mais importante de uma organização, seu gerenciamento vem apresentando a possibilidade de obter vantagem competitiva em consonância com o mercado em que a organização se apresenta. Desta forma, a gestão do conhecimento, atualmente, se mostra como uma necessidade efetivamente identificada nas empresas, corroborando como condição para o sucesso organizacional.

Sendo assim, percebe-se, no cenário atual, que a gestão estratégica do conhecimento tende a sofrer interferências pela forma e pela intensidade com que é identificada, mobilizada e potencializada na empresa. A geração de conhecimento não está restrita às ações gerenciais, mas o seu gerenciamento permite proporcionar melhores resultados em termos dos pretendidos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Desta forma, nota-se níveis de complexidade e na dinâmica das indústrias, percebe-se que as empresas buscam desenvolver habilidades específicas para atender as necessidades advindas de todo o processo de globalização que, de certa forma, exigiu se adequarem e reconfigurarem suas estruturas e estratégias para atender às novas condições do mercado.

Impulsionadas por este mercado em constante movimento e crescimento, as empresas reformularam, então, seus métodos para alcançar as vantagens competitivas sustentáveis sob esta nova ótica da lógica de negócios, por meio da contínua criação, recriação e reconfiguração de recursos, capacidades e competências, conforme proposto por (BARNEY, 2001, 2007). Sendo assim, esta reformulação de seu pensamento apresenta a proposição de que as habilidades que as organizações apresentam para

reconfigurarem seus recursos, tendem a gerar capacidades dinâmicas e competências essenciais, que as tornam singulares e contribuem para o alcance de novas vantagens competitivas sustentáveis organizacionais.

Segundo Davis e Meyer (1999), uma das consequências da sociedade do conhecimento foi a evidenciação dos ativos intangíveis e, do ponto de vista das capacidades dinâmicas, nota-se, então, que os ativos intangíveis passam a ser considerados como alavancadores do capital intelectual. De acordo com Sveiby (1998), as medidas de capital intelectual são apresentadas na forma de avaliação dos ativos intangíveis de uma organização.

Neste contexto, cabe ressaltar a proposta de Azevedo (2013) de que as relações efetivas entre os três elementos (inovação, aprendizagem e conhecimentos) alavancam os processos que dinamizam os ativos intelectuais das organizações, promovendo: o aumento da flexibilidade, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a geração de novas aprendizagens, que incorporadas ao capital humano, são novamente geridas, promovendo o crescimento em forma de espiral do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A perspectiva ontológica da “Espiral do Conhecimento” representa a evolução do nível individual ao organizacional e até ao interorganizacional. É onde se concretiza o conhecimento “criado”, uma vez que se trata do esforço de interação entre profissionais em prol da organização; está bastante ligada às condições capacitadoras da criação do conhecimento.

As Instituições de Ensino Superior (IES), assim como empresas de outras áreas de atuação, têm buscado estratégias para adequação ao mercado atual, tendo em vista que o posicionamento estratégico dessas Instituições vem apresentando maior atenção às práticas voltadas para o conhecimento produzido pelo ensino e também pela combinação existente entre os conhecimentos tácito e explícito, que promove a socialização e combinação dos conhecimentos, uma vez que venham a ser internalizados e/ou externalizados pela Instituição.

As pesquisas e aplicações da Gestão do Conhecimento, de acordo com a revisão de literatura para este estudo, têm tido maior representatividade na área da Administração, cujo maior foco está no âmbito da Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento Organizacional. Muito embora as IES sejam também uma organização, não se encontram com frequência iniciativas de pesquisas e ensino sobre Gestão do Conhecimento no ambiente acadêmico. Quando se encontra alguma literatura

a respeito, tende a ser sob a perspectiva da tecnologia da informação, em sua maioria, buscando ferramentas que auxiliem o gerenciamento do conhecimento.

Um caso singular, em Gestão do Conhecimento, é o das Instituições de Ensino Superior, que lidam diretamente com o conhecimento. Entendendo que as IES são organizações onde se cria e dissemina conhecimento, instituições que formam profissionais qualificados para desenvolverem atividades e contribuir com o mercado e a sociedade, faz-se necessário estar atento às mudanças do mercado e, destacar a Gestão do Conhecimento como prática importante para o desenvolvimento organizacional. As instituições de ensino superior são organizações que efetivamente transformam a sociedade em sociedade do conhecimento.

1.2 Justificativa e Relevância

A relevância reside no entendimento de como ocorrem, na prática, as conexões entre estratégia e gestão do conhecimento, o que implica no alinhamento entre eles, para a manutenção e/ou alcance das vantagens competitivas sustentáveis.

Sendo assim, a principal motivação deste estudo foi o interesse de verificar empiricamente como o docente, que faz a intermediação entre a academia e a comunidade acadêmica, que tem como negócio especializado o conhecimento, identifica o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento na IES, analisando os direcionadores do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento para geração de valor.

Nonaka e Takeuchi (2004, p. 25) conceituam conhecimento como "a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas." Consideram-no como um processo dinâmico realizado por pessoas, na qual a ação é enfatizada. Os autores afirmam que novos conhecimentos só são possíveis se envolvidos em um processo de amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos, que é parte da rede de conhecimentos da organização. Ratificam, assim, a proposição de Sveiby (1998), que destaca a gestão do conhecimento como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações.

O cenário aqui apresentado sugere que a gestão do conhecimento seja colocada no centro das estratégias organizacionais, garantindo o alinhamento entre necessidades e propósitos do negócio, proporcionando ambientes para impulsionar o valor organizacional.

1.3 Questão de Pesquisa

A dinâmica das IES estimula as demais empresas que atuam nessa indústria a buscarem posições estratégicas diferenciadas com as quais pudessem manter e/ou alcançar novas vantagens competitivas sustentáveis. Neste contexto, a vinculação entre alinhamento estratégico e a gestão do conhecimento das organizações se tornou fundamental, servindo como norteador e balizador para o sucesso da organização e, cujo elemento chave, de acordo com o que foi apontado na introdução e ratificado no referencial teórico deste estudo, é o capital intelectual organizacional.

Assim, a gestão do conhecimento vem se destacando nas questões estratégicas dessas organizações, atuando como um elo entre a estratégia e o conhecimento, o que impulsionou a questão de pesquisa deste estudo, que busca investigar: Quais os direcionadores do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, baseado no Planejamento Estratégico, no Contexto Capacitante e no Excedente Cognitivo Organizacionais, impulsionam a Geração de Valor numa IES?

1.4 Objetivos do Trabalho

1.4.1 Objetivo geral

Investigar a importância atribuída por trabalhadores do conhecimento numa Instituição de Ensino Superior - os docentes – aos direcionadores e à dinâmica de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

1.4.2 Objetivos específicos

- Entender como a empresa se posiciona em relação à gestão do conhecimento, segundo a lógica com que desenvolve e administra seus contextos capacitantes e identifica, mobiliza e potencializa seus excedentes cognitivos.
- Investigar os tipos de alinhamento entre a estratégia e a gestão do conhecimento por meio das relações de dependência entre pensamento estratégico, contextos capacitantes e excedentes cognitivos da organização.
- Verificar como se desenvolvem a gestão da inovação e a geração de valor (base nos capitais financeiro, intelectual e socioambiental) na organização e quais as suas relações com o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

1.5 Delimitação

Mostra-se de fundamental importância delimitar os limites da pesquisa no tempo, no espaço e nos limites da literatura a ser investigada.

O objetivo desta seção é delimitar os limites da pesquisa no tempo, no espaço e nos limites da literatura a ser investigada. A delimitação da pesquisa é fundamental, pois em uma pesquisa mal delimitada, não se consegue dar sentido aos dados, o que compromete a qualidade da teoria substantiva e seu poder explicativo.

Para tal, será apresentada a identificação do objeto de estudo, a delimitação do fenômeno, a delimitação temporal e espacial.

✓ Objeto de estudo

Este é um estudo descritivo e foi assumido como estágio de análise o padrão de informações preditivas, em que são buscadas possíveis associações entre variáveis por meio do teste de hipóteses que se valem de estudos de campo. Tem como objeto de a

Instituição de Ensino Superior Privada. Desta forma, a Instituição de Ensino Superior foi selecionada, principalmente, por dois motivos:

- por se tratar de uma indústria onde se produz o conhecimento;
- para verificar empiricamente como o docente, que faz a intermediação entre a academia e a comunidade acadêmica, cujo negócio especializado é o conhecimento, identifica o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento na IES.

✓ Delimitação do tema

O tema central desta pesquisa é Investigar a importância atribuída por trabalhadores do conhecimento numa Instituição de Ensino Superior - os docentes – aos direcionadores e à dinâmica de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

O referencial teórico compreende uma análise sistematizada, com base em material publicado em livros, periódicos e redes eletrônicas, com três objetivos:

- fundamentar os temas principais da pesquisa: estratégia, ativos intangíveis e gestão do conhecimento.
- situar o pesquisador acerca do atual conhecimento sobre o fenômeno
- buscar os estudos relacionados ao tema com o objetivo de aumentar a credibilidade e do estudo.

✓ Delimitação temporal

A pesquisa a ser desenvolvida parte de informações apresentadas em estudos anteriormente conduzidos e das informações preditivas obtidas em estudos empíricos desenvolvidos e em desenvolvimento em projeto pesquisa registrado no CNPQ. Sendo assim, a dimensão temporal em relação à literatura, a busca concentrou-se em trabalhos publicados entre os anos de 2000 à 2017, por considerar um período razoável para verificação de publicações relacionadas ao tema.

✓ Delimitação espacial

No que tange a delimitação espacial, a Instituição de Ensino Superior foi reduzida à região sudeste do Brasil, Rio de Janeiro - capital. A restrição se deve a facilidade de acesso e disponibilidades de recursos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Gestão do Conhecimento

Ainda que venha sendo estudado por diversas indústrias, o tema Gestão do Conhecimento tem apresentado com maior especificidade e foco nos estudos relacionados às organizações, por autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Terra (2000), Bukowitz e Williams (2002), dentre outros. No Brasil, os estudos que trazem aspectos importantes como identificação, desenvolvimento, e aplicação do conhecimento às organizações tem se destacado nos estudos de pesquisadores como Fleury e Fleury (2001), Terra (2000) e Angeloni (2002) e organizações, como a Sociedade Brasileira da Gestão do Conhecimento – SBGC.

Brito e Bolson (2014) destacaram em seu estudo sobre a Gestão do Conhecimento em Instituição Privada de Ensino Superior a evolução alcançada nas últimas décadas, que possibilitaram entender o tema como imprescindível para o sucesso das organizações, conforme Quadro 1:

Época/ Década	Autor	Foco e Termos Usados
1980	Nonaka e Takeuchi	Compartilhamento de Conhecimentos
1990	Choo	Organização do Conhecimento
	Davenport e Prusak	Prática do Conhecimento
	Drucker	Sociedade do Conhecimento
	Edvinsson e Malone	Capital Humano, estrutural, cliente e capital organizacional
	Quinn	Inteligência Organizacional
	Senger	5ª disciplina: pensamento sistêmico
	Stewart	Capital humano, capital estrutural e capital cliente
	Sveiby	Ativos intangíveis
A partir dos anos 2000	Amidon	Conhecimento e Inovação
	Von Krog, Ichijo e Nonaka	Consolidação da teoria do Conhecimento Organizacional
	Terra	Práticas gerenciais no processo de Gestão do Conhecimento
	Stollenwerk	Modelo genérico de gestão do Conhecimento
	Bukowitz e Willians	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
	Probst, Raub, Romhardt	Aplicação de Gestão do Conhecimento com base na abordagem de elementos construtivos

	Pesquisadores diversos, nacionais e internacionais	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão do Conhecimento, estudos de casos de inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento
--	--	--

Quadro 1- Evolução da Literatura Científica relacionada à Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado KRUCKEN-PEREIRA; COSTA; BOLZAN, 2002. p.52)

A Gestão do Conhecimento é compreendida como um processo intencional para gerar, disseminar e apropriar-se de conhecimentos, em busca de melhoria contínua. Desta forma, torna-se parte integrante, como importante aliada da estratégia da organização, uma vez que, possibilita a criação de ações articuladas e sistematizadas para criação, armazenamento, utilização, administração e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas.

Segundo Sveiby (1998), nas organizações do conhecimento, a principal atividade é justamente a transferência do conhecimento, que, de acordo com Davenport e Prusak (1998), acontece naturalmente, quer estejamos gerenciando-o ou não.

No meio acadêmico, a relevância da gestão do conhecimento, então, parece se dá em função da forte relação existente entre o mercado, fortemente competitivo, e os interesses das organizações em atenderem as expectativas dos clientes (SANTOS NETTO, 2004). Novas exigências vêm sendo impostas às IES por conta da expansão do mercado, da criação de novos cursos e Instituições. Neste cenário, percebe-se a necessidade e movimentação das IES para buscar meios para manter-se no mercado, atualmente bem competitivo. Além do desafio de fazer a gestão estratégica, torna-se de elevada importância a transferência dos conhecimentos que permitam que a Instituição siga no cumprimento de sua missão.

Sendo assim, a busca de estratégias específicas para uma IES está em fazer a Gestão do Conhecimento para incentivar as transferências e aumento do conhecimento, de forma que contribua para o trabalho do docente e para a competitividade da organização. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento está relacionada com um processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizagem na IES, que, considera a criatividade, desenvolvimento, flexibilidade e disponibilidade dos indivíduos para novos aprendizados. (SVEIBY, 1998).

De acordo com Terra (2000), a Gestão do Conhecimento aplica-se a qualquer empresa, porém sua implementação está associada a criação de uma nova infraestrutura organizacional, a identificação do potencial dos colaboradores para que ocupem

posições alinhadas com suas capacidade intelectual, além de um potencial líder que mobilize e lide com as situações oriundas de todo processo de transformação. Davenport (1998, p. 12) menciona a importância de que os gestores tenham “uma perspectiva holística, que permita assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais”.

2.1.1 Conhecimento

O conhecimento, de maneira geral, tende a ser proveniente de estudos, pesquisas e experiências dos indivíduos. Desta forma, o indivíduo ativo na organização, que compara, analisa causa e efeito, buscando conexões e conversa com outras pessoas sobre as informações recebidas, torna-se o mais importante neste contexto, fazendo com que o conhecimento seja percebido como o bem mais valioso de uma organização. (CARBONE et al., 2005; CARDOSO, 2008; SÁ et al., 2013).

De acordo com Drucker (1997), o indivíduo está no centro da sociedade do conhecimento, o que suscita desafios e questionamentos relacionados à maneira como as organizações irão atrair e gerir esses aprimoramentos e preparar estes indivíduos para lidar com este cenário, em que suas experiências e interpretações transformam os dados e informações em conhecimento. De acordo com Drucker (1999, p.32), informações “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito”.

Estimular a partilha do conhecimento, transformando o conhecimento individual em conhecimento de todos e incentivando boas práticas, está relacionado com a mobilização para a mudança nas culturas e “mentalidade” da organização.

2.1.2 Os tipos, a conversão e as fases do processo de criação do conhecimento

Na literatura sobre Gestão de Conhecimento, encontra-se com certa frequência os conceitos de conhecimento explícito e tácito apresentados por Nonaka e Takeuchi

(1997). O conhecimento explícito pode ser definido por aquele que parte do conhecimento existente é transmitido de maneira formal na organização, e está disponível para acesso a outros indivíduos, enquanto o conhecimento tácito tende a ser aquele em que a transmissão ocorre por meio do exemplo, é mais difícil de ser quantificado pois está presente na “mente” do indivíduo. (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Partindo do princípio, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam as conversões entre os conhecimentos tácito e explícito para que o conhecimento seja criado: do tácito para o tácito ou socialização, do tácito para o explícito ou externalização, do explícito para o explícito ou combinação e do explícito para o tácito ou internalização. A Figura 1 ilustra o conceito:



Figura 1- Tipos de conhecimento gerados

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A Socialização é caracterizada pela conversão do conhecimento tácito em tácito, relacionada com o compartilhamento de habilidades técnicas e modelos mentais que surgem das interações entre os indivíduos. Entendendo que um indivíduo não pode interpretar o conhecimento dos demais, Nonaka e Takeuchi (1997) enaltecem que a experiência é essencial para a aquisição do conhecimento tácito e gerar conhecimento compartilhado.

A conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio da utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos define a conversão Externalização.

Choo (2003) e Pereira (2005, p.43) referem-se à externalização como “a atividade fundamental para a construção do conhecimento”, uma vez que a partir do conhecimento tácito, os conceitos são construídos.

O conhecimento explícito convertido em explícito refere-se à conversão Combinação, que tende a ocorrer por meio das redes de comunicação formais e informais nas organizações, em que os colaboradores têm a oportunidade de formalizar conceitos e criar um sistema de conhecimento, aprimorado por meio da troca e construção de novos conhecimentos combinados.

A internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito, que parece relacionada com o conhecimento operacional. Tendo em vista que, os indivíduos têm maior probabilidade de aprender quando estão praticando, esta conversão apresenta conexão com a incorporação ou assimilação das experiências dos processos anteriores contribuindo para os modelos mentais ou “know-how técnico compartilhado”.

Segundo Nonaka (2000), a empresa criadora de conhecimento tem os quatro padrões de criação de conhecimento (socialização, internalização, externalização e combinação). Estes padrões interagem constantemente, revelando a existência de um processo dinâmico que constitui a espiral do conhecimento. Esse processo, por vezes ocorre sem que os próprios indivíduos e a organização se dêem conta de que estão envolvidos na dinâmica da espiral do conhecimento. A organização aprende o conhecimento tácito dos colaboradores, e os converte em conhecimento explícito, de forma que seja viável a transferência para os demais colaboradores da organização. A partir desta transformação, cabe dizer que a organização incorpora este conhecimento, que passa a ser padrão para um serviço ou produto. Neste contexto, os colaboradores, tendem a perceber que seu conhecimento tácito foi enriquecido e que, por meio da internalização deste novo padrão, um novo conhecimento foi criado e desenvolvido.

Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que há cinco fases no processo de criação do conhecimento organizacional: o compartilhamento do conhecimento (tácito), a criação de conceitos, a justificação dos conceitos, a construção de arquétipos e a difusão interativa do conhecimento. As fases do processo de criação do conhecimento, conforme os tipos de conversão do conhecimento, também são destacadas pelos autores.

Sendo assim, o processo de criação inicia com a fase em que o conhecimento tácito compartilhado é explicitado (externalização) possibilitando a geração de novos conceitos, que visando à avaliação de relevância serão justificados. A partir desta justificação, a organização opta por prosseguir ou não trabalhando o conceito criado, em

caso positivo, este conceito será convertido em um modelo para que seja tangível para os indivíduos e então, disseminado na organização.

A Gestão do Conhecimento é compreendida como um processo intencional para gerar, disseminar e apropriar-se de conhecimentos em busca de melhoria contínua. Desta forma, torna-se parte integrante como importante aliada da estratégia da organização, uma vez que possibilita a criação de ações articuladas e sistematizadas para criação, armazenamento, utilização, administração e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas.

A Gestão do Conhecimento considera a identificação do conhecimento relevante, o que está necessariamente ligado à estratégia empresarial, que deverá assentar nas competências vitais para que esse conhecimento contribua para sustentação e renovação na organização. (NICOLAU, 2002). Logo, percebe-se que o planejamento da estratégia orientada para a mudança, inovação e reorganização da organização, tende a ser fator favorável para novos rumos e oportunidades que serão viabilizadas por meio da Gestão do Conhecimento.

2.2 Posicionamento Estratégico

A principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano, ou ainda no conhecimento tácito dos seus funcionários, que por sua vez, vem aumentando de forma considerável, suas formações e aspirações, de modo a se tornarem indivíduos organizacionais, que se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente. O objetivo da Gestão do Conhecimento é propagação do conhecimento entre as pessoas da organização, de forma que gere um aumento na competitividade. (TERRA, 2001). O processo de formação da estratégia empresarial foi marcado pelo surgimento do Posicionamento Estratégico, com objetivo de aprimorar a estratégia organizacional, subsidiando a elaboração dos planos estratégicos das empresas, trazendo o método análise da indústria, para identificar o posicionamento da organização em seu segmento no mercado.

Porter (1980) destaca a estrutura da indústria como fator de maior importância para a escolha da estratégia empresarial, em seu primeiro livro - Competitive Strategy -

destacando que a vantagem competitiva organizacional está diretamente relacionada com a criação das barreiras de entrada ou de mobilidade. Anos depois, Porter (1985) apresentou, em seu segundo livro - *Competitive Advantage* - a proposta de um modelo complementar às cinco forças, objetivando apresentar uma abordagem mais abrangente que favorecesse a competitividade das organizações.

Reafirmando a visão que apresentou em 1985, Porter (1990) destaca que a vantagem competitiva sustentável de uma organização se encontra na complexidade de suas atividades discretas (foco nas configurações) e nas suas relações (forma como as atividades se ajustavam e reforçavam mutuamente) – não apenas nas partes (forças específicas, competências essenciais ou recursos críticos da organização). Buscando solucionar a questão percebida por ele, de que suas abordagens apresentavam aspectos que ainda não estavam em consonância com o mercado dinâmico e complexo, Porter propôs que a teoria estratégica pode ser dividida em dois tipos: transversal (características empresa e mercado) e longitudinal (manutenção da vantagem competitiva).

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), por meio de posicionamentos corretos as empresas lidam melhor com a concorrência, com abordagem de fora para dentro dando ao método: “um caráter exógeno, determinante das forças externas em relação à dinâmica interna da empresa, que transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação ex-post.”

2.2.1 A escola ou teoria da visão baseada em recursos

Apesar de não se tratar de uma unanimidade, vários pesquisadores reconhecem como precursora da VBR a economista Edith Penrose (1959, apud VASCONCELOS; CYRINO, 2000). O modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR) contribuiu para a compreensão dos recursos e capacidades (ativos tangíveis e intangíveis) como fontes de vantagem competitiva sustentável. Logo, o pressuposto da VBR é o de que fatores internos podem ser os mais influentes no desempenho empresarial, o que evidencia a importância do conhecimento ao lado de outros recursos como vantagem competitiva.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) baseia-se no entendimento de que a principal fonte de vantagem competitiva está associada ao uso eficiente dos recursos (raros e únicos. Sendo assim, apresentando consonância com a perspectiva estática da época.

Barney (1986, 1991) propôs que a singularidade de seus estoques de recursos e as variáveis para aferição da singularidade e diferenciação compõem um modelo nomeado de VRIS, baseado na raridade e valor do recurso, que tendem a dificultar a imitação e consequente substituição pela concorrência. Desta forma, Barney apresentou a proposição de tipologia típica para os recursos de uma organização, caracterizando-os da seguinte forma:

a) Ativos tangíveis

Pressupões facilidade de mensuração, e tendem a ser mais facilmente adquiridos do que desenvolvidos, reconfigurados ou recriados. Sendo assim, nota-se que não apresentam a singularidade e diferenciação apresentadas, contribuindo pouco para a vantagem competitiva da organização.

b) Ativos intangíveis

No caso dos ativos tangíveis, estes não revelam facilidade de mensuração, pois são invisíveis. Muito embora haja dificuldade para avaliá-los, pois são desenvolvidos, reconfigurados ou recriados e complexos de serem imitados, assumem importante contribuição para a manutenção da vantagem competitiva e aprimoramento do desempenho.

c) Capacidades ou capacitações

De acordo com Proença (2003, p.4), “são um tipo especial de recurso: um ativo intangível de natureza coletiva, associado à forma de ativação de diferentes estoques de ativos disponíveis na empresa”.

Relacionam-se às habilidades da organização, que se refere a maneira como ela organiza, utiliza ferramentas de controle, seus sistemas, relações do dia a dia. Desta forma, conclui-se que as capacidades, que dizem respeito a estrutura formal da organização, compreendem as relações entre os ativos tangíveis e intangíveis. Esta relação favorece a dificuldade de imitação, o que destaca este ativo como recurso determinante para a vantagem competitiva.

De acordo com Proença (1999, 2003) a Visão Baseada em Recursos (VBR) oferece um modelo longitudinal, que deve ter como objetivo preencher as lacunas

deixadas pela análise da indústria e da organização da organização industrial, com o modelo das cinco forças de Porter como seu principal arcabouço teórico. Como resposta à questão estática e limitada do posicionamento estratégico organizacional, a característica longitudinal do modelo mostra-se importante para a construção de vantagens competitivas sustentáveis

Conforme mencionam Fleury e Fleury (2003, p.132), “são os recursos da empresa, que consubstanciados por competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados”. Segundo Prahalad; Hamel (1990, 1995), essas competências (conhecimentos) e capacitações (habilidades) centrais são fundamentais para as vantagens competitivas.

Barney (2001, 2007), definiu e estratificou a importância destes recursos. Impulsionado pela dinâmica do mercado, o autor revisitou o seu VRIS e reformulou o seu pensamento propondo uma nova visão, baseada em mercados dinâmicos, em que as vantagens competitivas são alcançadas pela habilidade da organização em reconfigurar seus recursos – o VRIO – valor; raridade do recurso no mercado; dificuldade dos concorrentes em imitá-los e na apropriação, pela organização, das rendas geradas pelos recursos valiosos, gerando capacidades dinâmicas e competências essenciais.

Na Visão Baseada em Recursos (VBR), recursos e capacidades são reconhecidos como fontes de vantagens competitivas, determinados pela singularidade dos recursos que possui e pela capacidade de combinar recursos, contribuindo para proteger-se da concorrência. A partir deste cenário, a escola das capacidades dinâmicas passa a ocupar lugar de destaque no contexto da estratégia.

2.2.2 A escola das capacidades dinâmicas

Capacidades Dinâmicas está relacionado com “a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas para enfrentar as rápidas mudanças no ambiente” Teece et al. (1997, p. 516).

Entendendo a que a palavra capability tem como significado, capacidade de fazer algo utilizando as competências e habilidades, vale ressaltar a importância das

organizações contarem com colaboradores com esta capacidade para atuar em suas áreas e conforme as práticas institucionalizadas na organização.

Percebe-se uma perspectiva fortemente multidisciplinar nesta definição inicial de competência, que ultrapassa o aspecto tradicional e limitador da estratégia, contribuindo para o entendimento da necessidade de que rotinas e processos organizacionais sejam desempenhados considerando os ativos específicos da organização de maneira dinâmica, ou seja, considerando e acompanhando a velocidade das mudanças.

Para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas têm sido amplamente descritas em várias indústrias diferentes e até mesmo se tornaram codificadas sob a forma de melhores práticas: não devem ser uma fonte de vantagem competitiva, o que é consistente com a lógica tradicional baseada em recursos e podem ser uma fonte de vantagem competitiva se elas são aplicadas "mais cedo, mais astutamente ou mais fortuitamente".

Em Vasconcelos e Cyrino (2000) verifica-se que o surgimento da teoria das capacidades dinâmicas se dá a partir da combinação dos conceitos das escolas da Visão Baseada em Recursos (VBR), fundamentada no mercado fortemente complexo e dinâmico. Outro aspecto relevante a ser observado está na proposição de que esta combinação contribuiu para um conceito de formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e dinâmica.

Concluindo, a principal diferença entre a teoria da Visão Baseada em Recursos, conforme Barney (2001), e das capacidades dinâmicas reside no fato de que enquanto a primeira está baseada no desenvolvimento e renovação de recursos, em que flexibilidade e aprendizagem organizacional são geradores de valor, a segunda está baseada na seleção das capacidades organizacionais apropriadas para processos de criação de novos produtos e mercados (reconfiguração, construção, coordenação e integração) (PROENÇA, 1999; BARNEY, 2001; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Desta forma, os ativos intangíveis são considerados como fontes de vantagens competitivas sustentáveis, do ponto de vista das capacidades dinâmicas, elevando o capital intelectual, que tem destaque na geração de valor adicional para as organizações. Neste contexto, evidencia-se que o alinhamento estratégico com a gestão do conhecimento contribui para que a organização tenha vantagens competitivas sustentáveis.

As organizações tendem, diante a necessidade de flexibilidade, buscar o aprimoramento de suas capacidades de se adaptar, de aprender e de inovar, de atender as demandas e exigências de seus produtos, o que sugere avaliação freqüente para identificar oportunidades de melhorias e desenvolvimento de seus produtos e serviços. Desta forma, as empresas tendem a tomar decisões e definir estratégias baseando-se em análises mais consistentes. (Ghemawat, 1991).

2.3 Alinhamento Estratégico

Na literatura, encontram-se alguns conceitos sobre alinhamento estratégico. Contudo, dentre os conceitos, aqueles que apontam como mais significativos são: o alinhamento entre o plano estratégico de negócio (PEN) e o plano estratégico de tecnologia de informação (PETI) conjuntos de estratégias de sistema e estratégia organizacional (King, 1988); adequação e integração funcional entre ambiente externo e interno para desenvolver as competências e aprimorar o desempenho organizacional (Henderson e Venkatraman, 1993; a conexão entre PEN-PETI em que grau os conjuntos das estratégias se apoiam e são demonstrados (Reich e Benbasat, 1996); e a adequação da orientação estratégica do negócio com a de TI - alinhamento entre PEN-PETI- (Chan et al., 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (2006), autores em que o estudo deste conceito será fundamentado, o alinhamento está relacionado com a direção convergente das unidades da organização, que acontece com a utilização do Balanced Scorecard (BSC). Complementam que, com o alinhamento, a estratégia da empresa fica mais clara para todas as unidades do negócio, o que tende a gerar as sinergias, que os autores entendem ser importantes para a geração de valor para a organização, aliadas ao conhecimento especializado e capital humano.

Ainda na perspectiva desses autores, segundo Kaplan e Norton (2006), a abordagem do BSC ressalta que a missão do gerenciamento refere-se muito mais ao conhecimento, confiança dos clientes e colaboradores e a questão sobre o que será o futuro do negócio. Nesse contexto, uma das tarefas das lideranças está em manter a comunicação e os colaboradores motivados, que os autores mencionam como

componentes necessários para lidar com o desafio de gerenciar o alinhamento continuamente. Entendendo que a métrica é condição essencial para gerenciar, os indicadores de processos representam a forma de garantir a qualidade do alinhamento.

Diante deste contexto, Kaplan e Norton (2006) mencionam a importância dos princípios de gestão para a implementação do BSC na organização, de maneira que, o alinhamento estratégico aconteça e a organização utilize todos os seus recursos em prol da vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, os autores os identificam como: mobilização, tradução da estratégia (de Mapas Estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas), alinhamento da organização, estímulos aos empregados (capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração variável e treinamento) e gerenciamento. Segundo os autores, manter o alinhamento revela necessidade de despender mais energia do que quando da implantação.

Contudo, não é simples identificar os elementos que, ao longo do tempo terão a responsabilidade pela geração do valor organizacional. Partindo do princípio que, quando uma nova experiência é adquirida, novos padrões de reação surgem, as diversidades de ambientes e de configurações estratégicas empresariais acontecem frequentemente e o controle do gerenciamento por meio dos scorecards interage, assim, com a administração do conhecimento. Vale ressaltar que, neste estudo, a relevância do alinhamento estratégico para a tradução da estratégia da organização em resultados estará relacionada à gestão do conhecimento.

2.3.1 Ativos Intangíveis

De acordo com Sveiby (1998), as medidas de capital intelectual, são apresentadas na forma de avaliação dos ativos intangíveis de uma organização. Com as regras do mercado e a necessidade das organizações manterem sua vantagem competitiva sustentável, os ativos intangíveis, em especial o conhecimento, tem elevada importância, o que exige que o gerenciamento do capital intelectual e do conhecimento aconteça com maior atenção e dedicação dos líderes, de maneira que o desempenho e a geração de valor nas organizações sejam potencializados. (Davis e Meyer 1999)

2.3.2 O capital intelectual e os ativos intangíveis

Na perspectiva de Stewart (1998, 2002), capital intelectual é entendido como matéria intelectual que agrega de maneira inteligente valor a produtos e/ou serviços, que vai além do capital financeiro, buscando resultados superiores e longevidade organizacional. Além disso, o autor menciona que o material intelectual dos indivíduos compreende suas competências, as propriedades intelectuais, as tecnologias, os processos, relacionamentos, entre outros.

A partir desta contextualização, Stewart destaca que o capital intelectual é composto pelos capitais: o capital humano, relacionado com a capacidade e competência acumuladas pelo indivíduo na organização de modo mais duradouro; e, o capital estrutural relacionado com aspectos externos (imagem dos clientes da organização); processos internos (conhecimento e capacidades).

Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010) ressaltam que lidar com capital intelectual da organização tornou-se condição imprescindível para as organizações atuais, pertencentes a era do conhecimento. Na visão desses autores, nesse ambiente, o processo de produção de conhecimento tende a ser determinante para a competitividade.

Desta forma, o capital intelectual tende a proporcionar às organizações capacidade de lidar com as regras do mercado e com a concorrência, obtendo ganhos futuros, com foco além do resultado econômico. Nesse cenário, o relacionamento que as empresas mantêm com seus clientes internos e externos assume vital importância, ratificando a importância do capital intelectual no desenvolvimento de estratégias organizacionais.

2.3.3 Os ativos intangíveis e a estratégia

Segundo Stewart (1998, 2002) o capital humano corresponde ao valor dos ativos intelectuais como fontes de vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

Partindo deste princípio, entende-se que as organizações tendem a buscar soluções para gerenciar seus ativos intangíveis. Este movimento das organizações impulsionou a relevância do capital humano e da gestão do conhecimento, de forma que, o capital intelectual venha gerar os resultados necessários para que a organização mantenha e fomente a vantagem competitiva sustentável.

2.3.4 Geração de Valor

Nota-se, conforme o referencial teórico deste estudo, a importância da relação entre estratégia e valor organizacionais para que a empresa obtenha vantagens competitivas sustentáveis.

Com base nas teorias revisitadas por Vasconcelos e Cyrino (2000), que, conectando a manutenção e/ou alcance de novas vantagens competitivas sustentáveis organizacionais, abrangem os agrupamentos de pensamentos estratégicos e cenários econômicos, sob o prisma da geração de valor.

Objetivando relacionar a sustentabilidade competitiva com a maneira como o processo de geração do valor vem sendo desenhado – baseado nas estratégias adotadas pelas organizações ao longo do tempo – foi adotado o modelo proposto por Vasconcelos e Cyrino (2000), que presume a correlação entre estratégia organizacional, geração de valor e obtenção da competitividade empresarial plena, segundo os percursos estratégicos definidos.

O trabalho de investigação de Lopes (2013) estuda sobre as relações entre contextos capacitantes e excedentes cognitivos como determinantes da lógica da estratégia organizacional e a capacidade de geração de valor adicional para os principais stakeholders. Sua pesquisa permitiu o entendimento da relação entre os dois elementos chave da gestão do conhecimento organizacional – contextos capacitantes e excedentes cognitivos – para geração de valor adicional para as empresas.

Lopes (2013), buscou preencher a lacuna de conhecimento elaborando e realizando seu trabalho impulsionado pelo seguinte problema de pesquisa “as organizações estão deixando de aproveitar ativos de conhecimento passíveis de gerar valor”. A partir desta problemática, buscou investigar os motivos pelos quais as

empresas não aproveitam os excedentes cognitivos existentes nos seus colaboradores para a geração de valor adicional para seus stakeholders expressivos.

Lopes (2013) propôs uma lógica determinante para diferenciar a concepção e o desenvolvimento dos contextos capacitantes, que poderia possibilitar a otimização do uso dos excedentes cognitivos organizacionais para induzir estratégias mais flexíveis e propiciar a geração de valor adicional (quadro 2).

TESE			Os atuais contextos capacitantes constituem barreiras à criação de valor adicional para os <i>stakeholders</i> expressivos pela inibição à evidênciação, mobilização e uso dos excedentes cognitivos.
PROPOSIÇÕES	LÓGICA DOMINANTE	P1	Os contextos capacitantes são definidos, articulados e orientados como plataformas para a criação do conhecimento segundo a lógica dominante da estratégia em curso.
		P2	Os contextos capacitantes, como tradicionalmente definidos, articulados e orientados para suprir as lacunas evidenciadas pela estratégia, podem conduzir à rigidez estratégica e inibir a evidênciação e mobilização dos excedentes cognitivos.
	ABORDAGEM EMERGENTE	P3	Os excedentes cognitivos podem induzir a criação de valor adicional para os <i>stakeholders</i> expressivos da organização.
		P4	Os excedentes cognitivos podem sugerir novas dinâmicas de funcionamento para os contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento organizacional.

Quadro 2- Tese e Proposições de Lopes

Fonte: Lopes (2013, p.8)

2.4 Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento

A Gestão deste Conhecimento gerado nas organizações assume papel de destaque no que tange às estratégias empresariais, incrementa a geração de valor, promovendo vantagens competitivas sustentáveis.

O alinhamento da relação entre estratégia e valor organizacionais merece especial atenção quando se aborda questões relacionadas a vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido, quando a organização percebe o conhecimento como recurso relevante, dá-se a necessidade do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Espaços físicos adequados, conexões habilitadas por tecnologia da informação ou trabalhos em equipe, etc, são entendidos como meios pelos quais as lideranças das organizações e os trabalhadores de conhecimento viabilizam a criação do conhecimento. Desta forma, temos os contextos capacitantes que são criados pela geração espontânea e os relacionamentos pautados em confiança, apoio e comprometimento.

No final da década de 1990, através do termo “Ba”, palavra japonesa que, traduzida com pouco rigor, significa espaço (NONAKA; KONO, 1998) no qual é possível que as pessoas compartilhem livremente conhecimentos com o objetivo de criar algo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), surge o conceito de contextos capacitantes. Os autores destacam que o papel fundamental dos líderes neste processo de criação de conhecimento organizacional é gerar contextos que possibilitem a realização das atividades de grupo, que por meio da interação favorecem a criação de novos conhecimentos.

De acordo com Alvarenga Neto (2008), os contextos capacitantes se tornam evidentes a partir das dimensões: (i) epistêmica-cognitiva, relacionada à partilha de conhecimento; (ii) sociocomportamental, que trata dos valores e normas que conduzem os relacionamentos e interações para a aquisição, partilha e uso do conhecimento; (iii) estratégica, estrutural e de gestão, que estão ligadas às formas como as lideranças gerenciam os contextos capacitantes (criam, influenciam, etc.) e; (iv) informação e comunicação, que se referem às ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que proverão os meios para efetivar as interações nos contextos capacitantes.

Sendo assim, entende-se que os contextos capacitantes estão pautados nas condições que as organizações fornecem aos seus empregados, sejam elas relacionadas à estrutura ou atividades, que contribuem para alvar as trocas de conhecimento, aprendizados e ideias, absorvendo os conhecimentos tácitos e descobrindo potenciais talentos geradores de novos conhecimentos – que está relacionado com os excedentes cognitivos.

Segundo STEWART (1998, 2002) nas empresas existem alguns conhecimentos que fazem parte do capital humano organizacional. Contudo, este conhecimento é de forma potencial, isto é, eles existem, mas são latentes e dificilmente podem ser mapeados e disponibilizados para a organização. São aqueles conhecimentos que entendemos como tácitos, que pertencem ao indivíduo e aparentemente sem utilidade para a organização, entendido como conhecimento do indivíduo que não é facilmente

reconhecido e que transcendem cargos e funções organizacionais, que denotam a potencialidade deste relevante ativo que poderia fazer parte de seus arsenais de conhecimentos, são chamados excedentes cognitivos. Lopes (2013) menciona que os excedentes cognitivos representam os conhecimentos excedentes que determinadas pessoas têm para executar as atividades de seus cargos e/ou funções.

Desta forma, faz-se necessário que as organizações disponibilizem condições, ou seja, contextos capacitantes para que estes excedentes cognitivos sejam formalizados, transformando os conhecimentos potenciais em fontes de vantagem competitivas para a organização. Esta conexão entre as condições e o compartilhamento constitui a cultura organizacional, que promove a oportunidades para identificar os excedentes cognitivos e estimulam o compartilhamento dos mesmos para gerar novos conhecimento e valor para dentro da organização. Para Lopes (2013):

[...] perceber os excedentes cognitivos como recursos, capacidades ou como ativos de conhecimento a serem mobilizados e alavancados poderá contribuir nos esforços empreendidos pela estratégia organizacional na geração de valor adicional para seus stakeholders expressivos. Por sua vez, as atitudes em relação ao compartilhamento dos excedentes cognitivos variam em função de aspectos de ordem pessoal e institucional.

2.5 Panorama das Publicações Recentes

Neste capítulo são apresentados 15 estudos científicos publicados no período entre 2000 a 2017, em periódicos nacionais e internacionais da área sobre os temas gestão do conhecimento com busca pelas palavras chaves: Gestão do Conhecimento (Knowledge Management) e Instituição de Ensino Superior (Higher Education Institution). Foi observado que muitos artigos científicos que tratam do tema Gestão do Conhecimento estão relacionados com a área de tecnologia de informação, cujas ferramentas tenham sido desenvolvidas ou utilizadas pela área. Diante deste cenário, foram selecionados inicialmente 34 artigos internacionais e 11 artigos nacionais, que diante do filtro necessário para composição deste panorama, o levantamento foi composto por 10 artigos internacionais e 5 artigos nacionais da base de dados SCOPUS, SPELL, Web of Science, Research Gate, Scielo e Periódicos Capes, conforme Quadro 3:

ANO	ORIGEM	AUTOR	TÍTULO
2003	Brasil	Maccarl e Rodrigues	Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior
2004	Brasil	Guimarães et al	Gestão do conhecimento: valores e o papel da IES na produção do conhecimento e do desenvolvimento
2007	Brasil	Cajueiro e Sicsú	Gestão do conhecimento: uma abordagem preliminar para construção de modelos em instituições de ensino superior.
2011	Brasil	Ferasso e Saldanha	A gestão do conhecimento aplicada em instituições de ensino superior - o caso da associação catarinense de fundações educacionais
2012	Brasil	Souza	Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.
2012	Brasil	Júnior et al	Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada
2012	Brasil	Guimaraes et al	Quem ensina também aprende? Análise da gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior
2012	Bélgica	Ford e Davies	Managing effective industry knowledge transfer within a higher education context
2014	Brasil	Brito e Bolson	Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de ensino superior
2014	Brasil	Cuffá et al	Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: Um Estudo com Acadêmicos do Curso de Administração
2014	Equador	Benítez et al	Prácticas y tecnologías de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior
2015	Argentina	Ramos e May	Gestão do Conhecimento e Inovação nas Instituições de Ensino Superior
2015	Inglaterra	Wiele et al	Employability, a topic for knowledge exchange to strategically positioning higher education institutions
2016	Brasil	Pereira et al	A Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Privada
2017	EUA	Galán-Muros et al	Nurture over nature: How do European universities support their collaboration with business?

Quadro 3- Estudos Empíricos entre 2000-2017

Fonte: Elaboração Própria (2017)

Maccarl e Rodrigues (2003) escreveram um artigo sobre a existência e o processo de Gestão do Conhecimento em IES brasileiras, mais especificamente, nas cinco melhores IES do país, segundo o Guia do Estudante 2001. Realizaram uma pesquisa empírica- exploratória e qualitativa, uma vez que se busca investigar a

percepção dos sujeitos sociais envolvidos no ambiente de pesquisa, sobre Gestão do Conhecimento. O estudo foi realizado por meio de uma amostra intencional, de (Administração, Pesquisa e Pós-Graduação e Graduação) das 5 (cinco) consideradas pelo Guia do Estudante (2001), melhores Instituições de Ensino Superior do País. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. o processo de Gestão do Conhecimento ainda está muito incipiente, porém existe uma preocupação muito grande em cumprir os requisitos solicitados pelo MEC e CAPES, como diretriz básica para a qualidade educacional;
2. na visão das pesquisadoras o conhecimento tácito é mais importante e essencial para a Gestão do Conhecimento;
3. o desempenho das organizações gestoras do conhecimento, não corresponde à natureza de seu negócio;
4. a gestão do conhecimento aponta para uma tendência de muito academicismo e pouco utilitarismo nas Universidades Brasileiras, especialmente quando se usa a Gestão do Conhecimento como base para a formulação de estratégias institucionais.

Em 2004, Guimarães abordou em seus estudos a informação e o conhecimento como recursos primordiais para o desenvolvimento e aprendizagem da sociedade. O estudo foca a utilização da gestão do conhecimento, por meio de abordagem dialética, histórica e contemporânea considerando, IES e o Poder Público. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. a operacionalidade da gestão do conhecimento no cenário do ensino superior privado desenvolve-se em um processo dialético entre poder público e iniciativa privada;
2. necessidade de implantação de um sistema que atenda qualitativamente às demandas da sociedade civil organizada e poder público;
3. repensar o processo de gestão fundado num paradigma de conhecimento, cuja premissa é sobrevivência de mercado e qualidade nas relações humanas;
4. repensar as ações gerenciais que viabilizem de forma competitiva e empreendedora a atuação da IES.

Cajueiro e Sicsú (2007) realizaram uma pesquisa exploratória abordando os conceitos de Gestão do Conhecimento fazendo uma análise comparativa entre os conceitos e a gestão no contexto acadêmico com objetivo de contribuir para a criação de um novo modelo de Gestão de Conhecimento que se aplique nas IES. O estudo

identificou que, muito embora a IES seja um ambiente favorável para a gestão do conhecimento, há poucos modelos aplicados no contexto acadêmico. Os resultados apontam sobre a necessidade de um novo modelo de Gestão de Conhecimento que aplicasse os conceitos de forma a integrar as ideias em Instituições de Ensino Superior ressaltando a criatividade, compartilhamento das ideias, criação de processos sistemáticos, associados aos processos operacionais e a estratégia da organização.

Dalmau et al (2010), com a finalidade de atender às necessidades das empresas estatais em termos de qualificação dos seus servidores públicos, realizaram um estudo para analisar as ferramentas do curso a distância sob a ótica da gestão do conhecimento. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. as ferramentas tecnológicas utilizadas no curso quando associadas às exigências que a gestão do conhecimento requer não são satisfatórias;
2. os processos devem ser revistos para que o aluno obtenha maior visibilidade de seu desempenho no que tange à integração entre alunos, tutores e professores;
3. nota-se progresso com o andamento da criação de novo ambiente virtual, por meio de uma equipe especializada.

Ferasso e Saldanha (2011) descobriram que existem quatro fatores de grande importância e que garantem a geração e difusão do conhecimento que é criado e expandido através de interação social entre o conhecimento tácito e o explícito, o que se denomina conversão do conhecimento. O estudo investigou o processo de conversão do conhecimento, em instituições de ensino superior. O presente estudo se caracteriza pela produção de conhecimento do geral para o particular e do particular para o geral, tratando-se do emprego do método dedutivo e indutivo. A conclusão da pesquisa é a IES encontra-se em estágio avançado na gestão deste conhecimento, necessitando fortalecer os conhecimentos captados fora da Instituição, considerados na elaboração de estratégias, além da segurança e proteção do conhecimento desenvolvido e/ou adquirido.

Em 2012, Souza aponta que as transformações organizacionais complexas buscam melhores qualidades nas estruturas e processos administrativos. Neste contexto, o estudo busca investigar qual a contribuição da gestão do conhecimento para as instituições Federais de Ensino Superior. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. práticas de gestão do conhecimento são pouco adotadas em Universidades Federais;
2. ocorre, ainda que parcialmente, algumas práticas que contribuem para a gestão, contudo carecem de práticas de gestão relevantes;
3. os resultados da pesquisa apontam a necessidade de desenvolvimento de uma abordagem de gestão das universidades federais, no contexto da gestão do conhecimento.

Silva Júnior, Polizel e Silva (2012) objetivaram descrever e analisar de que maneira a representatividade do Enade influencia os fatores críticos de sucessos aplicados à gestão do conhecimento em uma IES privada. Os resultados permitiram apontar as seguintes implicações: seis fatores críticos de sucesso aplicados à IES tiveram influência no resultado obtido no Enade 2006:

- 1- Gestão Operacional;
- 2- Gestão de Pessoas;
- 3- Responsabilidade Social;
- 4- Políticas educacionais;
- 5- Planejamento Institucional;
- 6- Avaliação Institucional.

Os fatores políticos educacionais e avaliação institucional se destacaram; o movimento para estreitar a relação entre mantenedora/mantida acabou por influenciar e interferir na gestão universitária e, conseqüentemente, na gestão do conhecimento; a gestão do conhecimento na IES caracterizada como ainda incipiente.

Guimaraes et al (2012), com objetivo de analisar uma IES a partir do modelo proposto por Nevis, DiBella e Gould (2002), realizaram um estudo para analisar a interação das orientações de aprendizagem com os fatores facilitadores, que geram três estágios: aquisição, disseminação e utilização do conhecimento. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. a Instituição demanda um sistema de gestão do conhecimento;
2. os processos precisam ser projetados e orientados para resultados e metas; necessidade da criação de banco de dados com informações confiáveis para processo decisório.

Ford e Davies (2012) desenvolveram seus estudos apontando que a transferência eficaz de conhecimentos é essencial para garantir o êxito do desenvolvimento dos produtos, questionando o papel dos diferentes intervenientes neste processo. O material de estudo de caso foi produzido para apoiar o ensino de graduação e pós-graduação. Foram estabelecidos estágios para estudantes e foram iniciadas e concluídas várias parcerias de transferência de conhecimento no contexto do Ensino Superior. Com base nessas experiências, o artigo considera a natureza e as dificuldades para assegurar a transferência efetiva de conhecimento na disciplina de design de produto e desenvolvimento de novos produtos, em um contexto de ensino superior; investiga ambientes de transferência de conhecimento que apoiam os acadêmicos na obtenção de experiência e proporcionando aos estudantes e profissionais de design acesso à informação a partir da qual geram inovação; explora a natureza e a importância da construção de relacionamentos na gestão de ambientes de conhecimento para permitir uma transferência efetiva de conhecimento e utiliza um estudo de caso para ilustrar essa atividade no contexto da IES. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. se as IES aproveitarem a oportunidade para gerenciar o ambiente de conhecimento, envolvendo acadêmicos, estudantes, profissionais de design, fabricantes e subcontratados podem trazer benefícios de conhecimento para todos;
2. é necessário realizar mais trabalhos para explorar a generalização da descoberta para contextos alternativos, como equipes internas de projeto.

Em 2014, Brito e Bolson analisaram como as práticas de Gestão do Conhecimento são percebidas pelos Diretores, Coordenadores e Professores de uma Instituição privada e familiar de Ensino Superior do Nordeste do Brasil. Com intenção de verificar como o conhecimento é obtido, produzido e utilizado na IES, buscando apresentar como acontece o processo de aprendizagem, se os profissionais contribuem para o desenvolvimento de suas tarefas e alinhamento com as práticas da gestão de conhecimento com competência. Os autores utilizaram o modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC). Os resultados apontaram que houve baixo desempenho da organização tanto no Processo Tático quanto no Estratégico e, muito embora uma IES seja uma instituição criadora e disseminadora de conhecimento, a Gestão do Conhecimento organizacional nesta se encontra em estágio inicial.

Cuffa et al (2014) buscaram avaliar a percepção dos acadêmicos do curso de Administração quanto às práticas de gestão do conhecimento no ensino. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. o uso de linguagem clara;
2. boas relações interpessoais;
3. utilização de ferramentas e meios diversificados para o processo de criação e compartilhamento de experiência;
4. investimento em infraestrutura influenciam na existência do processo de gestão de conhecimento no ensino superior.

Benítez et al (2014) apontam que Instituições de Ensino Superior (IES) têm um papel importante na sociedade, no bem-estar das comunidades e crescimento sustentável dos países. Desta forma, destacam que as práticas de Gestão do Conhecimento, apoiados por tecnologias web 2.0 permitem a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento. A questão pertinente neste estudo é qual é o nível ou grau de utilização de práticas de Gestão do Conhecimento por IES, na premissa de sua relevância para as funções e atividades centrais dessas instituições. Assim, o objetivo do artigo é diagnosticar o grau de utilização de práticas de gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior. Para isso, selecionaram uma Universidade da República do Equador. O método utilizado permitiu identificar práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no âmbito das instituições de ensino superior, definindo aplicações Web 2.0 que suportam tais práticas e, o mais importante, uma compreensão clara do uso e importância das práticas e percepções de Gestão do Conhecimento em IES, além das ações para incentivar o uso de práticas e uma visão geral nas universidades. Os resultados apontam que apesar de ser um trabalho focado em um caso específico, o artigo traz subsídios sobre as perspectivas de instituições de ensino superior na América Latina no uso de Gestão do Conhecimento. Ainda, as IES, como geradoras de conhecimento, devem implementar práticas de controle de qualidade como parte de uma Gestão Estratégia do Conhecimento para ajudar a identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento com o objetivo de melhorar o serviço educativo e maximizar a eficiência operacional.

Ramos e May (2015) buscam descrever a visão contemporânea da gestão do conhecimento e da inovação no contexto das IES. Para tal, realizaram uma pesquisa em que embasaram seus estudos na ideia de que a Gestão do Conhecimento faz com que, as IES estejam cientes de que o conhecimento individual e coletivo são ativos intelectuais

da organização e fazem parte de toda sua estrutura, contribuindo para que o conhecimento que possui seja utilizado da maneira mais eficaz. Entendendo que a inovação está diretamente ligada à capacidade de criação e disseminação do conhecimento, os autores apontam que o compartilhamento de conhecimentos é um aspecto ligado à essência da gestão da inovação, por permitir potencializar a inovação.. Os achados permitiram apontar as seguintes implicações:

1. as gestões das IES são vistas de modo burocrático como algo secundário;
2. existe a necessidade de desenvolver modelos de gestão universitários mais atualizados e eficazes;
3. conhecimento tem sido ao longo da história um dos ingredientes mais disputados e importantes de uma organização.

Wiele et al (2015) apontam que a empregabilidade tornou-se mundialmente um item-chave na agenda pública devido à evolução das exigências do mercado de trabalho e à mudança das perspectivas de carreira. Entendendo que as IES fornecem o ensino superior surge uma questão maior, relacionada a maneira pela qual uma IES se posiciona de forma competitiva e sustentável no século XXI. Desta forma, os autores tinham como objetivo explorar a proposição de um quadro conceitual para o posicionamento sustentável e competitivo de uma IES à luz das realidades do século XXI. Com intenção de estimular discussões e pesquisas em torno do desenvolvimento de redes adequadas de conhecimento da sociedade, catalisadas pelas IES como motores para o desenvolvimento do capital humano do século XXI, o artigo argumenta noções de ecossistemas, redes e fluxo de conhecimento como fundamento de conceitos teóricos. Os estudos contribuem para apresentar uma visão holística do sistema da Sociedade do Conhecimento e destaca entidades interconectadas e incorporadas interagindo e transformando um ambiente dinâmico; busca indicar o potencial valor da empregabilidade como um foco-chave para a IES nas próximas décadas.

Em 2016, Pereira et al. destacando a importância do conhecimento e capital humano na sociedade e no ambiente organizacional, apontando o conhecimento com um recurso significativamente econômico para a organização, buscaram identificar e analisar a percepção de funcionários de uma instituição particular de ensino infantil, fundamental e médio, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, acerca das práticas de gestão do conhecimento, tendo por base o modelo proposto por Terra (2005). Os achados permitiram apontar que:

- 1- a gestão do conhecimento ainda não é uma questão fundamentada, contrariando o previsto na teoria pertinente.
- 2- pesquisas de abordagens qualitativas sejam realizadas neste contexto, para que os resultados obtidos sejam explorados em maior nível de profundidade.

Em resposta a mudança pela qual as IES foram colocadas no centro dos ecossistemas regionais de inovação e incentivadas a contribuir para o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde operam, as IES têm enfrentado a necessidade de adaptar a sua cultura, práticas e estruturas organizacionais. Diante deste cenário, Galán-Muros et al (2017) desenvolveram um estudo em 33 países para identificar e avaliar os mecanismos que as IES europeias estão utilizando para fomentar a colaboração da indústria ao nível estratégico e operacional e avaliar a sua relação com as atividades da IES. Os resultados da pesquisa permitiram destacar a importância da combinação de apoio nos níveis estratégico e operacional e o papel central do compromisso de gestão para todas as atividades da IES.

Com foco no compartilhamento de conhecimento entre docentes, Gallucci (2007) aponta as principais bases para um Modelo de Gestão do Conhecimento em IES. Cardoso e Machado (2008) aplicam e analisa uma ferramenta de data mining, com foco em Tecnologia da Informação, para extrair conhecimento da produção científica dos pesquisadores da Universidade Federal de Lavras.

A Gestão do Conhecimento tem como objetivo propagar, de maneira que proporcione aumento de competitividade, o conhecimento entre as pessoas da organização. Sendo assim, percebe-se que a principal vantagem competitiva das organizações se baseia no capital humano, no conhecimento tácito dos seus colaboradores, que por sua vez, vem aprimorando seu desenvolvimento e conhecimento, no que tange a sua formação e aspirações, tornando-se indivíduos organizacionais, que encontram sua realização profissional nas possibilidades de criação e aprendizado constantemente. (TERRA, 2001).

Este estudo tem por ponto de partida as proposições da dissertação de Costa (2015), que versa sobre a constituição de um modelo de Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento em empresa de Óleo e Gás, que é usado e que fundamenta as hipóteses e operacionalizações deste trabalho, confirmando que pode ser aplicado também em Instituições de Ensino Superior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, será utilizado o paradigma funcionalista das ciências sociais, uma vez que há a intenção de explicar com praticidade, de maneira sistemática, concreta e racional (BURREL; MORGAN 1979) como o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, baseado na forma como a empresa estudada contribui para contextos capacitantes e mobiliza e potencializa seus excedentes cognitivos, alavanca a estratégia.

Desta forma, a abordagem definida para a pesquisa foi quantitativa, com plano previamente estabelecido com hipóteses específicas e variáveis claramente definidas (GODOY, 1995) para a condução do estudo, utilizadas para testar teorias objetivas, cuja aferição se faz por meio de instrumentos passíveis de serem analisados por procedimentos e modelos estatísticos e matemáticos (CRESWELL, 2007).

Propondo que os estudos podem ser quantificáveis, Gil (2002) destaca que, uma vez que pesquisadores são capazes de transformar dados em informações, partindo do pressuposto de que a análise e inferência estejam baseados em métodos e técnicas adequados e confiáveis para realizar o trabalho.

Conforme proposta de Vergara (2007), a concepção da pesquisa se fundamentou na taxonomia, conforme segue:

(i) Quanto aos meios

(i1) bibliográfica, na medida em que se realizou uma análise sistematizada, com base em material publicado em livros, periódicos e redes eletrônicas, objetivando fundamentar os temas principais da pesquisa: estratégia, ativos intangíveis e gestão do conhecimento.

(i2) de campo, pois os dados serão coletados in loco em relação a um fenômeno contemporâneo e real (VERGARA, 2007).

(ii) Quanto aos fins

(ii1) Trata-se de pesquisa explicativa, que analisa, interpreta e identifica as causas dos fatos, em vista do estágio dos estudos e achados já empreendidos pelo LABCIAI (LOPES, 2013; COSTA, 2015; BARIZON, 2016 E COSTA, 2017) buscando caracterizar o Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, suas implicações na geração de valor, e suas interrelações com a cultura organizacional em busca de uma lógica emergente de identificação e escolha de alternativas estratégicas.

A pesquisa a ser desenvolvida parte de "informações sugestivas" (Bento e Ferreira, 1982, p. 9) apresentadas em estudos anteriormente conduzidos e das informações preditivas obtidas em estudos empíricos desenvolvidos e em desenvolvimento em projeto pesquisa registrado no CNPQ.

Para a operacionalização da pesquisa a lógica de pensamento é o método hipotético-dedutivo, pois parte-se de hipóteses referentes aos construtos e grades de avaliação de performance, com ênfase nos relacionamentos causais entre eles, conforme Vergara (2007) e Gil (2002).

Este estudo será direcionado, a priori, para o reforço do arcabouço teórico, momento em que, por meio de uma revisão de literatura, dados secundários serão selecionados e apresentados sobre os temas: estratégia, ativos intangíveis e capital intelectual, conhecimento e gestão do conhecimento, e alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Dados primários serão coletados, a posteriori, segundo a estratégia Survey, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário estruturado fechado, disponibilizado para os docentes da organização a ser pesquisada (trabalhadores do conhecimento), que serão posteriormente tabulados, analisados e comparados. Para análise, diagnóstico, tratamento e enquadramento das respostas dos sujeitos serão utilizados processos estatísticos com o suporte de ferramentas como SPSS e Microsoft Excel.

A pesquisa será desenvolvida segundo os argumentos, proposições, hipóteses e protocolos apresentados a seguir – Quadros 4, 5, 6 e 7 , partindo dos estudos anteriormente conduzidos por Costa (2015) sobre Alinhamento da Gestão do Conhecimento.

ARGUMENTO

- A forma como as empresas organizam e desenvolvem seus contextos capacitantes e a intensidade com que identificam, mobilizam e potencializam seus excedentes cognitivos determinam a lógica de suas estratégias.
 - No primeiro caso, é adotada uma abordagem tradicional, na qual a gestão do conhecimento tem por finalidade viabilizar a geração de valor, pautada nas lacunas do negócio. Por outro lado, na segunda opção, a gestão do conhecimento retroalimenta constantemente a estratégia proporcionando a geração de valor adicional.
 - Independentemente da lógica, é importante que haja identidade interna quanto à percepção do padrão vigente, pois a implementação da estratégia e sua transformação em valor dependem da coesão do grupo em torno dela.
-

SUPOSIÇÃO 1	[S ₁] A predominância de um determinado tipo de lógica estratégica define o papel da gestão do conhecimento.
HIPÓTESE 1	[H _{0,1}] Não existe relação de interdependência entre os constructos de suporte ao alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.
PROTOCOLO	<p>As respostas dos sujeitos ao bloco de questões sobre estratégia serão submetidas ao estudo do coeficiente de Pearson para determinação da existência da relação entre os constructos Pensamento estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos.</p> <p>Para facilitar a análise desta hipótese, são apresentas as sub hipóteses:</p> <p>H0,1a: Não existe relação de interdependência entre formulação do Pensamento Estratégico e criação de Contextos Capacitantes</p> <p>H0,1b: Não existe relação de interdependência entre formulação do Pensamento Estratégico e apropriação de Excedentes Cognitivos</p> <p>H0,1c: Não existe relação de interdependência entre criação de Contextos Capacitantes e Apropriação de Excedentes Cognitivos</p>

Quadro 4: Protocolo e Conjecturação 1

Fonte: Elaboração própria (2017)

ARGUMENTO

- A forma como uma empresa determina seu Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, determina a Geração de Valor da Empresa.
- A existência da correlação entre o Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento e a Geração de Valor implica na correspondência entre o modelo proposto e a Geração de Valor.

SUPOSIÇÃO 2	[S ₂] A predominância de uma lógica de Gestão Estratégica de Conhecimento determina a Geração de Valor da empresa.
HIPÓTESE 2	[H ₀₂] Não existe relação de interdependência entre o Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento e a Geração de Valor.
PROTOCOLO	As respostas dos sujeitos ao bloco de questões sobre Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes, excedentes Cognitivos e Geração de Valor serão submetidas à análise pelo coeficiente de Pearson para determinar a existência de correlação entre os constructos avaliados.

Quadro 5: Protocolo e Conjecturação 2

Fonte: Elaboração própria (2017)

ARGUMENTO

- A modelagem do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento deriva da composição e da interdependência entre o desenho da estratégia organizacional, a intenção e capacidade das organizações em desenvolverem e disponibilizarem seus contextos capacitantes e a efetividade com que identificam, mobilizam e potencializam seus excedentes cognitivos.

SUPOSIÇÃO 3	[S ₃] O Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento é determinado pelas relações de interdependência entre o pensamento estratégico, os contextos capacitantes e os excedentes cognitivos.
HIPÓTESE 3	[H _{0,3}] Não existe percepção diferenciada dos sujeitos de pesquisa no tocante ao Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento na IES estudada
PROTOCOLO	As respostas dos sujeitos ao bloco de questões sobre Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos serão submetidas à análise descritiva e posteriormente à análise hierárquica – método Ward – para fins de identificação, ou não, de agrupamentos de respondentes que sejam estatisticamente diferenciados, com testes por meio de ANOVA para cada variável, MANOVA para o bloco de questões. Confirmando-se a existência de agrupamentos, serão computadas as estatísticas descritivas das questões para cada agrupamento e categorizados os casos de acordo com o respectivo agrupamento. Será criado um escore totalizante para o bloco (construto).

Quadro 6: Protocolo e Conjecturação 3

Fonte: Elaboração própria (2017)

ARGUMENTO

- A geração de valor, definida de acordo com a integração entre elementos do capital intelectual, capital financeiro e capital socioambiental é afetada pelo modelo da estratégia.

SUPOSIÇÃO 4	[S ₄] A Geração de Valor deriva do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, isto é, das relações de interdependência entre o pensamento estratégico, a gestão de contextos capacitantes e o aproveitamento de excedentes cognitivos.
HIPÓTESE 4	[H _{0,4}] Não existe percepção diferenciada dos sujeitos, em vista do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, no tocante aos direcionadores de Geração de Valor.
PROTOCOLO	As respostas dos sujeitos ao bloco de questões sobre Geração de Valor serão submetidas à análise descritiva e posteriormente à análise hierárquica, segundo o método Ward, baseado no alinhamento estratégico da gestão do conhecimento. Para fins de identificação, ou não, de agrupamentos de respondentes que sejam estatisticamente diferenciados, serão aplicados os testes não paramétricos de Wilcoxon Signed-Ranks – avaliação das distâncias das médias das variáveis <i>intraclusters</i> – e Mann-Whitney U – comparação das distâncias de cada variável <i>interclusters</i> . A finalidade destes testes é verificar a existência da predominância de algum tipo específico de inovação, de acordo com o agrupamento de sujeitos decorrentes do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento.

Quadro 7: Protocolo e Conjecturação 4

Fonte: Elaboração própria (2017)

4 CAMPO DE PESQUISA

4.1 A Organização Estudada

Para realizar a pesquisa deste estudo, será utilizada a IES, cujas informações são apresentadas a seguir, conforme dados retirados do site da própria Instituição

O Centro Universitário Celso Lisboa foi constituído em decorrência do Parecer nº. 669/98, no qual foram aprovados seu Estatuto e seu Regimento pela Câmara de Educação Superior e homologado pelo Senhor Ministro em 21/10/1998, publicado no Diário Oficial da União em 26/10/1998, em substituição à Federação das Faculdades Celso Lisboa, entidade mantida pelo Instituto Superior de Ensino Celso Lisboa. É uma instituição de ensino superior privada sem fins lucrativos, situada na cidade do Rio de Janeiro, no estado do Rio de Janeiro à Rua Vinte Quatro de Maio, 797 – Engenho Novo - Cidade: Rio de Janeiro - RJ

Em 1998 a instituição optou, então, por solicitar o seu credenciamento como Centro Universitário Celso Lisboa (CEUCEL), sigla posteriormente trocada para UCL. No início dos anos 2000, o centro instituiu cursos de graduação na área de saúde e em 2006 fundou a sua Clínica-Escola Prof. Celso Lisboa Filho, que atualmente oferece atendimentos à população nas áreas de enfermagem, farmácia, fisioterapia e nutrição, além do Serviço de Psicologia Aplicada (SPA).

O centro oferece atualmente 21 cursos de graduação tradicional, sendo cinco em licenciatura e três em graduação tecnológica, todos na modalidade presencial, abrangendo três grandes áreas do conhecimento: gestão, meio ambiente e saúde. São eles biologia, educação física, letras, história, pedagogia, psicologia, ciências contábeis, administração, enfermagem, engenharia ambiental, engenharia sanitária, engenharia civil, engenharia de produção, farmácia, fisioterapia, nutrição, biomedicina, tecnólogo em recursos humanos, tecnólogo em processos gerenciais e tecnólogo em estética.

Também são ofertados onze cursos de pós-graduação lato sensu, todos na modalidade presencial e alicerçados pelas áreas do conhecimento já exploradas pelos seus cursos de graduação, tais como saúde, gestão e educação. São eles ciência da visão,

enfermagem, estética, fisioterapia, libras, psicologia, educação física, engenharia, formação de professores, MBA. Como cursos livres são oferecidos gestão e teatro.

A partir de 2016 a instituição, após pesquisa de marketing, passou a adotar nova marca de divulgação sendo a partir de então referida como Celso Lisboa ou Celso.

4.2 Os Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa serão os docentes da IES Centro Universitário Celso Lisboa. A escolha foi fundamentada no fato de que os docentes são os intermediadores do conhecimento nas IES, que tem como negócio especializado, o conhecimento. Entendendo que é o docente quem faz a intermediação entre a academia e a comunidade acadêmica, são primordialmente, trabalhadores do conhecimento (CARDOSO et al., 2001).

Atuando como mediador do conhecimento, o docente possibilita que os alunos aprendam não somente o conteúdo, mas em interação com o outro, desenvolvendo o senso crítico e assim, participando de sua “prática social” como sujeito em meio a sociedade.

Desta forma, percebe-se a importância de destacar que ensinar não é transferir conhecimento, mas permitir que se construa um conhecimento a partir do ensinamento de forma crítica e ativa, e das oportunidades que são criadas para que todos da comunidade acadêmica troquem seus conhecimentos e experiências, contribuindo para a formação de uma sociedade pensante.

4.3 O Instrumento de Pesquisa

O método survey foi escolhido para alcançar os objetivos da pesquisa, uma vez que se projetou uma descrição quantitativa de atitudes e opiniões de uma amostra definida para a obtenção de informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA,

2006), utilizando questionário como instrumento para a coleta de dados, com a intenção de promover generalizações a partir da amostra (BABBIE, 1990 apud CRESWELL, 2007).

Segundo Gil (2002), o questionário é uma técnica de investigação, composta por perguntas elaboradas, que são aplicadas aos sujeitos definidos para a pesquisa, para que se obtenha suas percepções, sobre o que está sendo estudado, fundamentadas em “opiniões, sentimentos, crenças, interesses e expectativas e situações vivenciadas” (GIL, 2006 p. 179).

Akker (2007) destaca que a utilização do questionário por e-mail para coletar dados apresenta as seguintes vantagens: (i) Os questionários podem ser enviados várias vezes e com maior velocidade; (ii) As respostas chegam com maior celeridade; (iii) A ferramenta escolhida para gerenciar a pesquisa favorece a organização e tabulação dos dados. Malhotra (2006) expõe que os questionários enviados por e-mail estimulam a interatividade entre o entrevistado e o instrumento da coleta, melhorando o desempenho e a conformidade da pesquisa.

Diante do contexto apresentado, foi feita a escolha pelo questionário fechado estruturado (MATTAR, 1999), com gerenciamento por e-mail, para ser o instrumento de coleta de dados. Essa decisão foi pautada nas necessidades imediatas da pesquisa como: a existência de sujeitos da pesquisa – 200 docentes (trabalhadores do conhecimento) – e a distribuição geográfica que implica em redução de custos e tempo e aumento da flexibilidade da pesquisa.

A primeira seção do questionário, está dividida em três blocos, apresenta proposições que deverão ser avaliadas pelos respondentes de acordo com o nível de concordância em relação a manifestação destas no dia a dia da organização. A partir de uma escala graduada em seis diferentes manifestações, utilizando a escala de classificação tipo de Likert, o respondente poderá optar pela total validação da proposição (opção “concordo totalmente”) até com a total invalidação da proposição (opção “discordo totalmente”).

A segunda seção do questionário apresenta campos ligados às características dos sujeitos respondentes dos questionários – que serão utilizadas unicamente como variáveis descritivas para efeito estatístico.

4.4 A Coleta de Dados

Para a coleta de dados, a IES Celso solicitou agendamento de uma reunião com o Diretor Acadêmico para apresentação do projeto em 01/09/2017 e posteriormente com os Coordenadores de Curso, em 13/09/2017, para que todo o objetivo da pesquisa fosse apresentado e para que, de forma colaborativa, os mesmos pudessem apresentar aos seus docentes a importância do estudo realizado.

Desta forma, foi enviado e-mail para o Diretor Acadêmico com as informações que deveriam constar no convite elaborado pela Celso Lisboa. Definida a arte, foi iniciada a coleta no dia 25/09/2017 com a envio de convite – disponível no Apêndice A – pela ferramenta de gerenciamento de correio eletrônico dos Recursos Humanos da Celso Lisboa, para os docentes. No corpo do convite foi disponibilizado um link para acesso ao questionário criado com o Formulário Google, disponível no Google Drive, para que os sujeitos da pesquisa (docentes) acessassem e respondessem ao questionário – Apêndice B, de maneira que suas respostas ficassem armazenadas em planilha para posterior análise.

Os três envios de e-mails de reforço ocorreram entre os dias 03/10/2017 e 18/10/2017. A necessidade de envio de reforço e-mail foi motivada pela dificuldade em obter adesão dos respondentes. Em 18/10/2017, a Instituição foi contatada para verificar melhores dias e horários em que o maior número de docentes pudessem estar disponíveis na sala dos professores, para coleta manual das respostas (questionário impresso).

Desde o dia 18/10/2017, foram feitas visitas às quartas-feiras à noite para coleta de questionários respondidos. Em conversa com os docentes, a maior dificuldade, expressa pelos mesmos, havia sido a escolha do canal de comunicação (e-mail), uma vez que suas caixas também recebem e-mails de alunos, além dos institucionais, o que dificultou a visualização e, em alguns casos a lembrança de acessar o link no e-mail enviado.

Os números finais da pesquisa foram: (i) convite enviado para resposta do questionário – 200 docentes (100%); (ii) iniciaram o processo, respondendo por meio do link – 19 docentes (9,5%); (iii) responderam por meio do questionário impresso - 50 docentes (25%) e; total de respondentes – 69 docentes (34,5%).

4.5 O Plano de Análise

Com base no processo de análise proposto por Costa (2015), o processo de desenvolvimento das hipóteses da pesquisa será elaborado segundo a utilização de procedimentos quantitativos, baseado em modelos matemáticos, estatísticos e escalares apresentados em seu estudo, conforme segue abaixo:

- (i) Aplicação do questionário;
- (ii) Criação da base de dados;
- (iii) Transposição da escala de percepção para escala numérica de 1 a 6;
- (iv) Apuração das estatísticas descritivas (medidas de posição e dispersão);
- (v) Realização de Teste de Normalidade para verificar se os dados se encontravam distribuídos segundo uma distribuição gaussiana (simétrica);
- (vi) Realização de Teste de Consistência Interna dos Construtos (Alpha de Cronbach);
- (vii) Identificação de Clusters nos construtos: Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos – Análise Hierárquica, método de Ward, com a apresentação dos gráficos dendograma para os três construtos;
- (viii) Realização de testes de diferenças de médias/variância entre variáveis dos construtos encontrados – MANOVA e ANOVA, visando identificar se eles são similares internamente (variáveis - intraconstrutos) e dissimilares externamente (interconstrutos);
- (ix) Consecução do teste não paramétrico de Mann-Whitney U com o objetivo de comparar as diferenças entre os clusters identificados (Teste de Ward) quando emparelhados, buscando verificar se os três agrupamentos hierárquicos, identificados pelo método de Ward, são dissimilares dois a dois.
- (x) Aferição da predominância da dimensão específica para geração de valor – segundo as percepções dos agrupamentos de sujeitos decorrentes do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento – utilizando os testes de Mann-Whitney U e Wilcoxon Signed-Ranks para, respectivamente, comparar as distâncias das médias da mesma variável entre clusters e, dentro de cada agrupamento hierárquico, confrontar as variáveis de forma a identificar a existência de dominâncias.

4.6 A Operacionalização das Variáveis

Com o objetivo de favorecer ao processo de análise e geração de informações que melhor representem os significados dos fatos pesquisados (BUSSAB e MORRETIN, 2002), foram utilizadas, inicialmente, técnicas de estatística descritiva – como medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão) para descrever e condensar os dados coletados.

O passo seguinte foi identificar se os dados da amostra se encontravam dispostos segundo uma distribuição de probabilidade gaussiana (HAIR et al., 2009).

Segundo estudo de Cirillo e Ferreira (2003, p.28), que confrontava testes de normalidade, os autores identificaram que: “em várias situações de diferentes distribuições e diferentes tamanhos de amostras” o teste de Shapiro-Wilk (S-W), de uma maneira geral, se mostrou mais adequado que os de: Kolmogorov-Smirnov (K-S), qui-quadrado e de Lilliefors. De acordo com Corrar et al. (2007), ao comparar os métodos de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov, apresentaram que, tendo como referência o tamanho da amostra e a eficiência dos resultados, o teste (S-W) se mostrou mais indicado para amostras menores que 50 e o modelo (K-S) para amostras acima desse limite. Por contar com uma amostra de 69 observações, a distribuição dos dados deste trabalho foi considerada como gaussiana.

Em seguida verificou-se se o instrumento de pesquisa era capaz de avaliar de forma consistente, ou seja, a confiabilidade do modelo planejado na pesquisa. O coeficiente Alpha de Cronbach (α) é uma medida de avaliação de confiabilidade ou consistência interna dos questionários para dois ou mais indicadores de construto (BLAND; ALTMAN, 1997 apud MATTHIENSEN, 2011). O nível de consistência interna entre esses indicadores é avaliado pelo coeficiente α , que assume valores entre zero e um, variando nessa ordem da menor para a maior confiabilidade.

Sendo assim, para aferir o grau de consistência interna dos conjuntos de variáveis latentes – potenciais construtos – propostas no questionário da pesquisa, foi utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach.

Desta forma, para parametrizar a medição do coeficiente de Cronbach foram adotadas as posições de Hair et al.(2009) – que expuseram que se um conjunto de variáveis de pesquisa possui $\alpha > 0,700$ este é considerado satisfatório (consistente

internamente) – e de Freitas e Rodrigues (2005) – que propuseram a escala, exposta na Tabela , para parametrizar a efetividade do coeficiente e de Freitas e Rodrigues (2005) – que propuseram a escala, exposta na Tabela1, para parametrizar a efetividade do coeficiente.

Valor de (α)	Avaliação
$\alpha \leq 0,30$	Muito Baixa
$0,30 < \alpha \leq 0,60$	Baixa
$0,60 < \alpha \leq 0,75$	Moderada
$0,75 < \alpha \leq 0,90$	Alta
$\alpha > 0,90$	Muito Alta

Tabela 1: Escala de consistência interna do coeficiente α de Cronbach
Fonte: Freitas e Rodrigues (2005)

Para que as formulações e conjecturas fossem materializadas, buscando o desenvolvimento do modelo de referência, seis hipóteses foram operacionalizadas com base no emprego de análise estatística de variância (ANOVA e MANOVA), acompanhadas de testes paramétricos e não paramétricos buscando caracterizar, por meio da significância estatística, a potência dos achados.

Uma vez que se trata de um estudo exploratório, as hipóteses H0,1, H0,2 e H0,3 pretenderam investigar a consistência interna dos construtos Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos.

Visando verificar a existência de uma taxonomia de sujeitos, de acordo com suas percepções sobre as variáveis que constituem cada um desses construtos – cujas consistências internas foram confirmadas pelo coeficiente Alpha de Cronbach – foram avaliados agrupamentos hierárquicos, por meio do Método de Ward, que considera a Distância Euclidiana elevada ao quadrado.

Com o objetivo de classificar e agrupar elementos semelhantes, conforme um conjunto de características definido, foi realizada a análise de agrupamento hierárquico, uma técnica multivariada que Hair et al (2009) propõem que esses clusters – formados por esses elementos ou objetos – devem ter alta homogeneidade intragrupos (interna) e elevada heterogeneidade intergrupos (externa). Sendo assim, caso haja êxito na classificação, os objetos dentro dos grupos estarão próximos quando plotados em gráficos, diferentemente dos agrupamentos que estarão afastados um do outro. Segundo Hair et al. (2009, p.430):

“Um pesquisador que tenha coletado dados por meio de um questionário pode se deparar com um grande número de observações que são sem significado, a não ser que sejam classificadas em grupos com os quais se possa lidar. Análise de agrupamentos pode realizar esse procedimento de redução de dados objetivamente pela redução da informação de uma população inteira ou de uma amostra para a informação para grupos específicos.”

O método de Ward (1963) ou da Mínima Variância (MINGOTI, 2005) foi escolhido por ser o procedimento de acumulação que concebe grupos de dados similares em tamanhos, considerando a sua minimização de variação. A operacionalização desse método reside na redução da soma dos quadrados das diferenças entre os elementos de cada grupo e o valor médio do grupo, diminuindo o desvio padrão entre os dados de cada grupo formado (HAIR et al., 2009; SHARMA, 1996).

A representação gráfica do método de Ward, o dendograma, declara a existência de agrupamentos hierárquicos. Para ilustrar um dendograma a Figura 17 mostra um exemplo fictício de com 3 clusters – com corte demonstrado – produzido a partir da aplicação do método de Ward.

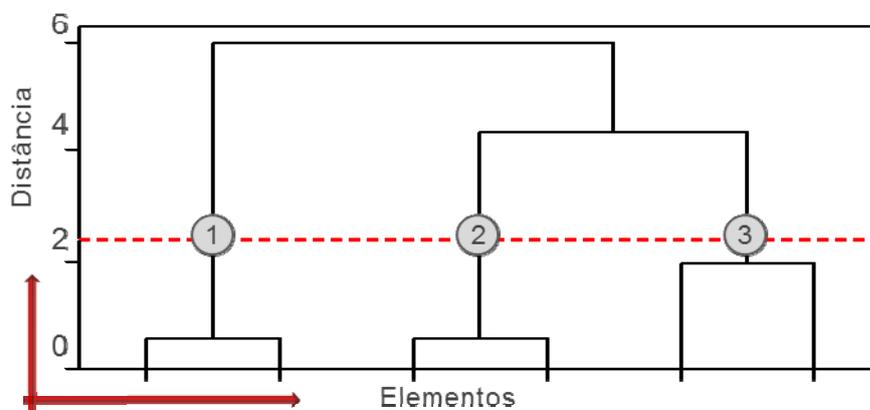


Figura 2: Representação do Dendograma

Fonte: Costa (2015)

Fundamentado em duas hipóteses: H_0 : não há diferença entre os grupos e H_1 : há diferença entre pelo menos dois grupos encontra-se o teste da ANOVA. Neste contexto, se H_0 for rejeitada, há indicativos de que pelo menos dois grupos são potencialmente diferentes.

Sendo assim, a ANOVA se baseia no fato de que se há semelhança entre as variâncias (variabilidade das médias)– intragrupos e (variabilidade das médias) intergrupos. A partir deste procedimento, é gerada uma estatística – o Fator F – cujo cálculo é realizado da seguinte forma (HAIR et al., 2009):

F observado \geq ao F crítico (tabelado) H0 é rejeitada, significando que existem pelo menos dois grupos diferentes. A Tabela 2 ilustra os valores de F crítico para comparação.

Valor (α)	Valor F _{crit}
0,100	2,68
0,050	3,84
0,010	6,63

Tabela 2- Valores de F crítico – ANOVA

Fonte: Costa (2015)

De acordo com a proposição de Hair et al (2009), as análises univariada ou bivariada, ANOVA e MANOVA, apresentam como principal diferença a análise de variância. Neste contexto, a análise é de uma medida dependente, e, na análise multivariada, há comparação de grupos no que se refere a duas ou mais variáveis dependentes.

Utiliza-se o teste de Análise de Variância Multivariada – MANOVA –com o objetivo de verificar se há dissimilaridades entre grupos independentes em duas ou mais variáveis dependentes contínuas. Sendo assim, por meio da comparação de vetores de médias, considera-se como uma extensão da ANOVA.

O teste da MANOVA está fundamentado em duas hipóteses: H0: os vetores de médias de tratamentos são iguais (nulos) e H1: os vetores de médias de tratamentos não são iguais (pelo menos um é não nulo). Para testar a hipótese nula da MANOVA utiliza-se, com frequência, a estatística a Lambda de Wilks (λ), também nominada de estatística U. Esta estatística (λ de Wilks) está baseada na significância do poder discriminatório, representando o maior e o menor poder discriminatório da função, que podem variar de 0 a 1.

O teste não paramétrico de Mann-Whitney U ou Mann-Whitney-Wilcoxon , desenvolvido por F. Wilcoxon em 1945, tem como objetivo comparar as tendências centrais de dois grupos independentes de mesmo tamanho, estabelecendo assim as seguintes hipóteses: H0 – os dois agrupamentos são iguais (as medianas dos dois

agrupamentos são iguais) e H1 – os dois agrupamentos não são iguais (as medianas dos dois agrupamentos não são iguais). O valor do p-value < que a significância proposta no modelo é responsável pela rejeição de H0.

Além disso, o teste propõe aferir se as medianas em uma variável dependente diferem de forma significativa entre dois clusters, sendo usado, dessa forma, para comparar as diferenças entre dois grupos independentes (não pareados) quando a variável dependente é contínua ou ordinal e quando a distribuição não é gaussiana ou normal (MANTOVANI et al., 2009).

A hipótese H0,1 explora o cerne desta pesquisa e a ideia central retratada no modelo de referência extraído da dissertação de Costa (2015), explorando a existência de possibilidades de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento. Investiga, portanto, simultaneamente, a percepção dos sujeitos a partir dos três construtos operacionalizados nas hipóteses seguintes, de maneira a identificar a existência de agrupamentos hierárquicos distintos, quando do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, a partir das percepções sobre maturidade do Pensamento Estratégico, maturidade dos Contextos Capacitantes e ativação de Excedentes Cognitivos. A hipótese H0,4 segue o mesmo protocolo das hipóteses anteriormente testadas.

As hipóteses H0,5 e H0,6 – relacionadas com duas grades de avaliação (Cultura Organizacional e Geração de Valor) – referenciam o fato de que a lógica (dominante ou emergente), determinada pelo Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, está relacionada ao tipo e à intensidade da cultura organizacional praticada e ao valor gerado pelas empresas, segundo a percepção dos entrevistados. Os testes dessas hipóteses foram concebidos e realizados por meio de um modelo adaptado de Costa (2015), que teve por finalidade comparar as médias encontradas – usando como base os testes de Mann-Whitney U e Wilcoxon Signed-Ranks – e assim aferir se existe a predominância de algum tipo de cultura organizacional e dimensão específica para geração de valor segundo a percepção dos agrupamentos de sujeitos decorrentes das interações entre pensamento estratégico, contextos capacitantes e excedentes cognitivos.

Para tal, foram realizadas comparações de consistências: (i) das diferenças entre as médias das variáveis dentro de cada cluster, efetivadas por meio do grau de significância geradas pelo teste de Mann-Whitney U e; (ii) das diferenças entre as médias de cada variável entre clusters, por meio do p-value gerado pelo teste de Wilcoxon Signed-Ranks. Este teste não paramétrico – utilizado para testar agrupamentos emparelhados – é fundamentado em uma análise de discriminante

utilizada para verificar se dois grupos independentes, cujos elementos não estão em distribuição gaussiana (normal ou simétrica), foram extraídos de uma mesma população ou amostra (SIEGEL; CASTELLAN Jr., 2008).

Inicialmente, este teste é operacionalizado com o cálculo dos valores numéricos das diferenças entre pares, que podem ser positivas (+), negativas (-) ou empates (=). Diante disso, os valores absolutos dessas diferenças obtidas, para cada par, são ordenados e assumem os valores que ocupam na escala ordenada. Desta forma, baseado em comparação e posições que as variáveis assumem antes e depois do teste, o teste de Wilcoxon é utilizado. Os valores (Z) negativos representam diminuição, os positivos, aumento e os empates, manutenção no nível de significação p-value.

4.7 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Para determinar o Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, relacionado com os construtos Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos, as variáveis utilizadas foram fundamentadas, basicamente, nos estudos de Lopes (2013).

Lopes (2013), contribuiu significativamente para este trabalho no que tange a constituição das variáveis para os construtos Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos e, na conclusão do estudo da estratégia, fundamentado nas lógicas propostas por ele como: dominante (preenchimento das lacunas de conhecimento) e a emergente (pautada na gestão do conhecimento enquanto alavanca para a criação de novos negócios e mercados).

As variáveis da grade de avaliação foram elaboradas objetivando a identificação da proposta de cultura organizacional e geração de valor da organização segundo a determinação da lógica estratégica – Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento – modelado a partir do relacionamento entre os construtos Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos. O Quadro 9 mostra a relação entre as variáveis, perguntas, suposições, hipóteses e construtos/grades de avaliação.

SUPOSIÇÕES E HIPÓTESES		PERGUNTAS (Considerando os últimos cinco anos)	VARIÁVEIS DA PESQUISA
Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento [S ₄] e [H ₄]	Construto Pensamento Estratégico [S ₁] e [H ₁]	[P ₁]: Como você percebe o comportamento da empresa com relação à estratégia formulada (estabelecida) e implementada na companhia?	[V ₁] Estratégia deliberada [V ₂] Estratégia emergente [V ₃] Orientação para o lucro [V ₄] Orientação para valor adicional [V ₅] Visão de interesses dos acionistas [V ₆] Desenvolvimento de competências
	Construto Contextos Capacitantes [S ₂] e [H ₂]	[P ₂]: Qual a sua percepção sobre o posicionamento da organização em relação à disponibilização de espaços físicos, virtuais ou mentais em que os conhecimentos das pessoas podem ser identificados, mobilizados e potencializados?	[V ₇] Compartilhamento informal [V ₈] Ambientes físicos [V ₉] Soluções virtuais [V ₁₀] Desenvolvimento humano
		[P ₃]: Em sua opinião, com que finalidade a empresa desenvolve, articula e orienta esses espaços físicos, lógicos e mentais?	[V ₁₁] Reforço da estratégia [V ₁₂] Otimização de recursos [V ₁₃] Orientação para metas [V ₁₄] Criação de conhecimento [V ₁₅] Vantagens competitivas
	Construto Excedentes Cognitivos [S ₃] e [H ₃]	[P ₄]: Como você percebe o comportamento da empresa em relação às competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE) de seus colaboradores <u>que superam</u> aquelas necessárias ao desempenho dos cargos e funções que eles ocupam? [P ₅]: Como você percebe o comportamento dos diversos atores da empresa em relação à existência de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE), que superam as exigidas pelos cargos e funções definidos na estrutura da empresa?	[V ₁₆] Identificação [V ₁₇] Registro [V ₁₈] Mobilização [V ₁₉] Potencialização [V ₂₀] Consciência [V ₂₁] Compartilhamento voluntário [V ₂₂] Reconhecimento por pares [V ₂₃] Valorização na hierarquia [V ₂₄] Mobilização pelos superiores
Geração de Valor [S ₄] e [H ₄]	[P ₆]: De uma forma geral, como você percebe a geração de valor na companhia?	[V ₂₅] Financeiro [V ₂₆] Humano [V ₂₇] Processos [V ₂₈] Relações [V ₂₉] Social [V ₃₀] Ambiental	

Quadro 8: Constituição das variáveis da pesquisa

Fonte: Elaboração Própria (2018)

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS ACHADOS

Este capítulo da dissertação dedica-se à apresentação e análise dos achados, coletados por meio de questionário estruturado aplicado no período de 25/09/2017 a 11/12/2017, cujos sujeitos de pesquisa foram os docentes da Celso Lisboa. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas com o uso dos softwares de apoio IBM SPSS e Microsoft Excel.

A Tabela 3 demonstra os resultados percentuais das perguntas do questionário sobre Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes, Excedentes Cognitivos e Geração de Valor, que serão discutidos mais à frente no trabalho.

Variáveis		Discordo			Concordo		
		Totalmente	Muito	Em Parte	Em Parte	Muito	Totalmente
Pensamento Estratégico	Estratégia deliberada	4,3%	8,7%	13,0%	20,3%	37,7%	15,9%
	Estratégia emergente	2,9%	7,2%	11,6%	27,5%	36,2%	14,5%
	Orientação para a sustentabilidade	2,9%	7,2%	8,7%	50,7%	21,7%	8,7%
	Orientação para valor adicional	2,9%	5,8%	2,9%	33,3%	33,3%	21,7%
	Visão de interesses dos acionistas	1,4%	8,7%	15,9%	39,1%	29,0%	5,8%
	Desenvolvimento de competências	0,0%	5,8%	15,9%	29,0%	17,4%	31,9%
	Formulação compartilhada	1,4%	4,3%	14,5%	17,4%	36,2%	26,1%
	Administração estratégica	1,4%	10,1%	14,5%	31,9%	30,4%	11,6%
	Alinhamento de Performance	5,8%	4,3%	18,8%	27,5%	36,2%	7,2%
	Ambidestria	1,4%	5,8%	17,4%	37,7%	18,8%	18,8%
Gestão do Conhecimento Contextos Capacitantes	Compartilhamento informal	7,2%	1,4%	14,5%	26,1%	20,3%	30,4%
	Ambientes físicos	4,3%	7,2%	11,6%	26,1%	21,7%	29,0%
	Soluções virtuais	11,6%	14,5%	7,2%	15,9%	24,6%	26,1%
	Desenvolvimento humano	15,9%	7,2%	15,9%	23,2%	20,3%	17,4%
	Mediação do Conhecimento	5,8%	10,1%	17,4%	27,5%	23,2%	15,9%
	Reforço da estratégia	2,9%	8,7%	29,0%	20,3%	26,1%	13,0%
	Otimização de recursos	4,3%	7,2%	23,2%	29,0%	20,3%	15,9%

Excedentes Cognitivos	Orientação para metas	4,3%	1,4%	21,7%	30,4%	20,3%	21,7%
	Criação de conhecimento	4,3%	7,2%	23,2%	27,5%	17,4%	20,3%
	Vantagens competitivas	8,7%	5,8%	14,5%	34,8%	20,3%	15,9%
	Identificação	5,8%	17,4%	23,2%	21,7%	20,3%	11,6%
	Registro	15,9%	14,5%	11,6%	36,2%	17,4%	4,3%
	Mobilização	14,5%	10,1%	21,7%	18,8%	18,8%	15,9%
	Capacidade dinâmica	8,7%	17,4%	15,9%	21,7%	13,0%	23,2%
	Potencialização	4,3%	17,4%	17,4%	18,8%	30,4%	11,6%
	Consciência	2,9%	2,9%	23,2%	27,5%	33,3%	10,1%
	Compartilhamento Voluntário	7,2%	7,2%	20,3%	40,6%	18,8%	5,8%
	Reconhecimento por pares	8,7%	13,0%	23,2%	29,0%	15,9%	10,1%
Geração de Valor	Valorização na hierarquia	14,5%	7,2%	20,3%	20,3%	18,8%	18,8%
	Mobilização pelos superiores	10,1%	5,8%	24,6%	18,8%	21,7%	18,8%
	Financeiro	5,8%	20,3%	18,8%	17,4%	26,1%	11,6%
	Humano	10,1%	20,3%	23,2%	20,3%	20,3%	5,8%
	Processos	10,1%	17,4%	21,7%	21,7%	10,1%	18,8%
	Relações	2,9%	18,8%	18,8%	23,2%	29,0%	7,2%
Social	2,9%	20,3%	27,5%	26,1%	14,5%	8,7%	
Ambiental	5,8%	13,0%	29,0%	20,3%	17,4%	14,5%	

Tabela 3: Resultados da Pesquisa (Percentuais)

Fonte: Elaboração Própria (2018)

5.1 Medidas de Posição e Dispersão e Teste de Normalidade

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva e o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, que foi realizado para verificar que a amostra revela distribuição normal (CIRILLO; FERREIRA, 2003; CORRAR et al., 2007; HAIR et al., 2009).

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Kolmogorov-Smirnov Estatistic	Sig
-----------	-------	---------	---------------	-------------------------------	-----

		a					
Pensamento Estratégico	Estratégia deliberada	4,2647	5,0	1,36718	0,249	0,000	
	Estratégia emergente	4,3088	5,0	1,24897	0,225	0,000	
	Orientação para a sustentabilidade	4,0735	4,0	1,11055	0,282	0,000	
	Orientação para valor adicional	4,5441	5,0	1,21476	0,209	0,000	
	Visão de interesses dos acionistas	4,0294	4,0	1,09231	0,225	0,000	
	Desenvolvimento de competências	4,5441	4,5	1,26295	0,199	0,000	
	Formulação compartilhada	4,6324	5,0	1,22053	0,251	0,000	
	Administração estratégica	4,1912	4,0	1,14940	0,186	0,000	
	Alinhamento de Performance	4,0735	4,0	1,24967	0,212	0,000	
	Ambidestria	4,2353	4,0	1,21087	0,195	0,000	
Gestão do Conhecimento	Contextos Capacitantes	Compartilhamento informal	4,4118	4,0	1,46843	0,169	0,000
		Ambientes físicos	4,4265	5,0	1,42804	0,171	0,000
		Soluções virtuais	4,0588	5,0	1,75246	0,219	0,000
		Desenvolvimento humano	3,7647	4,0	1,67615	0,159	0,000
		Mediação do Conhecimento	4,0147	4,0	1,41940	0,172	0,000
		Reforço da estratégia	3,9559	4,0	1,30937	0,179	0,001
		Otimização de recursos	4,0294	4,0	1,33797	0,153	0,001
		Orientação para metas	4,3088	4,0	1,24897	0,171	0,000
		Criação de conhecimento	4,1176	4,0	1,34419	0,153	0,000
		Vantagens competitivas	4,0441	4,0	1,38687	0,208	0,000
	Excedentes Cognitivos	Identificação	3,6765	4,0	1,43975	0,151	0,001
		Registro	3,3676	4,0	1,46506	0,241	0,000
		Mobilização interna	3,6765	4,0	1,63398	0,144	0,000
		Capacidade dinâmica	3,8382	4,0	1,65367	0,140	0,000
		Potencialização do negócio	3,8676	4,0	1,43417	0,197	0,000
		Consciência	4,1471	4,0	1,16240	0,195	0,000
		Compartilhamento Voluntário	3,7206	4,0	1,23198	0,237	0,000
		Reconhecimento por pares	3,5882	4,0	1,40612	0,159	0,002
		Valorização na hierarquia	3,7794	4,0	1,66479	0,151	0,000
		Mobilização pelos superiores	3,9265	4,0	1,55800	0,166	0,000
Geração de Valor	Financeiro	4,0882	5,0	1,59977	0,230	0,000	
	Humano	3,8824	4,0	1,53107	0,237	0,000	

Processos	3,7353	4,0	1,44158	0,176	0,000
Relações	4,0294	4,0	1,20905	0,171	0,000
Social	3,5294	3,5	1,29834	0,180	0,000
Ambiental	3,2500	3,0	1,50000	0,169	0,000

Tabela 4: Estatística Descritiva e Normalidade

Fonte: Elaboração própria (2018)

5.1.1 Análise de Consistência – Teste de Cronbach

O teste que verifica a medida pela correlação média das perguntas associadas a cada um dos agrupamentos – apresentou que os grupos de variáveis formadoras do Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes, Excedentes Cognitivos e Geração de Valor foram avaliados como satisfatórios por Hair et al.(2009) como de alta confiabilidade, segundo o modelo de avaliação proposto por Freitas e Rodrigues (2005). Portanto, os quatro agrupamentos representam construtos, sendo potencialmente confiáveis. A Tabela 5 apresenta como ficou o resultado da aferição.

Grupos Propostos	Alpha de Cronbach	Itens	Avaliação
PensamentoEstratégico	0,797	10	Alta
Contextos Capacitantes	0,840	10	Alta
Excedentes Cognitivos	0,925	10	Muito Alta
Geração de Valor	0,749	6	Moderada a Alta
Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento	0,745	3	Moderada a Alta

Tabela 5: Consistência Interna dos Construtos

Fonte: Elaboração própria (2018)

5.1.2 Operacionalização das Hipóteses

O Método de Mínima Variância de Ward, as Análises de Variância (ANOVA e MANOVA) foram utilizados para verificar a existência de agrupamentos hierárquicos, excludente de forma mútua, pela percepção dos sujeitos de pesquisa.

A Análise pela Estatística Descritiva das Variáveis por Agrupamento foi realizada para confirmar a existência de clusters distintos. Em seguida, o Teste de Mann-Whitney U, trouxe a verificação da similaridade entre os clusters emparelhados par a par.

Bento e Ferreira (1982) propõem uma escala de nível de conhecimento sobre a realidade estudada em quatro níveis — informações sugestivas, preditivas, decisivas e sistêmicas. Em vista de este estudo ter como um dos objetivos a evolução de um framework para tratar do alinhamento estratégico da gestão conhecimento em ambientes tipificados pela presença de trabalhadores do conhecimento.

“Entendida a sequência acima, fica claro que o pesquisador, ao decidir o seu nível de contribuição, precisa entender em que estágio se encontra o conhecimento acumulado em sua área de interesse. Não adianta ser ambicioso demais e tentar obter informações que estiverem afastadas mais de um degrau daquelas já obtidas por outros pesquisadores. Também não adianta ser modesto demais e não contribuir para o aumento do nível de informação relativamente ao que já foi alcançado por outros”. (DIAS & SILVA, 2009)

Frente a isso, o estudo caracteriza-se como descritivo e foi assumido como estágio de análise o padrão de informações preditivas, em que são buscadas possíveis associações entre variáveis por meio do teste de hipóteses que se valem de estudos de campo.

Pinheiro et. al (2011) destacam que há parâmetros de confiança clássicos em metodologia de pesquisa, como: 68%, 95%, 95,5% 99% e 99,7%. Destacam que a escolha do intervalo de confiança depende de alguns fatores como: orçamento, tamanho da amostra, ramo científico em que a pesquisa é aplicada, tipo de estudo e áreas.

No que tange a área da pesquisa, os autores destacam que há variação, como por exemplo, as de cunho mercadológico sugerem 95%, as da área médica, obrigatoriamente devem ter 99,7% de intervalo de confiança e apontam ainda que, nas

das Ciências Sociais, cujo objetivo seja de cunho acadêmico, um intervalo de confiança de 68% mostra-se factível.

Uma vez que não se pretende, por enquanto, alcançar o estágio de informação decisiva — causalidade — foi adotado o intervalo de confiança de 90% para análise mais abrangente e discussão dos achados em vista dos procedimentos de pesquisa adotados para desenvolvimento do framework.

Sendo assim, a análise pela distância euclidiana elevada ao quadrado permitiu a segmentação da amostra, com o intervalo de confiança de 90% ($p < 0,10$), em três grupos compostos por 09, 28 e 32 elementos.

As primeiras hipóteses dessa investigação, portanto, estão voltadas para identificar relações de interdependência — associações / correlações — entre os construtos que integram o framework, para, em seguida, descrever como os agrupamentos de sujeitos se comportam frente aos fenômenos afins aos direcionadores da Geração de Valor na IES estudada.

A Hipótese H0,1

H0,1: Não existe relação de interdependência entre os construtos de suporte ao alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Para operacionalizar a H0,1, são apresentadas as sub hipóteses abaixo relacionadas :

H0,1a: Não existe relação de interdependência entre formulação do Pensamento Estratégico e criação de Contextos Capacitantes

H0,1b: Não existe relação de interdependência entre formulação do Pensamento Estratégico e apropriação de Excedentes Cognitivos

H0,1c: Não existe relação de interdependência entre criação de Contextos Capacitantes e Apropriação de Excedentes Cognitivos

Os Protocolos de análise desta hipótese foram verificados conforme as Tabelas 6 e 7.

Modelo Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento	MANOVA		ANOVA	
	Lambda de Wilks	Sig	Fator F	Sig
Pensamento Estratégico	0,1472	0,000	19,837	0,000
Contextos Capacitantes			39,738	0,000
Excedentes Cognitivos			82,575	0,000

Tabela 6: Análise de Variância

Fonte: Elaboração própria (2018).

Construtos do Modelo Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento	Cluster 1				Cluster 2				Cluster 3			
	\bar{X}	s	Min	Máx	\bar{X}	s	Min	Máx	\bar{X}	s	Min	Máx
Pensamento Estratégico	3,611	0,417	3,00	4,20	4,786	0,467	3,90	5,60	4,022	0,693	2,20	5,20
Contextos Capacitantes	3,089	0,190	2,80	3,40	4,889	0,639	3,60	5,80	3,688	0,703	2,60	5,00
Excedentes Cognitivos	4,344	0,555	3,80	5,30	4,736	0,577	3,80	5,80	2,750	0,659	1,30	3,90

Tabela 7: Clusters

Fonte: Elaboração própria (2018).

A Hipótese H0,2

H0,2: Não existe relação de interdependência entre o Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento e a Geração de Valor.

No estudo da H0,2 pode-se perceber que o modelo se confirma, uma vez que na determinação do posicionamento do alinhamento estratégico há geração de valor.

A Hipótese H0,3

H0,3: Não existe percepção diferenciada dos os sujeitos da pesquisa no tocante ao Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento na IES estudada

A Figura 3 apresenta o dendograma computado a partir das observações e dos três construtos que compõem o construto Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento – representação gráfica na forma de árvore que permite visualizar as observações e formações de agrupamento.

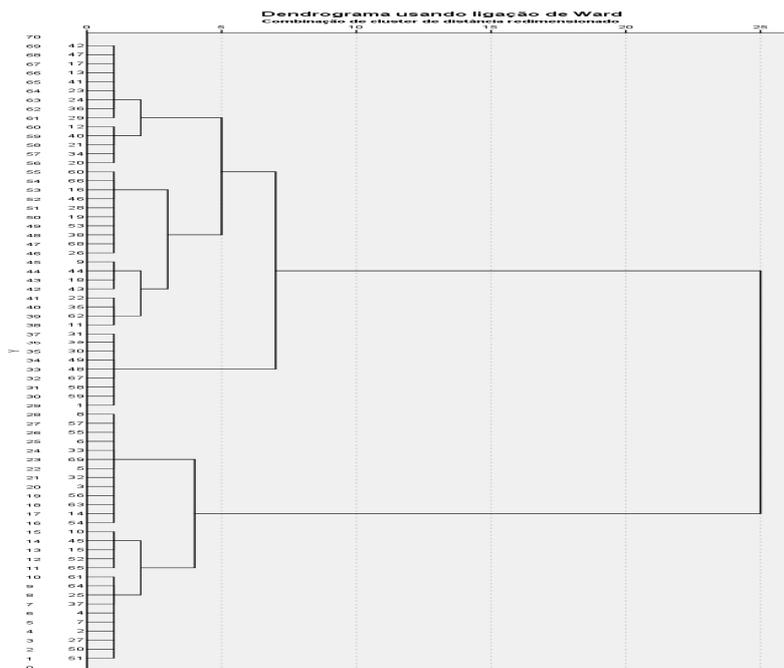


Figura 3: Dendrograma

Fonte: Elaboração própria (2018).

Modelo Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento	MANOVA		ANOVA	
	Lambda de Wilks	Sig	Fator F	Sig
Pensamento Estratégico	0,147	0,000	19,837	0,000
Contextos Capacitantes			39,734	0,000
Excedentes Cognitivos			82,575	0,000

Tabela 8: Manova e Anova

Fonte: Elaboração própria (2018).

Construtos do Modelo Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento	Cluster 1				Cluster 2				Cluster 3			
	\bar{X}	s	Min	Máx	\bar{X}	s	Min	Máx	\bar{X}	s	Min	Máx
Pensamento Estratégico	3,61	0,417	3,00	4,20	4,79	0,467	3,90	5,60	4,02	0,693	2,20	5,20
Contextos Capacitantes	3,09	0,190	2,80	3,40	4,89	0,639	3,60	5,80	3,69	0,703	2,60	5,00
Excedentes Cognitivos	2,75	0,659	1,30	3,90	4,74	0,577	3,80	5,80	4,34	0,554	3,80	5,30

Tabela 9: Estatística Descritiva

Fonte: Elaboração própria (2018).

Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento	Significância das Diferenças entre Agrupamentos		
	1-2	1-3	2-3
Pensamento Estratégico	0,000	0,074	0,000
Contextos Capacitantes	0,000	0,029	0,000
Excedentes Cognitivos	0,085	0,000	0,000

Tabela 10: Mann-Whitney U – IC 10%

Fonte: Elaboração própria (2018).

A Hipótese H0,4

H0,4: Não existe percepção diferenciada dos sujeitos, em vista do AEGC, no tocante aos direcionadores de Geração de Valor.

A hipótese H0,4 foi baseada na dominância de alguma perspectiva peculiar de geração de valor a partir dos clusters de sujeitos determinados pelo Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento. Para consecução da análise dessa hipótese, foi utilizado um modelo (REZENDE, 2006; COSTA, 2015) que objetivou confrontar médias inter e intra agrupamentos hierárquicos. Para efeito de organização e controle foram numeradas as variáveis, conforme Tabela 11.

Variáveis da Geração de Valor	
Número	Nome
[V ₂₅]	Financeiro
[V ₂₆]	Humano
[V ₂₇]	Estrutura
[V ₂₈]	Relações
[V ₂₉]	Social
[V ₃₀]	Ambiental

Tabela 11: Relação de variáveis da grade Geração de Valor

Fonte: Costa (2015)

Pela utilização do teste não-paramétrico de Wilcoxon Signed-Ranks para a análise das percepções dos sujeitos da pesquisa, agrupados em 3 cluster – segundo o Método de Ward – foi possível inferir, para $p < 0,10$ que:

No cluster 1, houve o predomínio da média da variável capital financeiro [V25] sobre a variável do capital social [V29].

No cluster 2, ocorreu a preponderância da média da variável capital humano [V26] sobre todos os outros capitais, do capital financeiro [V25] sobre os capitais de estrutura [V27], relações [V28], social [V29] e ambiental [V30] e do capital de relações [V28] sobre o capital de estrutura [V27].

No cluster 3, a menor média dentre todos os capitais mencionados foi relativa à variável capital ambiental [V30]. Além disso houve as predominâncias: das médias da variável capital relacional [V28] sobre as dos capitais humano [V26], de estrutura [V27], social [V29] e ambiental [V30].

O emprego do teste de Mann-Whitney U, para $p < 0,10$, permitiu inferir que as médias de todas as variáveis do cluster 2 são superiores às correspondentes do cluster 3,

sugerindo a existência da distinção entre estes dois agrupamentos. O mesmo não cabe sugerir em relação ao teste de paridade relacionado ao cluster 1 (1-2 e 1-3)

A Tabela 12 demonstra o modelo proposto para a comparação entre as variáveis do construto geração de valor intraclusters e interclusters.



Tabela 12: Modelo para análise da hipótese $H_{0,4}$

Fonte: Costa (2015), adaptado de Rezende (2006)

Ressaltando que os clusters 2 e 3, representam 86% dos respondentes, foi possível refutar, mesmo que parcialmente a hipótese $H_{0,4}$ em prol da hipótese $H_{1,4}$ – “Existe percepção diferenciada dos sujeitos, em vista do AEGC, no tocante aos direcionadores de Geração de Valor”, com um intervalo de confiança de 90%, tomando por base as formas e intensidades que cada variável assume entre os clusters determinados.

6 DISCUSSÃO

De acordo com as Hipóteses operacionalizadas neste trabalho, verificou-se que a Gestão do Conhecimento define-se por predomínio de lógica estratégica dominante na geração de valor da empresa e, de acordo com este estudo, a pesquisa foi voltada para investigar e caracterizar os docentes de maneira distinta de acordo com a percepção adotada.

Conforme se observa nos achados da pesquisa, existe correlação entre os constructos Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos, o que prova a consistência do modelo base deste estudo proposto por Costa (2015).

Além da consistência do modelo, nota-se que na determinação do posicionamento do alinhamento estratégico há geração de valor. Complementando esta questão, os achados relacionados à hipótese 3 deste estudo, que formaliza as hipóteses 1 e 2, mostra que há distinção dos clusters, o que permite destacar que existe percepção diferenciada dos sujeitos de pesquisa.

Foram analisadas as respostas dos sujeitos da pesquisa sobre os construtos: Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos, considerando o intervalo de confiança de 90%. Utilizando técnicas estatísticas para conglomerização, ainda com $p < 0,10$, foi constatado que existem três agrupamentos hierárquicos distintos para cada um desses construtos.

Após mapeados, de acordo com $p < 0,10$, os tipos de Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos, em conformidade com as avaliações dos sujeitos de pesquisa, os passos seguintes da discussão foram: (i) determinar as relações de interdependência entre estes três construtos – alinhamento estratégico da gestão do conhecimento; (ii) identificar padrões de geração de valor e, finalmente; (iii) descobrir quais os direcionadores do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, fundamentada na organização de contextos capacitantes e na identificação, mobilização e potencialização de excedentes cognitivos, alavanca a e impulsiona a geração de valor, que responde à questão de pesquisa.

Aplicado o método de Ward nos construtos Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos, simultaneamente, constatou-se, com um intervalo de confiança de 90%, que existem três agrupamentos hierárquicos

determinados pela intensidade (valores das médias) das relações de interdependência entre eles.

Complementando a análise da hipótese 4, nota-se que os 3 clusters aplicados à Geração de Valor, apresentam distinção, conforme perspectivas a seguir:

- na perspectiva dos docentes do cluster 1 (9 elementos) esta está mais atrelada ao capital financeiro;
- na perspectiva dos docentes do cluster 2 (28 elementos) esta está mais atrelada ao capital humano
- na perspectiva dos docentes do cluster 3 (32 elementos) esta está mais atrelada ao capital ambiental

Sendo assim, observou-se que existe percepção diferenciada dos sujeitos (docentes), em vista do AEGC, no tocante aos direcionadores de Geração de Valor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi Investigar a importância atribuída por trabalhadores do conhecimento numa Instituição de Ensino Superior - os docentes – aos direcionadores de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

As Hipóteses apresentadas visavam identificar entre os sujeitos, a existência da diferença de percepção sobre alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, e geração de valor e, quais os direcionadores de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento são mais determinantes para a percepção diferenciada entre os sujeitos.

A operacionalização das hipóteses, foi realizada segundo a análise de clusters (caracterizando amostras em sub amostras), análise de correlação – Pearson (relacionamento interdependente – consistência entre os clusters par a par e diferença média dos pesos dos constructos) e análise de confiabilidade.

De acordo com a análise dos achados neste estudo, foi identificado que os clusters dois a dois são distintos, que este foi um estudo confirmatório, ratificando o modelo desenvolvido no trabalho de Costa (2015), citado nesta dissertação, de que o modelo também se mostra válido, desde que o Intervalo de Confiança seja $< 90\%$.

Com a finalização da etapa de compreensão e estabelecimento das relações de interdependência entre os três construtos de foram atendidos os quesitos de três objetivos intermediários propostos para o desenvolvimento do trabalho que foram: entender como a empresa se posiciona em relação à gestão do conhecimento, segundo a lógica com que desenvolve e administra seus contextos capacitantes e identifica, mobiliza e potencializa seus excedentes cognitivos; investigar os tipos de alinhamento entre a estratégia e a gestão do conhecimento por meio das relações de dependência entre pensamento estratégico, contextos capacitantes e excedentes cognitivos da organização e verificar como se desenvolve a geração de valor (base nos capitais financeiro, intelectual e socioambiental) na organização e, quais as suas relações com o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Os três agrupamentos hierárquicos, definidos para a identificação das possibilidades e dos tipos do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, foram utilizados para a verificação do comportamento da organização, segundo a percepção dos sujeitos de pesquisa, sobre os padrões usados para geração de valor.

Na medida em que foi constatado como se desenvolvem a gestão da inovação e a geração de valor na organização e quais as suas relações com o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, o último objetivo intermediário desta dissertação foi atendido, tendo assim o objetivo geral alcançado: Investigar a importância atribuída por trabalhadores do conhecimento numa Instituição de Ensino Superior – os docentes – aos direcionadores de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Sendo assim, a pergunta de pesquisa desta dissertação foi respondida, uma vez os direcionadores do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento e a geração de valor interagem e afetam a percepção sobre alinhamento estratégico em uma Instituição de Ensino Superior, além de apresentar quais são os direcionadores de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento mais determinantes para a percepção diferenciada entre os sujeitos.

Pensando limitações deste estudo, destaca-se o período de aplicação do questionário na empresa, coincidiu com um momento de ação propositada na Celso Lisboa no que tange a mudança de cultura organizacional, o que parece ter interferido no entendimento dos sujeitos ao responderem à pesquisa sob suas percepções do contexto organizacional.

Diante do cenário apresentado na discussão deste trabalho, após aprofundamento de pesquisa para a questão do cluster 1 não ter trazido o suporte desejável, proponho para estudos futuros a utilização de teste que, em situações de representatividade como esta, permita mensurar o distanciamento das médias das variáveis deste cluster para o centro da nuvem representativa da pesquisa. Desta forma, seria indicado avaliar se os componentes deste cluster seriam outliers antes do início das análises mais detalhadas.

Fica também, como sugestão para futuros estudos a complementação e ampliação do modelo buscando a inclusão da importância da cultura organizacional sobre alinhamento estratégico e sobre geração de valor, uma vez que para que o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento seja percebido e praticado pelos colaboradores, faz-se necessário que a cultura organizacional da empresa tenha esta premissa. Ou seja, é fundamental que a promoção de contextos capacitantes e valorização dos excedentes cognitivos estejam presentes em todos os processos e pessoas da organização, caracterizando assim a existência da cultura de gestão do conhecimento

8 REFERÊNCIAS

AKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALVARENGA-NETTO, C. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F; ROTONDARO, R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

ALVARES, Lillian; BAPTISTA, Sofia G.; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique. **Gestão do Conhecimento**. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, 2010. Disponível em: <http://www.alvarestech.com/lillian/Projeto/Modulo3/AreasDeInterseccao.pdf>. Acesso em: 20/04/2017.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AZEVEDO, A. W. M. Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano. Resenha. **Management and connections journal**. Vitória, Espírito Santo, v.2, n.1, jan/jun, 2013.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: Toward and integrative framework. **Academy of management review**, v.11, n.4, p.789-800, 1986.

_____. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

_____. Resource-Based Theories of competitive advantage: a ten-years retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v.27, n.6, p. 643-650, 2001.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3a edição, *Upper Saddle River*, NJ: Pearson Education, 2007.

BENÍTEZ, S. et al. Prácticas y tecnologías de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior. **Espacios**. Vol. 35 (Nº 2). 2014. p. 4

BENTO, A. M.; FERREIRA, M. R. D. A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. **Relatório COPPEAD** nº 89. COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro, 1982.

BRITO, L. M. P. BOLSON, S. B. Gestão Do Conhecimento: Estudo Em Uma Instituição Privada De Ensino Superior. **Revista Raunp**, v.6, n.2, p. 77-87, abr./set. 2014.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate**. London: Heinemann, 1979.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 5ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2002.

CAJUEIRO, J. L. G. SICSÚ, A. B. RIBEIRO, A. R. B. Elementos Preliminares para a Construção De Modelos: A Contribuição Da Gestão Do Conhecimento Para Instituições De Ensino Superior. **Revista Gestão Industrial**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Paraná, v. 05, n. 03: p. 219-234, 2009.

CAJUEIRO, J. L. G.; SICSÚ, A. B.; RIBEIRO, A. R. B. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu. **Gestão Do Conhecimento: Uma Abordagem Preliminar Para Construção De Modelos Em Instituições De Ensino Superior**. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

CARBONE, Pedro P. et al. Gestão do capital Intelectual: a mensuração de ativos intangíveis. In: _____. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Cap. 3, p. 101-148.

CARDOSO, V. C.; CAMEIRA, R. F.; PROENÇA, In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001. **A. Inteligência competitiva e a gestão do conhecimento**. Salvador: ENEGEP, 2001.

CARDOSO, O. N. P. & MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública RAP** – Rio de Janeiro 42(3):495-528, maio/jun, 2008.

CHAN, Y. E. et al. Business strategic orientation, information system strategic orientation, and strategic alignment. **Information Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 125-150, June 1997.

CHOO, C. W. A. **Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC – São Paulo, 2003.

CIRRILO, M. A; FERREIRA, D. F. Extensão do Teste para Normalidade Univariado Baseado no Coeficiente de Correlação Quantil-Quantil para o Caso Multivariado. In: Revista Matemática e Estatística. v. 21, n.3, p.67-84, 2003.

CORRAR, L. J; PAULO, E; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada: para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuariais e Financeiras. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, R. G. G da. **Gestão Do Conhecimento, Inovação E Valor**: Um Estudo Sobre Possibilidades De Alinhamento Estratégico. 2015. 208 f. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) - Universidade Do Grande Rio - Prof Jose De Souza Herdy (UNIGRANRIO), Rio de Janeiro, 2015.

CRESWELL, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2ª ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003)

CUFFA, D. de ROJO, C.A. MELLO, G.R. Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: Um Estudo com Acadêmicos do Curso de Administração. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)** – Vol. 12 n.2 – Abril/Junho 2014

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia: usando SPSS para Windows**. [Tradução VIALI, L.]. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVENPORT, T. D.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur - A velocidade da mudança na economia integrada**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica F. Como escrever uma monografia. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2009. (Relatório COPPEAD, n. 384)

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do Estado e as Políticas para a Educação Superior no Brasil nos anos 90. In: Educação & Sociedade: **Revista de Ciência da Educação**. São Paulo: Cortez, p. 235 a 253.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21, 1105-1121. Disponível em:

<[http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20-](http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20-)

%20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf.> Acesso em: 12/12/2016 e 10/04/2017.

FELIX, P. **Análise Situacional da gestão de conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior por meio da espiral de conhecimento**. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

FERASSO, M. SALDANHA, J.A.V. A Gestão Do Conhecimento Aplicada Em Instituições De Ensino Superior - O Caso Da Associação Catarinense De Fundações Educacionais. **Rev. GUAL**, Florianópolis, Edição especial 2011, p.51-69.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea - RAC**, v.5, edição especial, pp. 183-196, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 12/05/2017.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago./2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000200002>. Acesso em: 12/05/2017

FORD, P.; DAVIES, P. In: Conference On Engineering And Product Design Education ,2012, **Managing Effective Industry Knowledge Transfer Within A Higher Education Context International**, Artesis University College, Antwerp. Belgium: 2012.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 12. 2005, Bauru. **A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach**. UNESP: 2005.

GALÁN-MUROS, V. VAN DER SIJDE, P. GROENEWEGEN, P. BAAKEN, T. Nurture Over Nature: How Do European Universities Support Their Collaboration With Business? **The Journal of Technology Transfer Forthcoming** · October 2015

GALLUCCI, L. **Gestão do conhecimento em instituições privadas de ensino superior**: bases para construção de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os membros do corpo docente, 2007. Dissertação (Curso de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

COSTA, R. G. G da. **Gestão Do Conhecimento, Inovação E Valor**: Um Estudo Sobre Possibilidades De Alinhamento Estratégico. 2015. 208 f. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) - Universidade Do Grande Rio - Prof Jose De Souza Herdy (UNIGRANRIO), Rio de Janeiro, 2015

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: p.20-29, v.35, n.3. mai/jun. 1995.

GUIMARAES, L.G.A. et al. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção, 32., 2012, **Quem ensina também Aprende? Análise da Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior**. Bento Gonçalves, RS, , 2012.

HAIR JR, J.F.. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

JUNIOR, A.N. POLIZEL, C.E. de G. Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios –RBGN**. São Paulo, v. 14, n. 42, p 102-122, jan./mar. 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

KING, W. R. How effective is your IS planning? **Long Range Planning**, v. 21, n. 5, p. 103-112, Oct. 1988.

KRUCKEN-PEREIRA, L.; COSTA, M.D.; BOLZAN, A. Gestão do Conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligência Empresarial**, Brasília, v.12, p.48-56, 2002.

LOPES, E. G. **Conexão entre estratégia e conhecimento na criação de valor adicional para stakeholders expressivos**: uma nova forma de organizar os contextos capacitantes. 2013. 119f. Tese (Curso de Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2013.

LEITE, F. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. Master's degree dissertation, Information Science, Universidade de Brasília. 2006.

MACCARL, E.A. RODRIGUES, L.C. Gestão Do Conhecimento Em Instituições De Ensino Superior. **Revista de Negócios**, Vol 8, No 2 (2003).

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em Marketing**: uma Orientação Aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999

MATTHIENSEN, A. **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. Centro de

Pesquisa Agroflorestal de Roraima. ISSN 1981-6103, doc 48. Dez/2011. Disponível em:

<<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/936813/1/DOC482011ID112.pdf>>. Acesso em: 28/01/2017.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINGOTI, S. A.; **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada, Editora UFMG, 2005.

NICOLAU, Isabel. “Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços.” **Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial – INDEG**. Disponível em: <http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/02-02_Isabel_Nicolau.pdf>. 2002. Acesso em: 29 abr. 2017.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: *Gestão do Conhecimento: On Knowledge management*. **Harvard Business Review**; Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I., KONNO, N., The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review** v.40, n.3 Spring 1998. Disponível em: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>. Acesso em: 08/12/2016.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

PEREIRA, F. C. M. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Encontros Bibli, revista eletrônica**, nº. 20, pp. 38-52, in

1518-2924. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2005v10n20p38/303>>. Acesso em: 02/12/2016.

PEREIRA, J.R. REZENDE, L.B.O. ANDALÉCIO, A.M.L. A Gestão Do Conhecimento Em Uma Instituição De Ensino Privada. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2016. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença

PILATTI, A. L.; PEDROSO, B. Propriedades Psicométricas de Instrumentos de Avaliação: Um debate necessário. **R. B. E. C. T.**, vol. 3, nº 1, jan./abr. 2010. ISSN-1982-873X. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbect/article/viewFile/619/469>>. Acesso em: 12/12/2016.

PINHEIRO, Roberto et. al. **Pesquisa de Mercado**. 1ªed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

PISANO, G. “In search of dynamic capabilities” in DOSI, G., NELSON, R R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2000. Disponível em: <http://www.elgermen.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/dosi-nelson-y-winter-Nature_and_Dynamics.pdf#page=16>. Acesso em: 05/01/2016 e 02/04/2017.

PORTER, M. **Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

_____. **What is strategy**. Harvard Business Review, p.61-78, Nov. / Dec., 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business School Review**, vol.8, nº 3, p.79-92, may/jun., 1990. Disponível em: <<http://www.expert2business.com/itson/Articles/CoreCompetencies.pdf>>. Acesso em: 10/12/2016 e 12/05/2017.

_____. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K. A competência essencial. **HSM Management**, São Paulo, nº 1, p. 6-11, mar./abr, 1997.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. , (1998). A Competência Essencial da Corporação. In: Montgomery, C.; Porter. M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Campus, 3ª ed. Rio de Janeiro p. 293-316.

PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. **Revista Arché Interdisciplinar**. ano 8 nº 23, p.95-134, 1999.

_____. Capacitações dinâmicas e dinamismo das capacitações: O enfoque centrado nas capacitações e o processo estratégico. In: **Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 24-27, Set./2003.

RAMOS, M.C.L. MAY, P. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. 15, 2015, Mar del Plata. **Gestão Do Conhecimento E Inovação Nas Instituições De Ensino Superior**. Argentina: 2015.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.

RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.

SÁ, Fabiano B. et al. Práticas de gestão do conhecimento: Um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 114-131, 2013.

SANTOS NETTO, João Paulo. Gestão do conhecimento e competitividade. In: SANTOS, Silvio A. dos; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo (Org.). **Fronteiras da administração I: teorias, aplicações e tendências**. Campinas: Akademika, 2004. Cap. 3, p. 49-65.

SHAPIRO, S.S., WILK.M.B. An analysis of variance test for normality (complete samples). **Biometrika**, London, v.52, p.591-609, 1965.

SIEGEL, S. & CASTELLAN,Jr, N.J. **Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento**. Artmed-Bookman. São Paulo, 2006, reimpressão 2008

SOUZA, I.M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009, 399 f. Tese (Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2009

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008 (Reimpressão 2009). 320 p.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN A. **Dynamic capabilities and strategic management**. **Strategic management journal**. v. 18:7, 1997. Disponível em: <

[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf) >. Acesso em: 08/03/2017 e 10/05/2017.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, C. Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: **Gestão estratégica do conhecimento – integrando conhecimento e competências** / Maria Fleury, Oliveira Júnior. Editora Atlas, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)** – Vol. 40, nº 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WIELE, P.V. et al. In: International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM 2015, 12, 2015, The Institute for Knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA) of Bangkok University Bangkok. **Employability, a topic for knowledge exchange to strategically positioning higher education institutions** (Conference Paper). Thailand: Novembro 2015

APÊNDICES

APÊNDICE “A” - Pré-Teste do Instrumento de Coleta

De acordo com Vieira (2009), o pesquisador pode verificar, no pré-teste do instrumento de coleta, se conseguirá extrair as percepções desejadas na pesquisa de campo. Além disso, a autora destaca que a falta do pré-teste leva à construção de um instrumento que não permita ao respondente a compreensão dos construtos que serão pesquisados.

Segundo Hair Jr. et AL (2009) o pré-teste ao questionário para validação semântica junto a uma pequena amostra da população a ser estudada, contribui para melhorar o grau de entendimento dos respondentes aos construtos investigados.

O questionário foi aplicado em cinco respondentes, sendo dois da área de humanas, um da área de saúde, um da área de negócios e um da área de marketing, na primeira quinzena de junho de 2017, em um ambiente no qual foi estimulado que eles formulassem críticas e dirimissem suas dúvidas quanto à compreensão semântica do questionário.

O questionário, na primeira seção apresenta 42 perguntas fechadas em escala tipo likert de seis pontos, separadas em blocos para verificação de constructos específicos, onde o respondente opta pela total validação da proposição (opção “concordo totalmente”) até a total invalidação da proposição (opção “discordo totalmente”).

A segunda seção do questionário apresenta campos ligados às características dos sujeitos respondentes dos questionários – que serão utilizadas unicamente como variáveis descritivas para efeito estatístico – configurando os respondentes do pré-teste da seguinte forma: 4 de sexo feminino e 1 de sexo masculino; 2 doutorandas, 2 doutoras, 1 pós doutor; 5 com mais de três anos de experiência em ensino superior.

Os respondentes apontaram que o questionário estava objetivo, não demandava tempo excessivo para responder e não denotava dificuldade de entendimento. Contudo, apontaram ter tido certa dificuldade no constructo pensamento estratégico, por conta da especificidade dos termos.

Sendo assim, as observações do pré-teste foram aproveitadas para adequação do instrumento de pesquisa ao objetivo do projeto, ensejando revisão dos descritores das questões para melhor entendimento conceitual.

APÊNDICE “B” - Instrumento de Pesquisa – Questionário

O questionário a seguir foi voltado para a identificação de razões de uso, adaptações e implicações da adoção de prática e artefatos de Gestão do Conhecimento em instituições privadas de ensino superior, campo de pesquisa em desenvolvimento no programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO - PPGA, área de Estratégia, Governança e Conhecimento.

O modelo geral de pesquisa integra o projeto de dissertação de mestrado da aluna Roberta Borrelli de Araujo Marinho de Carvalho – e foi fundamentado em estudos prévios sobre Economia do Conhecimento, Ativos Intangíveis, Inovação e Geração de Valor sob condução do Prof. Dr. Angilberto Sabino Freitas - Universidade do Grande Rio / PPGA.

O eixo adotado para a pesquisa considera que a maturidade no emprego de mecanismos específicos de gestão do conhecimento, amplia a geração de valor, seja nas dimensões econômica, social e ambiental, além de facilitar a adoção de soluções inovadoras no cumprimento da missão institucional, questão que se pretende analisar a partir do emprego de instrumental de análise multivariada.

A pesquisa teve como população os docentes, vinculados diretamente ao processo de educação, identificados como trabalhadores do conhecimento. A coleta de dados para a pesquisa se deu por meio da submissão do questionário eletrônico.

A primeira seção do questionário, dividida em três blocos, apresenta proposições que devem ser avaliadas pelos respondentes de acordo com o nível de concordância em relação a manifestação destas no dia a dia da organização. A partir de uma escala graduada em seis diferentes manifestações, o respondente poderá optar pela total validação da proposição (opção “concordo totalmente”) até com a total invalidação da proposição (opção “discordo totalmente”).

A segunda seção do questionário apresenta campos ligados às características dos sujeitos respondentes dos questionários – utilizadas unicamente como variáveis descritivas para efeito estatístico.

Inicialmente é importante ter a consciência se há concordância ou discordância sobre a afirmação avaliada. A seguir, pontue a intensidade da proposição, marcando a resposta mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que sejam respondidas todas as questões. Apenas em última análise, caso não tenha mesmo qualquer condição para se manifestar sobre a proposição em análise, marque o item “considero não dominar o conteúdo dessa proposição de forma a emitir uma avaliação verdadeira e justificável”.

O tempo médio para completar o questionário é de 20 minutos, portanto pedimos que não abandone o mesmo incompleto, antes da conclusão e remessa automática. A cópia em pdf do questionário poderá ser solicitada aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa por meio do e-mail: betaborrelli@gmail.com

QUESTIONÁRIO

Em cada afirmação, o respondente irá escolher entre as seguintes opções:

- a) Discordo Totalmente
- b) Discordo Muito
- c) Discordo em parte
- d) Concordo em parte
- e) Concordo Muito
- f) Concordo Totalmente

Constructo Pensamento Estratégico

Pensamento Estratégico é a capacidade de a organização atuar de forma integrada criando alternativas para se antecipar às exigências do negócio. Como você percebe o comportamento da organização em relação à estratégia formulada (estabelecida) e em implementação? (Considere os últimos cinco anos)

PE01 O planejamento estratégico elaborado pela direção superior é rigorosamente posto em prática, possuindo uma abordagem de longo prazo, com reformulações planejadas e sistêmicas.

PE02 As modificações que ocorrem no setor econômico funcionam como disparadoras do processo de reformulação estratégica para adequar rapidamente a estratégia da organização ao novo cenário.

PE03 O atendimento aos anseios de uma sociedade sustentável é o grande objetivo da estratégia formulada pela organização.

PE04 A organização se preocupa com a geração de valor adicional, por isso incentiva seus empregados no desenvolvimento de novas competências para alavancar o processo de inovação.

PE05 A organização formula sua estratégia baseada no alinhamento dos interesses dos stakeholders (todos os que mantém algum tipo de interesse no sucesso e na repartição do valor gerado) com as necessidades detectadas pelos gestores.

PE06 A habilidade em criar novas capacidades permite alavancar processos de negócio que motivam a criação de novos produtos e acesso a novos mercados, compondo a estratégia da organização.

PE07 A formulação da estratégia da organização e o detalhamento para respectiva implementação envolvem todos os principais gestores.

PE08 Existe um sistema de delegação bem estruturado e em uso que mantém a direção superior essencialmente focada e com tempo dedicado aos assuntos estratégicos, sendo a participação nos assuntos operacionais reduzida ao estritamente necessário.

PE09 O acompanhamento da implementação da estratégia é capaz de criar forte coesão entre as orientações de longo prazo e as operações do dia-a-dia.

PE10 O plano estratégico existente abrange o desdobramento de direcionadores estratégicos mais qualitativos, como visão, missão e valores, com determinações de ordem quantitativa, a exemplo de objetivos, metas e padrões de desempenho.

Constructo Contextos Capacitantes

Contextos Capacitantes podem ser conceituados como os ambientes, espaços e condições favoráveis para que as pessoas possam compartilhar livremente seus conhecimentos com o objetivo de criar algo novo – inovar. Nesse sentido, qual a sua percepção sobre o posicionamento da organização em relação à disponibilização de espaços físicos, virtuais ou mentais em que os conhecimentos das pessoas podem ser identificados, mobilizados e potencializados? (Considere os últimos cinco anos)

CC01 O compartilhamento de conhecimentos existe informalmente, ocorrendo geralmente em espaços comuns como corredores, elevadores, no café etc.

CC02 A organização intencionalmente coloca à disposição espaços físicos como: salas de aula, auditórios, salas multiuso, entre outros ambientes que contribuem com a identificação, o compartilhamento (mobilização) e a potencialização de conhecimentos.

CC03 A organização intencionalmente coloca à disposição espaços virtuais como: bases de conhecimentos (melhores práticas, páginas amarelas, lições aprendidas), comunidades técnicas, salas de “bate papo”, entre outros que favorece a identificação, a mobilização e a potencialização de conhecimentos.

CC04 A organização intencionalmente estimula os espaços mentais, cognitivos ou comportamentais com treinamentos, projetos de coaching e mentoring, seminários, encontros externos a companhia, encontros técnicos, entre outras práticas que propiciam o compartilhamento e a potencialização do conhecimento.

CC05 A organização intencionalmente induz os empregados a assumirem papéis de mediadores do conhecimento, na forma de conteudistas, multiplicadores, instrutores, “coaches”, mentores, etc. para efeito de equalização de conceitos e de práticas que geram valor ao negócio.

Em sua opinião com que finalidade a organização desenvolve, articula e orienta esses espaços físicos, lógicos e mentais? (Considere os últimos 5 anos)

CC06 Para o atendimento de uma demanda pontual de conhecimento identificada pela estratégia em execução.

CC07 Para a utilização mais adequada dos recursos (pessoas, tempo, instalações, equipamentos etc.)

CC08 Para o aumento da efetividade no atingimento de metas.

CC09 Para maximizar a participação dos colaboradores da organização na construção de novos conhecimentos.

CC10 Para gerar novas vantagens competitivas (valor adicional, posicionamento, sustentabilidade etc.)

Constructo Excedentes Cognitivos

Excedentes cognitivos são “conjuntos de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências que estão nas pessoas e que excedem as necessidades de seus cargos e funções”. Como você percebe o comportamento da organização em relação à conversãodestes excedentes em valor extraordinário (acima do esperado) para a organização e os que nela mantêm interesses legítimos? (Considere os últimos cinco anos)

EC01 A organização se preocupa em pesquisar e identificar “competências excedentes”.

EC02 A organização se apropria e pereniza essas competências identificadas, registrando-as em bases de dados e/ou conhecimentos.

EC03 A organização promove, em complementação às competências técnicas, o desenvolvimento de competências sócio emocionais como forma de criar um ambiente mais generoso e propício ao intercâmbio de inovações.

EC04 A organização estimula seus colaboradores a aprimorarem e desenvolverem novas “competências excedentes”.

EC05 A organização utiliza e aplica essas competências para a geração de valor adicional para o negócio.

Como você percebe o comportamento dos diversos atores da organização em relação à existência de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE), que superam as exigidas pelos cargos e funções definidos na estrutura da organização?(Considere os últimos cinco anos)

EC06 Os colaboradores detentores das “competências excedentes” têm consciência de que elas existem.

EC07 Os colaboradores detentores das “competências excedentes” as compartilham de forma voluntária.

EC08 Os colaboradores detentores das “competências excedentes” são reconhecidos por seus pares (demais funcionários) como fornecedores de conhecimentos “especiais”.

EC09 A existência de competências excedentes é valorizada pelos superiores de seus detentores.

EC10 As competências excedentes dos colaboradores são mobilizadas pelas instâncias superiores para a geração de novas vantagens competitivas para a organização (valor adicional, posicionamento, sustentabilidade etc.).

Constructo Geração de Valor

De uma forma geral, como você percebe a geração de valor para a organização e atores que nela mantem interesses legítimos, principalmente levando em conta o desempenho das demais instituições de ensino que você tem notícia? (Considere os últimos cinco anos)

GV01 É evidente a geração de valor econômico da organização por meio do crescimento intencional do faturamento, da lucratividade, da rentabilidade, do retorno sobre o investimento e da geração de caixa.

GV02 É evidente a geração de valor com ganhos relacionados ao conhecimento das pessoas e da organização especialmente os ligados ao aprimoramento das competências organizacionais, à capacidade para inovar, ao fortalecimento da cultura e à aprendizagem permanente.

GV03 É evidente a geração de valor motivada por ganhos proporcionados pela melhoria de eficiência sistêmica, determinados pelo crescimento e apropriação da propriedade intelectual, pelo aprimoramento de softwares e bases de dados e pelo aumento da efetividade dos processos e da estrutura organizacional.

GV04 É evidente a geração de valor com ganhos proporcionados pela melhoria de relacionamento com os clientes, parceiros, fornecedores e demais stakeholders (governo, sociedade etc.).

GV05 É evidente a geração crescente de valor, com ganhos excepcionais, proveniente de ações e investimentos em questões sociais, como nas comunidades isoladas (maior acesso aos serviço) e nas mais afetadas pelo negócio, decorrendo no fortalecimento da imagem da organização (responsabilidade).

GV06 É evidente a geração crescente de valor, com ganhos excepcionais, proveniente de ações e investimentos em questões ambientais como no combate aos mais diversos elementos desagregadores do meio ambiente, na preservação de espécies, entre outras, decorrendo no fortalecimento da imagem da organização (sustentabilidade).

Demografia

DE01 Gênero:

DE02 Escolaridade:

DE03 Idade:

DE04 Tempo de trabalho em IES:

DE05 Tempo de trabalho na IES:

DE06 Quantidade de horas semanais trabalhadas na IES:

DE07 Já ocupou, ou ocupa, cargo de coordenação/gestão:

DE08 Curso/Escola à qual está vinculado:

DE09 Na sua própria avaliação, qual o seu nível de entendimento teórico e prático sobre a Gestão do Conhecimento (escala de 1 a 6);

DE10 Na sua própria avaliação, qual o seu nível de entendimento sobre os impactos da Gestão do Conhecimento na geração de valor para as atividades das IES (escala de 1 a 6);

DE11 Na sua própria avaliação, qual o nível de aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento na geração de valor para as atividades da IES onde você trabalha(escala de 1 a 6);



Comunicados

RH
da **Gente**

Pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior

Professor,

Você já parou para pensar que, seu conhecimento é disseminado de alguma forma, em situações, ambientes e condições diferentes da sala de aula? E se as práticas da IES estão alinhadas com a gestão dele para obter vantagem competitiva?

A mestranda Roberta Borrelli está realizando uma pesquisa sobre a **Gestão do Conhecimento em IES** para sua dissertação do Mestrado (PPGA ADM – Unigranrio) com o objetivo de investigar a importância atribuída por você, aos direcionadores e à dinâmica de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Clique [aqui](#) e participe disseminando o seu conhecimento, por no máximo 20 minutos. Em caso de dúvidas, envie um e-mail para: betaborrelli@gmail.com.

Participe e colabore!

**CELSO
LISBOA**
Centro Universitário