

Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: Um Estudo com Acadêmicos do Curso de Administração

Knowledge Management in Higher Education: A Study With Students of Management Course

Denise de Cuffa ¹

Claudio Antonio Rojo ²

Gilmar Ribeiro de Mello ³

Resumo

O objetivo deste trabalho é avaliar a percepção dos acadêmicos do curso de Administração quanto às práticas de gestão do conhecimento no ensino. Desta forma, este estudo caracterizou-se como pesquisa quantitativa, sendo utilizado como instrumento para a coleta de dados o questionário, estruturado e baseado na escala de *Likert* de 10 pontos. O mesmo foi aplicado aos acadêmicos do curso de graduação em Administração do 1º, 2º, 3º e 4º ano da Unioeste *campus* Francisco Beltrão/PR, sendo que a coleta dos dados ocorreu por conveniência. Para auxiliar no processo de tratamento dos dados utilizou-se a técnica estatística denominada análise de *cluster*, com o método *Between Groups* e a distância quadrática. Tal procedimento foi realizado com o auxílio do *software* estatístico SPSS (versão PASW 18). Assim, verificou-se que o uso de linguagem clara, bom convívio entre as pessoas, utilização diversificada de ferramentas e meios para o processo de criação e compartilhamento de experiência, investimento em infraestrutura influenciam na existência do processo de gestão de conhecimento no ensino superior, fazendo com que a IES possa gerar como resultado à sociedade o acadêmico melhor capacitado.

Palavras-chave: Aprendizagem; Ensino Superior; Gestão do Conhecimento; Cenário.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Mestranda do programa de pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão, Brasil. Contato: denise_cuffa@hotmail.com

² Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Pós Doutorado pela Universidade de São Paulo-FEA/USP. Atualmente é Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão, Brasil. Contato: rojo_1970@hotmail.com

³ Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Doutor e Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo - FEA/USP, Professor do mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, Campus de Francisco Beltrão., Brasil. Contato: gilmarribeirodemello@hotmail.com

Abstract

The objective of this study is evaluate the perception of students of Management on the practices of knowledge management in teaching. Thus, this study was characterized as quantitative research, being used as tool for data collection the questionnaire, structured and based on the Likert scale of 10 points. The same was applied to undergraduate management students of the 1st, 2nd, 3rd and 4th year of Unioeste campus Francisco Beltrão / PR, and the data collection occurred for convenience. To assist in the processing of the data it was used a statistical technique called cluster analysis, with Between Groups and the quadratic distance. This procedure was carried out with the support of SPSS statistical software (PASW version 18). Thus, it was found that the use of clear language, good relationships between people, diverse using tools and resources to the process of creating and sharing expertise, infrastructure investment influence the existence of the knowledge management process in higher education, causing the IES can generate as a result to society the academic better able.

Key words: Learning; Higher Education; Knowledge Management; Scenario.

1 Introdução

Atualmente, a gestão do conhecimento tem mostrado cada vez mais aplicabilidade em organizações de diversificados ramos de atuação deixando de ser apenas instrumento de estudo (SILVA, 2010).

Isso se deve ao fato de que a mesma contribui para que ocorra o processo de geração e compartilhamento de ideias e o desenvolvimento destas. A gestão do conhecimento busca fazer com que o conhecimento criado por um indivíduo possa consolidar-se e formalizar-se, fazendo com que este ativo possa estar amplamente disponível além de permitir sua contínua recriação resultando em novos conhecimentos e ideias (TEIXEIRA, 2005).

O setor do ensino superior, pela sua natureza, tem o conhecimento como principal insumo para a realização de suas atividades e, ao mesmo tempo, consiste em seu produto final. As instituições do ensino superior (IES) utilizam o conhecimento para que suas atividades possam ser desenvolvidas e incorporem este componente em seus serviços prestados sob a forma de artigos de investigação, cursos de formação etc (EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007).

O bacharel em administração que está inserido, principalmente, em um ambiente competitivo precisa preparado e buscar conhecimentos sejam revistos, ou, talvez, reciclados. De modo que a qualificação profissional por meio da educação garantia aos indivíduos condições para competirem no mercado de trabalho, sendo que isto mudou bastante atualmente, ou seja, o profissional de sucesso não é mais aquele especializado em determinado assunto, mas sim aquele que tem uma visão globalizada para atender às exigências dos clientes, de forma estratégica (ROJO; KASPER, 2009).

Portanto, a partir do momento em que é criado ou mesmo compartilhado o conhecimento faz-se necessário que primeiramente este ativo seja reconhecido que em seguida ocorra seu gerenciamento e por final que o mesmo possa servir como base para o desenvolvimento de novas ideias por parte dos acadêmicos, o que contribuirá no nível de qualidade da formação dos mesmos.

Neste sentido, percebe-se que há poucos estudos que buscam analisar a percepção dos acadêmicos quanto a adoção de práticas de gestão do conhecimento, o que contribui para a necessidade de realizar pesquisas direcionadas à verificação deste fato. De modo que grande parte dos estudos está voltada a este assunto busca analisar somente a percepção dos docentes e instituição de forma geral.

Entende-se como importante este tema devido às IES apresentarem como objetivo a formação de profissionais capacitados, sendo que para isso é necessário que o processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo, ocorra de forma eficiente partindo da ideia de que este processo sofre grande influência da instituição (infraestrutura), docentes e acadêmicos. E que por meio de estudos realizados com estes é possível também levantar necessidades de melhorias no que diz respeito ao processo como a gestão do conhecimento ocorre nas instituições em que estudam.

Portanto, considerando o exposto, o presente estudo busca responder à seguinte problemática: Qual é a percepção dos acadêmicos do curso de Administração quanto às práticas de gestão do conhecimento no ensino? Desta forma, estabeleceu-se como objetivo, avaliar a percepção dos acadêmicos do curso de administração quanto às práticas de gestão do conhecimento no ensino.

2 Referencial Teórico

2.1 Cenário do Ensino Superior

No contexto do ensino superior no Brasil, principalmente a partir da década de 1990, as instituições começaram a ter maior autonomia para organizar seu projeto pedagógico e seu plano de desenvolvimento institucional (PDI). De modo que, a partir desta autonomia institucional e do aumento das unidades de ensino é essencial que os profissionais atuantes nestas instituições estejam comprometidos com a pesquisa, o ensino e além de terem consciência da função social que a educação superior possui, o que resulta em ampla discussão com segmentos da academia, implantando mecanismos que regularizem o desenvolvimento institucional, da produção acadêmica e de seus resultados (FRANCO, 2008).

O autor também destaca que não é suficiente que as IES tenham recursos disponíveis ou mesmo planos de melhorias bem estruturados, sendo de grande importância a existência do aprimoramento dos recursos humanos envolvidos em todo o processo. É fundamental que haja investimento para a formação de quadros profissionais, o que refletirá na melhoria dos resultados e no rendimento dos acadêmicos e cursos.

Assim, tem-se o Sinaes – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – que tem como objetivo realizar avaliações da graduação de forma que sejam valorizados aspectos que possam resultar ou influenciar na qualidade das IES, dos cursos de graduação e do desempenho dos estudantes, sendo este aspecto avaliado por meio do Enade – Exame Nacional de Desempenho (INEP, 2011).

Lembrando que, a avaliação dos cursos busca verificar as condições de ensino oferecidas pelas instituições, o perfil do corpo docente e a organização didático-pedagógica (Ibid).

2.2 Aprendizagem Organizacional

Devido à complexidade das organizações, os indivíduos são os principais responsáveis pela transformação, pois por meio da sua atuação é possível tomar decisões e realizar

mudanças que afetam as esferas individual e coletiva, além das dimensões tecnológica e infraestrutural das organizações (ANGELONI, 2008).

Com as transformações ocorridas tais como a globalização, a disseminação da tecnologia da informação, o surgimento das redes mundiais etc., veio à tona a era do conhecimento.

O termo aprendizagem por si só refere-se ao processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, podendo esta manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento (FLEURY; FLEURY, 1997).

Angeloni (2008) explica que todas as organizações aprendem naturalmente, no entanto, somente aquelas que conseguem estabelecer meios sistemáticos de gerenciamento do aprendizado são as que realmente conseguem atingir a alavancagem do conhecimento.

A universidade é uma instituição que, na visão de Simões (2008, p. 98),

[...] possui como missão a formação de cientistas e investigadores, altamente treinados para alargar as fronteiras do conhecimento. É um lugar, por privilégio, de estudo, investigação e reflexão e deve possuir as condições para surgir nessas instituições as grandes propostas para a compreensão e transformação do mundo. Uma universidade não será um local propício para o estudo, se considerar a investigação dispensável e sendo os seus laboratórios e bibliotecas improvisados ou esquecidos.

As instituições de ensino tem como função responsabilizar-se pelo conhecimento como ativo essencial de produtividade e competitividade, de modo que por mais que as IES públicas não visam lucro financeiro, elas tem o objetivo de retornar à sociedade o acadêmico bem formado e informado (SILVA, 2010).

No entanto, Rojo e Kasper (2009) ressaltam que a universidade deve ser facilitadora no processo de ensino fazendo com que promova-se ensinamentos que sejam direcionados ao constante aprendizado e a constante adaptação de novos conceitos, e não apenas voltada à competitividade e a busca de resultados.

O aprendizado é um processo que deve estimular os profissionais da área de administração a aprenderem com sua experiência, sendo que seu gerenciamento não é totalmente mensurável, pois consiste em uma prática que envolve habilidade, experiência, arte, ciência e capacidade analítica (MINTZBERG, 2006).

Assim, Angeloni (2008) afirma que o grande desafio para as organizações consiste em compreender o significado de aprendizagem, como esta ocorre no indivíduo e como se processa a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, visando a obtenção da capacidade de gerenciar e maximizar esse processo.

De modo que, nos últimos tempos, as principais mudanças ocorridas apresentam como causa e efeito as organizações, fato que faz com que as aprendizagens sejam essenciais no que diz respeito à ampliação da visualização dos gestores quanto aos possíveis efeitos de suas ações na sociedade, meio ambiente e até mesmo a si próprio (CLOSS; ANTONELLO, 2008).

A aprendizagem ocorre por meio de dois processos: individual e organizacional. No âmbito acadêmico, o processo individual refere-se ao processo de geração de conhecimento pelo indivíduo em si (acadêmico, por exemplo) e o processo organizacional corresponde ao conhecimento obtido em uma equipe, grupos de estudos etc (ANGELONI, 2008).

A aprendizagem individual, na visão da autora, consiste no processo em que o indivíduo traz experiências do passado, relaciona-as às reações do ambiente atual, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações, sendo estas posteriormente armazenadas em seus modelos mentais individuais finalizando então o processo. O resultado obtido corresponde à geração ou não de um novo aprendizado.

Lembrando apenas que modelos mentais consistem em ativos que auxiliam os indivíduos na maneira como entendem o mundo, moldam suas percepções e conseqüentemente o seu modo de agir (SENGE, 2006).

Já a aprendizagem organizacional busca meios de fazer com que os indivíduos e a organização (instituição) aprendam e reaprendam, conforme o caos ou a estabilidade que se forma no ambiente resultando na alavancagem do conhecimento (ANGELONI, 2008).

Portanto, a partir do momento em que há criação de conhecimento em uma organização entende-se como fundamental a utilização do processo de gestão do conhecimento que fará com que este recurso possa ser compartilhado, gerenciado por todos da organização.

2.3 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é o ativo criado somente pelos indivíduos, o que faz com que as organizações não possam criá-lo sem a presença das pessoas. Portanto, esta tem como função dar apoio às pessoas criativas ou propiciar contextos para que os indivíduos criem o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As IES possuem um nível significativo de atividades de gestão do conhecimento, sendo importante que este processo seja reconhecido e que o conhecimento possa ser utilizado como base para promover o desenvolvimento (ROWLEY, 2000).

A partir disso, entende-se que a gestão do conhecimento é relevante a qualquer empresa, uma vez que Farkas *et al.* (2009) afirma que qualquer empresa pode criar, armazenar e compartilhar o conhecimento de alguma forma.

A gestão do conhecimento refere-se ao processo de transformar informação e ativos intelectuais em valores duradouros. Este processo está interligado às pessoas que possuem conhecimento e o utilizam para agir (KIDWELL; LINDE; JOHNSON, 2000).

Laoufi *et al.* (2011) e Pirscher e Pausits (2011) acrescentam que a gestão do conhecimento preocupa-se em definir estratégias e práticas direcionadas à captura, geração, armazenamento, utilização (individual, organizacional/coletiva), transferência, além da evolução do ativo conhecimento.

No âmbito acadêmico, a adoção de técnicas de gestão do conhecimento e tecnologias é tão importante quanto no âmbito empresarial. O adequado emprego deste processo pode resultar na maior capacidade para tomada de decisão, na redução do tempo do ciclo de desenvolvimento do “produto11” (desenvolvimento de pesquisa, por exemplo), nos serviços acadêmicos mais eficientes, entre outros.

Os autores também explicam que o processo de gestão do conhecimento quando realizado de forma efetiva pode proporcionar aos acadêmicos e ao corpo docente grande oportunidade de troca de experiências, ideias. De modo que, os acadêmicos são os elementos capazes de compartilhar e distribuir o conhecimento entre si, fato que faz com que os mesmos tenham condições para que esse processo aconteça (KIDWELL; LINDE; JOHNSON, 2000).

Portanto, algumas das razões para que as IES utilizem a gestão do conhecimento consistem no fato de que por meio deste processo elas conseguem tornar-se mais capazes de aumentar a retenção de alunos e conseqüentemente as taxas de graduação (GHAFARI; RAFFEIE; ASHTIANI, 2012).

No entanto, Kidwell, Linde e Johnson (2000) destacam que o desafio é transformar a informação que o indivíduo possui e torná-la disponível a qualquer docente da instituição ou outro membro constituinte, sendo que o conhecimento é criado pelos indivíduos, mas é incorporado pelas equipes ou organizações.

2.3.1 Criação e conversão do conhecimento na organização

O conhecimento, conforme visto, consiste em um ativo criado por meio da interação entre conhecimentos, de modo que estes se denominam de tácito e explícito. O primeiro é pessoal, específico ao contexto, sendo difícil sua formalização. Enquanto que o segundo corresponde ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam quatro modos diferentes em que ocorre a conversão do conhecimento: (i) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, denominado de socialização; (ii) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização; (iii) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, também conhecido como combinação; e (iv) de conhecimento explícito para conhecimento tácito ou internalização.

	Conhecimento tácito <i>em</i> Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito <i>do</i>	Socialização	Externalização
Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

FIGURA 1 – MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.
FONTE: NONAKA E TAKEUCHI (2008, p. 60).

A socialização consiste no processo de compartilhamento de experiências e, consequentemente da criação do conhecimento tácito, fazendo com que o indivíduo possa adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos sem a utilização da linguagem formalizada. Na externalização ocorre o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, sendo este modo de conversão de conhecimento desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

A combinação refere-se ao processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, de maneira que os indivíduos trocam e combinam o conhecimento por meio de documentos, redes de comunicação computadorizadas etc. E a internalização, que remete ao processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente ligada ao aprender fazendo.

Ressalta então que o conhecimento torna-se patrimônio valioso para qualquer organização a partir do momento em que as experiências oriundas da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.4 Gestão do Conhecimento no Ensino Superior

Uma universidade consiste em uma organização tradicional composta por um conjunto de indivíduos que tem a função de estruturar, exigir e coordenar os recursos materiais, humanos e financeiros, buscando fazer com que o objetivo comum possa ser alcançado (LAOUFI *et al.*, 2011).

Desta forma, o autor explica que, devido a sua especificidade, a caracterização desse tipo de organização baseia-se em três elementos:

- a natureza de seus diversos atores, ou seja, uma universidade é uma organização direcionada a diferentes atores, podendo estes ser estudantes, professores, administradores, funcionários e parceiros técnicos.

- a heterogeneidade de recursos, de modo que uma IES oferece, além dos recursos convencionais, uma diversidade de recursos aos diferentes atores que a compõem visando atender aos objetivos destes. Estes recursos podem consistir em documentos administrativos, cursos, acervo bibliográfico, livros eletrônicos, revistas eletrônicas, patentes etc.; e
- a diferença entre essas diferentes missões, onde Nonaka (1994) explica que uma universidade tem duas missões: ensino e pesquisa. A partir destas missões, surgem objetivos mais específicos como a formação inicial e contínua, pesquisa científica, tecnologia etc. No entanto, o desafio existente, atualmente, é fazer com que o conhecimento seja formalizado e explicar em todas as suas formas, ou seja, documentos, procedimentos, rotinas, processos etc, tornando-o facilmente útil, acessível e reutilizável por todos os interessados.

3 Metodologia

Para a realização do presente estudo utilizou-se a pesquisa descritiva no que diz respeito à finalidade do estudo. Quanto ao ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa. E no que tange aos procedimentos técnicos adotou-se a pesquisa experimental.

Para a obtenção dos dados deste estudo utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Este, por sua vez, era estruturado e baseado na escala *Likert*, mais especificamente a de dez pontos (0 a 10).

A aplicação do instrumento direcionou-se aos acadêmicos do 1º, 2º, 3º e 4º ano do curso de Administração da Unioeste *campus* de Francisco Beltrão/PR, totalizando 74 acadêmicos. A coleta dos dados ocorreu por conveniência, no período de 24 a 28 de junho de 2013, de modo que este período correspondeu à semana de provas, o que remete à obtenção de maior retorno dos respondentes.

O questionário foi elaborado pelos autores baseando-se no referencial teórico elaborado para este estudo além do questionário adaptado de Cuffa e Nogueira (2012), e era composto por 12 questões que buscaram avaliar a percepção dos acadêmicos quanto ao uso de práticas de gestão do conhecimento no ensino-aprendizagem. Estas questões subdividem-se em três variáveis: instituição (estrutura), convívio (entre os colegas/instituição/docentes) e ferramentas para criação e compartilhamento de conhecimento.

Vale ressaltar que a partir da elaboração do questionário foi primeiramente realizado um pré-teste visando verificar a fidedignidade, validade e operatividade do instrumento (MARCONI; LAKATOS, 2010), tendo como auxílio à utilização do modelo matemático do Alfa Cronbach. De modo que o questionário foi aplicado a uma turma de pós-graduação *Stricto Sensu*, nível mestrado, do curso de Administração da mesma instituição, totalizando 14 pós-graduandos.

Para o tratamento e análise dos dados para a presente pesquisa foi realizado o cálculo da frequência média de pontuações do curso e da frequência da pontuação gerada pela avaliação dos acadêmicos de cada turma quanto à existência das práticas de gestão do conhecimento, utilizando-se o *software* Microsoft Excel. O cálculo da frequência média foi feito a partir da média aritmética simples, ou seja, a soma das frequências de cada turma dividida por quatro. Já a frequência de cada turma foi calculada a partir da soma da pontuação total dividida pela pontuação dada a cada turma.

Em seguida, utilizou-se de inferência estatística, sendo utilizado o *software* estatístico PASW[®] 18.0, mais especificamente a técnica multivariada denominada análise de conglomerados (também conhecida como análise de *cluster*). hierárquicos com o método *Between Groups* e a distância quadrática euclidiana. Após esta etapa, foi utilizada a análise de conglomerados não hierárquicos com a adoção do método *K-means* e a distância euclidiana.

A técnica de análise de *cluster*, também denominada análise de agrupamentos, visa agrupar objetos (por exemplo, respondentes, produtos) baseando-se nas características que cada elemento possui de similar em relação a outros elementos pertencentes a determinado grupo, considerando um critério de seleção predeterminado (CORRAR *et al.*, 2007; MAROCO, 2007).

Assim, a técnica foi utilizada tendo como finalidade primeiramente agrupar as questões que apresentaram maior proximidade (semelhança interna) entre elas, sendo que a verificação desta relação ocorreu a partir da pontuação dada pelos acadêmicos a cada questão. E em seguida buscou-se verificar, por meio do segundo método, se as variáveis adotadas no procedimento hierárquico são estatisticamente significantes para a formação dos *clusters* obtidos.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

A partir dos objetivos estabelecidos para a realização deste estudo, o mesmo baseou-se em uma pesquisa realizada com os acadêmicos do 1º, 2º, 3º e 4º ano do curso de Administração da Unioeste *campus* de Francisco Beltrão/PR, totalizando 74 acadêmicos.

Para a presente pesquisa, primeiramente, foi realizado um pré-teste e aplicado o modelo matemático do Alfa Cronbach visando verificar a confiabilidade dos dados coletados para o desenvolvimento da pesquisa. O valor de Alfa varia de 0 a 1, de modo que quanto mais próximo estiver de 1, maior será a fidedignidade das dimensões do construto.

Assim, observou-se que o valor do Alfa Cronbach dos dados obtidos no pré-teste estão entre 0,696 e 0,757. Lembrando que, de acordo com Corrar *et al.* (2007), para os dados serem considerados válidos o valor de Alfa precisa estar acima de 0,6.

Em seguida, o modelo do Alfa Cronbach foi novamente aplicado, no entanto, para os resultados da pesquisa, de modo que os valores obtidos foram acima de 0,836, conforme a tabela 1, podendo-se então afirmar que o questionário é válido para a realização da pesquisa.

Tabela 1 – Item – Estatística

Variáveis	Questões	Descrição	Alfa Cronbach
Instituição	1	A instituição disponibiliza em sua estrutura acervo bibliográfico suficiente, salas de aula em bom estado, laboratórios (de pesquisa/experimentos, de informática, por exemplo), espaço para realização de refeição.	,855
	2	A instituição promove encontros (semanas acadêmicas, congressos, simpósio, etc) que permitam a troca de experiências, conhecimento	,857
	3	Há incentivos (financeiros) para a realização de pesquisa científica.	,857
Convívio	4	Em relação ao seu convívio com seus colegas de classe, existe bom relacionamento/comunicação.	,863
	5	Em relação ao seu convívio entre acadêmicos e instituição, existe bom relacionamento/comunicação.	,849
	6	Em relação à comunicação entre acadêmicos e docentes, existe bom relacionamento/comunicação.	,836
Criação e compartilhamento do conhecimento	7	Em sala de aula são formados grupos para discutir os assuntos que estão sendo abordados.	,852
	8	Para a realização das aulas, os docentes utilizam técnicas como slides, vídeos, seminários etc.	,842
	9	Os docentes cultivam nos alunos o gosto pela descoberta e busca de novos conhecimentos.	,844
	10	Além da teoria abordada, os docentes buscam relacioná-la com exemplos práticos, buscando fazer com que os acadêmicos possam melhor assimilar o assunto estudado.	,840

11	Há conscientização por parte dos docentes para com os acadêmicos quanto à importância da realização da pesquisa científica.	,834
12	Costuma-se utilizar e-mails, fórum e/ou outro meio de comunicação para troca de informações (esclarecimento de dúvidas, fornecimento de materiais, por exemplo) entre colegas e docentes.	,848

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES COM BASE NO RESULTADO DO PASW 18.0.

Após esta etapa, foram avaliadas as variáveis: instituição, convívio e criação e compartilhamento do conhecimento, sendo que estas foram analisadas de modo geral a partir do cálculo da frequência média de pontuações do curso.

As variáveis abrangem o modo como ocorre a aprendizagem, tanto individual como coletiva, além da maneira como as informações e conhecimento resultantes dessa aprendizagem são compartilhados entre as pessoas, ou seja, quais mecanismos/ferramentas contribuem para que o processo de gestão do conhecimento ocorra.

No que diz respeito à primeira variável, esta direcionou-se à questões voltadas à infraestrutura da instituição para a viabilização da ocorrência do processo de gestão do conhecimento.

A segunda variável analisou questões relacionadas ao convívio entre acadêmicos, docentes e instituição e principalmente, a comunicação entre os acadêmicos e estes com os demais elementos (instituição e docentes).

E a terceira variável analisou se são utilizados ferramentas e meios que permitem que, tanto o processo de geração como o de compartilhamento/transferência do conhecimento ocorra no ensino.

Assim, conforme o gráfico 1, observou-se que a partir da percepção dos acadêmicos existem mais práticas de gestão do conhecimento voltadas para o convívio (entre acadêmicos – docentes – instituição) e criação e compartilhamento do conhecimento em comparação com existência de poucas práticas de GC direcionadas à variável instituição.

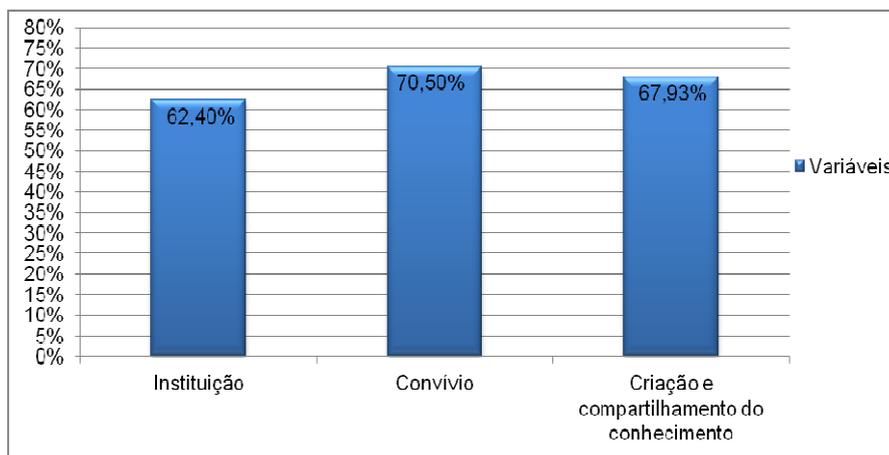


GRÁFICO 1

FREQUÊNCIA MÉDIA DAS VARIÁVEIS NO CURSO

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2013)

Em seguida, visando analisar de modo mais detalhado os fatores que influenciaram o resultado apresentado, foi analisada a frequência de cada variável a partir da percepção das 4 turmas do curso de Administração. Pode-se notar que não houve grande disparidade de uma turma para outra no que tange às práticas voltadas à variável instituição. Isto indica que, na percepção dos acadêmicos, a instituição precisa investir mais em fatores relacionados à infraestrutura para que o processo de gestão do conhecimento possa ocorrer de forma mais

efetiva, tais como melhores laboratórios de pesquisa, maior acervo bibliográfico, incentivos (financeiros) à pesquisa científica etc., conforme o gráfico 2.

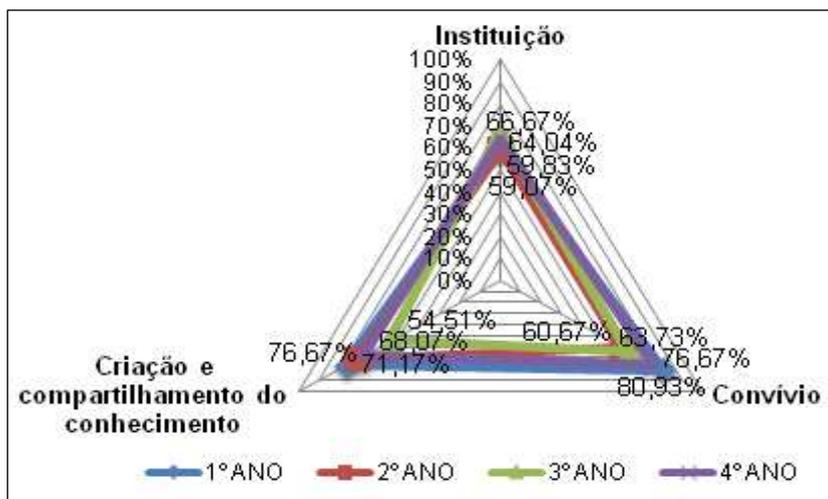


GRÁFICO 2 – FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS POR TURMA
 FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2013)

Quanto à variável convívio verificou-se que existe uma comunicação relativamente clara entre acadêmicos, docentes e instituição. De modo que, a partir do momento em que a comunicação é clara entre as pessoas, o processo de aprendizagem ocorre de forma mais eficiente, uma vez que quando as informações são repassadas, há um entendimento das partes interessadas no processo de aprendizagem.

No que diz respeito à variável de utilização de ferramentas e meios que viabilizam a existência do processo de criação e compartilhamento do conhecimento pode-se observar que o resultado obtido se deve à necessidade, percebida pelos acadêmicos, de os docentes buscarem associar mais a teoria abordada com exemplos práticos, o que pode resultar em melhor assimilação do conteúdo por parte dos acadêmicos, por exemplo, resultando em um melhor aprendizado.

Outros dois fatos identificados, por meio da percepção dos acadêmicos, refere-se ao pouco incentivo ou o incentivo por parte de poucos docentes em relação ao fato dos mesmos cultivarem nos acadêmicos o gosto pela descoberta e busca de novos conhecimentos. O mesmo ocorre com a pouca conscientização com os acadêmicos quanto à importância da realização da pesquisa científica, sendo esta uma atividade de grande contribuição quanto se trata de maximização de conhecimento. Uma vez que com a realização de pesquisa científica, o acadêmico consegue desenvolver ou aperfeiçoar sua habilidade de escrita, há uma maior necessidade de leitura, além da troca de informações e ideias resultantes dos encontros científicos.

Após a análise de frequência de cada variável, utilizou-se a técnica estatística de análise de *cluster* com o método de agrupamento hierárquico buscando identificar o número de possíveis agrupamentos. Ou seja, foram agrupadas (em *clusters*) as respostas obtidas dos acadêmicos em relação às 12 questões estabelecidas para a análise, visando identificar o grau de proximidade entre a existência das variáveis.

Neste sentido, utilizando-se o método de agrupamento hierárquico, formaram-se 4 *clusters*. Estes foram determinados a partir da maior distância (coeficientes) existentes entre os mesmos, considerando que a maior distância entre os coeficientes está nos estágios 8 e 9. Essa observação foi feita partindo do último estágio para o penúltimo e assim sucessivamente, até identificar a diferença mais significativa, como observado na tabela 2.

Tabela 2 - Esquema de Aglomeração

Estágio	Combinação de Cluster		Coeficientes
	Cluster 1	Cluster 2	
1	10	11	37,863
2	6	8	50,225
3	9	10	52,609
4	6	9	61,858
5	2	3	71,153
6	1	5	71,565
7	6	12	74,746
8	6	7	79,120
9	1	2	97,110
10	1	4	105,567
11	1	6	113,415

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES COM BASE NO RESULTADO DO PASW 18.0

Desta forma, a tabela 2 indica a ordem de agregação (estágios) das questões nos respectivos *clusters*, conforme o método utilizado. Isso significa que, no estágio 1, agrupou-se as questões 10 e 11, que apresentaram a menor distância média (coeficientes), ou seja, 37,863. No estágio 2, a questão 6 foi agrupada à questão 8, e assim sucessivamente.

A Figura 2 contém o dendrograma que representa graficamente o esquema de aglomeração. Por meio dessa representação é possível visualizar os elementos que compõem cada *cluster* baseando-se na similaridade existente entre os mesmos. Lembrando que os agrupamentos ocorreram a partir da pontuação dada por cada acadêmico em relação a cada uma das 12 questões.

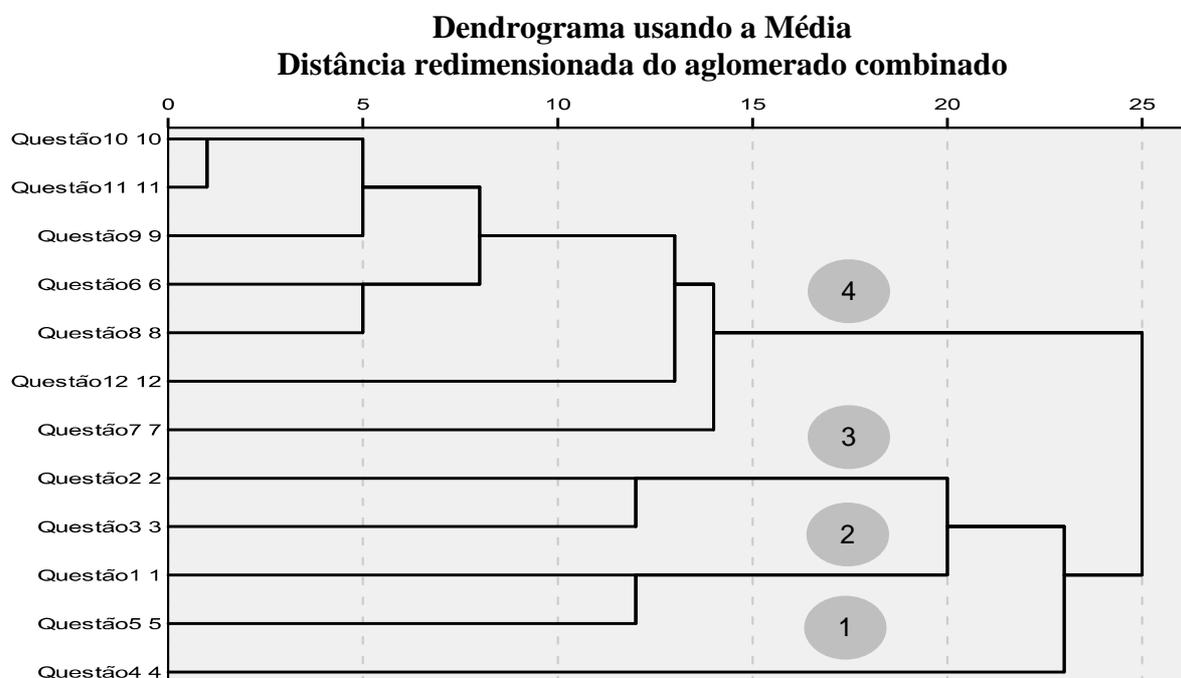


FIGURA 2 – DENDROGRAMA

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES COM BASE NO RESULTADO DO PASW 18.0

O *cluster* 1 formou-se pela questão 4, que abordou sobre a boa comunicação entre os acadêmicos, podendo-se afirmar que esta questão caracterizou-se como um *outlier*, por não apresentar relação com às demais questões analisadas.

O *cluster* 2 é composto pela questão 1, que referiu-se à estrutura da instituição (acervo bibliográfico, laboratórios – de pesquisa, informática etc.) e pela questão 5, que analisou a boa comunicação existente entre acadêmicos e instituição.

Quanto ao *cluster* 3, este formou-se da questão 2, que correspondia à promoção de encontros que permitem a troca de experiências, conhecimento, e da questão 3, que abordou sobre a existência de incentivos (financeiros) para a realização da pesquisa científica.

E o *cluster* 4 é composto pelas questões 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12, que correspondem ao uso de ferramentas e meios para que o processo de criação e transferência do conhecimento possa acontecer, além da análise de boa comunicação entre acadêmicos e docentes.

Por final, utilizou-se o método de agrupamento não hierárquico buscando complementar a análise do resultado obtido a partir da utilização do método de agrupamento hierárquico. Assim, foi feita a análise de variância ANOVA (*analysis of variance*) com a finalidade de identificar qual ou quais das variáveis permitem a separação dos *clusters* formados, ou seja, quais variáveis que mais discriminam os grupos, sendo aquelas com **elevada** variabilidade entre os grupos (média quadrada do *cluster*), **mínima** variabilidade interna (média quadrada do erro) e com **maior** valor da estatística F.

Neste sentido, a partir da tabela 3 foi observado que dentre as 12 questões que compõem as variáveis analisadas neste estudo, todas são significantes para a formação dos *clusters* ao nível de significância de 5%, considerando o sig. <0,05.

Tabela 3 – ANOVA

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Média Quadrada	Df	Média Quadrada	df		
Zscore(Questão1)	5,387	2	,876	71	6,147	,003
Zscore(Questão2)	4,779	2	,894	71	5,349	,007
Zscore(Questão3)	13,909	2	,636	71	21,856	,000
Zscore(Questão4)	12,458	2	,677	71	18,396	,000
Zscore(Questão5)	15,771	2	,584	71	27,009	,000
Zscore(Questão6)	14,639	2	,616	71	23,772	,000
Zscore(Questão7)	5,510	2	,873	71	6,312	,003
Zscore(Questão8)	17,403	2	,538	71	32,351	,000
Zscore(Questão9)	16,462	2	,564	71	29,165	,000
Zscore(Questão10)	14,253	2	,627	71	22,744	,000
Zscore(Questão11)	13,668	2	,643	71	21,253	,000
Zscore(Questão12)	8,557	2	,787	71	10,871	,000

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES COM BASE NO RESULTADO DO PASW 18.0

Portanto, com base nos valores de sig. *F* para cada questão pôde-se verificar que a questão que discriminou as demais foi a questão 8 ($F=32,351$), que analisou a existência de ferramentas e meios, tais como *slides*, vídeos, seminários etc., pelos docentes para realização da aulas, de acordo com a percepção dos acadêmicos. De modo que esta questão compõem a variável criação e compartilhamento do conhecimento.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como finalidade avaliar a percepção dos acadêmicos do curso de administração quanto às práticas de gestão do conhecimento no ensino, sendo adotada como metodologia o cálculo de frequência e a análise de conglomerados hierárquico (método

between groups e distância quadrática euclidiana) e não hierárquico (método *K-means* e distância euclidiana).

As instituições de ensino superior consistem em uma das mais importantes fontes de conhecimento, uma vez que este exerce papel fundamental para que ocorra o crescimento e progresso dos indivíduos.

Neste sentido, a partir do momento em que o processo de criação e compartilhamento deste ativo ocorre de forma eficiente, ou seja, há participação efetiva das partes envolvidas (instituição, corpo docente e principalmente, acadêmicos), as IES conseguem atingir seu objetivo que disponibilizar ao mercado de trabalho profissionais recém formados que apresentem competências como flexibilidade, pensamento crítico e criativo, que tenham capacidade de lidar com problemas bem definidos.

Portanto, nesta pesquisa verificou-se certa rigorosidade por parte dos acadêmicos quanto ao modo como avaliaram as variáveis instituição, convívio e compartilhamento do conhecimento, de maneira que esta avaliação oscilou gradativamente dos iniciantes aos formandos do curso. Ou seja, estes se demonstraram mais críticos no que diz respeito à existência de utilização de ferramentas e meios para a ocorrência do processo de criação e transferência do conhecimento.

Percebeu-se então que dentre as variáveis analisadas a que obteve melhor avaliação, na percepção de todos os acadêmicos, foi a variável convívio, seguida da variável criação e compartilhamento de ferramentas. Em contrapartida, observou-se que há a necessidade de se investir mais em questões direcionadas à instituição, isto é, em fatores que compõem o processo de aprendizagem coletivo, uma vez que são estes os responsáveis por disponibilizar meios que farão com que os indivíduos e à organização (instituição) aprendam e reaprendam, resultando na alavancagem do conhecimento. Exemplos destes fatores correspondem ao fato de a universidade oferecer um acervo bibliográfico maior e com bibliografias mais atualizadas possível, buscar incentivos (financeiros) para que seja possível a realização de pesquisa científica etc.

Portanto, pode-se concluir que o uso de linguagem (comunicação) clara facilita a comunicação entre as pessoas (acadêmicos, docentes, instituição), bom convívio entre elas, utilização diversificada de ferramentas e meios para que o processo, tanto de criação como de compartilhamento de experiência, ideias ocorra, além da necessidade de investimento em infraestrutura da instituição (laboratórios de pesquisa, sala de aula bem equipada) correspondem a fatores que influenciam na existência do processo de gestão de conhecimento no ensino superior, fazendo com que a IES possa gerar como resultado à sociedade o acadêmico melhor capacitado.

Por final, as limitações existentes para a elaboração e desenvolvimento desta pesquisa referem-se à coleta de dados devido à diferença de turnos das aulas das turmas, além do período em que ocorreu a aplicação do questionário, uma vez que isso reduziria o tempo para os acadêmicos fazerem as avaliações das disciplinas.

Sugere-se para futuros estudos comparar a percepção dos acadêmicos de pertencentes a universidades públicas e privadas quanto à utilização das práticas de gestão do conhecimento; analisar a percepção dos colaboradores de organizações quanto à utilização das mesmas práticas adotadas nesta pesquisa.

Referências

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: Integrando a reflexão crítica na formação gerencial. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** – Número Especial I ENEPQ, p. 59-69: Novembro 2008.

CORRAR, L. J. *et al.* **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

CUFFA, D.; NOGUEIRA, P. N. C. **Aprendizagem organizacional consubstanciada a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva enquanto fator de competitividade**. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Trabalho de Conclusão de Curso. Francisco Beltrão: 2012.

EIRIZ, V.; SIMÕES, J. ; GONÇALVES, T. M. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, 2007, VOL. 13, N.º 2, 153-167.

FARKAS, F. *et al.* Knowledge Management Asymmetries in Higher Education. **International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking – MEB**. Budapest: Hungary, jun/2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, A. P. Ensino Superior no Brasil: cenário, avanços e contradições. **Jornal de Políticas Educacionais**, nº 4, jul/dez, 2008, p. 53–63.

GHAFFARI, H.; RAFEIE, M.; ASHTIANI, A. C. Quality Open Higher Education via Knowledge Management. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v.2(2), p. 1787-1792, 2012.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Brasília: Inep, 2011. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BE63FDE3F-F800-4F48-A3A6-72CDA3B1AE3C%7D_sinaes_vol3.pdf>. Acesso em: 04/06/2013.

KIDWELL, J. J.; LINDE, K. M. V.; JOHNSON, S. L. Applying Corporate in higher education – Colleges and universities have significant opportunities to apply knowledge management practices to support every part of their mission. **Educause Quarterly**, nº 4, 2000.

LAOUFI, A. *et al.* Using knowledge management in higher education: Research challenges and opportunities. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 31, n. 2, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa: Edição Sílabo, 2007.

MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organisation Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROJO, C. A.; KASPER, D. Evolução profissional do egresso d curso de administração da Unioeste de Cascavel. **CAP Accounting and Management**, v. 3, n. 3, 2009.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **The International Journal of Educational Management**, 2000.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SILVA, R P. **Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA**. Universidade de Brasília Faculdade de Educação. Mestrado em Educação Projeto Gestor. Brasília: 2010.

SIMÕES, J. M. M. Transferência do conhecimento no ensino superior público em Portugal. Universidade Regional de Blumenau: **Revista Universo Contábil**, vol. 4, n. 1, pp. 95-113, jan/mar 2008.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Madrid, Espanha: Editora McGrawHill, 2005.