

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa De Pós Graduação Em Administração

Daniele Medeiros Campos Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E
INOVATIVIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL
– MINAS GERAIS - BRASIL**

Belo Horizonte

2016

Daniele Medeiros Campos Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E
INOVATIVIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL
– MINAS GERAIS - BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Prof^ª Dra. Liliane De Oliveira
Guimarães

Belo Horizonte
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586g Silva, Daniele Medeiros Campos
Gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade em uma instituição educacional – Minas Gerais - Brasil / Daniele Medeiros Campos Silva . Belo Horizonte, 2016.
138 f. : il.

Orientadora: Liliane de Oliveira Guimarães
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Gestão do conhecimento. 2. Orientação educacional. 3. Planejamento estratégico. 4. Inovação pedagógica. 5. Comportamento organizacional. I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.011.8

Daniele Medeiros Campos Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO, ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E
INOVATIVIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL
– MINAS GERAIS - BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Inovação e Conhecimento.

Prof^ª. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães (Orientadora) - PUC Minas

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho – PUC Minas

Prof. Dr. Fabrício Ziviani – FUMEC

Belo Horizonte, 13 de Abril de 2016

Ao meu eterno amor, Kelson Wilian e as minhas filhas, Sofia e Leticia, não somente pelo apoio e compreensão pelas minhas horas dedicadas à dissertação e pelo total incentivo, mas pelos sorrisos que alegraram o meu coração em dias de angústias.

À minha mãe, Elza, guerreira, em quem me espelho pelo exemplo e dedicação.

Mais que agradecer, eu dedico esta obra a professora Doutora Liliane de Oliveira Guimarães pelo apoio, compreensão, orientação e pelas revisões criteriosas deste trabalho. Ao meu pai, Geraldo, que mesmo em sua fase terminal de Mal de Alzheimer, mesmo em dias que já não me chamava pelo meu nome ou sequer me conhecia, mesmo com todas as suas limitações, ainda se fez presente e pôde me ensinar com o seu sofrimento, com sua paciência e com o seu tão grande amor e ternura... Foi quando compreendi o que está escrito em

I Coríntios 13:13: “Agora, pois, permanecem a fé, a esperança e o amor, estes três, mas o maior destes é o amor”. Ele faleceu em 23/09/2015, antes que eu terminasse esta obra.

Mesmo em processo de luto, agradeço a Deus por todas as coisas e dedico a minha vida a Ele... Ao Autor da minha fé, toda a honra, toda a glória, todo o louvor e todo o domínio, para todo o sempre.

Amém.

AGRADECIMENTOS

À Instituição PUC-Minas (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais) pela bolsa institucional e a CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior) pela taxa subsidiando meus estudos.

Aos professores do PPGA/PUC-MINAS, em especial Ângela França Versiani, Rodrigo Baroni de Carvalho e José Márcio de Castro, pelas sugestões e críticas que auxiliaram nas ideias iniciais.

Ao meu irmão, Rodrigo Medeiros Campos e a tia Terezinha Maria do Amaral, que mesmo distantes, me apoiaram e me incentivaram.

Aos gestores e colaboradores da Instituição Educacional, principalmente aos entrevistados, por se interessar por este trabalho e disponibilizar um tempo para a realização das entrevistas.

Aos meus amigos pelo apoio, em especial Pr. Jedeon Braga e família, Tânia e Wander Malta, Pollyana Abadde, Déborah Marcelle de Oliveira e Lilia Cabral Ribeiro.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio.

Muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa de natureza qualitativa, em um estudo de caso único em unidades corporativas, realizada em uma instituição educacional na região metropolitana de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, Brasil. Teve como objetivo geral analisar como as ações de gestão do conhecimento (GC) da Instituição Educacional determinam e contribuem para definir a orientação estratégica da organização e vice versa e para gerar inovatividade, e como estes três construtos - a gestão do conhecimento, a orientação estratégica e a inovatividade - se relacionam. Para isso foram realizadas 15 entrevistas em profundidade, além de análise de documentos e observações da investigadora, permitindo a triangulação dos dados, de forma a proporcionar maior confiabilidade e robustez aos resultados obtidos. Após a realização das entrevistas, os dados foram codificados e classificados em categorias conforme a literatura utilizada. Os resultados obtidos mostraram que, na instituição pesquisada, a GC é realizada e fortalecida após a implantação da área de Planejamento e Inteligência de Mercado e do grupo CGE, apesar das ressalvas quanto à extensão do processo. Na orientação estratégica, a orientação de mercado é mais significativa do que a orientação para a aprendizagem, apesar dos entrevistados reconhecerem que essas dimensões são complementares entre si. Talvez isso se deva ao fato de que a dimensão orientação para a aprendizagem representa uma preocupação mais recente na Instituição. Diante das inter-relações entre os construtos, foi constatado que a gestão do conhecimento contribui com a orientação estratégica e vice-versa, sendo que a orientação estratégica tem o papel de mediadora entre a gestão do conhecimento e a inovatividade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Conhecimento. Orientação Estratégica. Inovatividade. Setor Educacional.

ABSTRAT

This paper is the result of a qualitative research in a study of a single case in corporate units held in an Educational Institution in the metropolitan region of Belo Horizonte, in Minas Gerais, Brazil. Its general objective is to analyze the Educational Institution knowledge management actions determine and help set the strategic orientation of the organization and contrariwise and to generate innovativeness, and how these three constructs - knowledge management, strategic orientation and innovativeness – relate to each other. Fifteen interviews were performed, in addition to document analysis and observations of the investigator, allowing data triangulation, to provide greater reliability and robustness to the results obtained. After the interviews, data were coded and classified into categories according to the literature used. The results showed that, in the research institution, the Knowledge Management is performed and strengthened after the implementation of the Planning and Market Intelligence Area and the CGE group, despite reservations about the process of extension. In the strategic orientation dimension, market orientation is more significant than the learning orientation, despite the respondents recognize that these dimensions are complementary to each other. Perhaps this is due to the fact that the dimension learning orientation is a more recent concern in the institution. On the interrelations between constructs, it was found that knowledge management contributes to the strategic orientation and contrariwise, where the strategic orientation has the mediating role between knowledge management and organizational innovativeness.

KEYWORDS

Knowledge management. Strategic orientation. Innovativeness. Educational Area.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Plano Estratégico da Instituição Educacional 2011-2015.....	15
Figura 02 – Estrutura de base do conhecimento organizacional	27
Figura 03 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	28
Figura 04 – Modelo desenvolvido pelos autores López-Nicolas & Merono-Cerdán	32
Figura 05 – Modelo desenvolvido pelos autores Ferraresi, Santos, Frega e Quandt	33
Figura 06 – Dimensões da Orientação para o mercado.....	38
Figura 07 – Aprendizagem de ciclo simples, duplo e <i>dêutero</i>	41
Figura 08 – Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Inovação e Desempenho Organizacional.....	42
Figura 09 – Modelo estrutural aplicado em empresas de Taiwan.....	43
Figura 10 – Modelo Conceitual para a Análise de Dados.....	49
Figura 11 – Organograma da instituição objeto de estudo.....	53
Figura 12 – Padrão atual das salas de aula da Instituição Educacional.....	76
Figura 13 – Ações realizadas e acompanhadas em 2015 pelo CGE	84
Figura 14 – Processamento das ideias recebidas pela “Asas da Inovação”	100
Figura 15 - Processo de elaboração de novos produtos e serviços.....	101
Figura 16 – Fluxo do processo do Programa da Inovação	102
Figura 17 – Resultado das Inter-relações do modelo proposto nesta dissertação	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Setores investigados em estudos de Gestão do Conhecimento	24
Quadro 02 – Revisão da literatura quanto aos processos da Gestão do Conhecimento	26
Quadro 03 – Entrevistas realizadas por cargos	52
Quadro 04 – Categorias de análise utilizada neste trabalho	55
Quadro 05 – Relação de unidades da Instituição Educacional.....	60
Quadro 06 – Alunos por eixo tecnológico e por segmento – Planejamento 2015	62
Quadro 07 – Trajetória resumida da Instituição Educacional	63
Quadro 08 – Síntese da Gestão do Conhecimento na Instituição Educacional.....	81
Quadro 09 – Síntese da Orientação Estratégica na Instituição Educacional.....	97
Quadro 10 – Ciclos promovidos pelo Programa da Inovação em 2015.....	103
Quadro 11 – Síntese do construto Inovatividade na Instituição Educacional	113
Quadro 12 – Síntese das relações entre os construtos	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI – *Business intelligence*

CDL – Clube dos Diretores Lojistas

CEASA-MG – Centrais de Abastecimento de Minas Gerais

CEP – Centro de Educação Profissional

GC – Gestão do Conhecimento

CGE – Comissão de Gestão Estratégica

CNC – Confederação Nacional do Comércio

DHO – Desenvolvimento Humano Organizacional

DNP – Desenvolvimento de novos produtos

EAD – Educação a Distância

FDC – Fundação Dom Cabral

FIC – Formação Inicial e Continuada

FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais

ISO – *International Organization for Standardization*

KBV – *Knowledge Based View of the Firm*

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

RBV – *Resource Based View of the Firm*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESC – Serviço Social do Comércio

SINE – Site Nacional de Empregos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 O Problema de pesquisa e a sua justificativa	13
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 A Gestão do Conhecimento.....	20
2.2 A Orientação Estratégica.....	35
2.3 A Inovatividade	45
2.4 A Gestão do Conhecimento, a Orientação Estratégica e a Inovatividade	48
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	50
3.1 Método de Pesquisa.....	50
3.2 Estratégia de Coleta de Dados.....	52
3.3 Estratégia de Análise de Dados	54
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 História, Caracterização e Contextualização da Instituição Educacional	56
4.2 Gestão do Conhecimento, Orientação Estratégica e Inovatividade na Instituição Educacional	63
4.2.1 A Gestão do Conhecimento na Instituição Educacional	64
4.2.2 A Orientação Estratégica na Instituição Educacional	83
4.2.3 A inovatividade na Instituição Educacional.....	99
4.2.4 As inter-relações entre os construtos Gestão do Conhecimento, Orientação Estratégica e Inovatividade na Instituição Educacional.....	114
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
5.1 Principais Resultados	123
5.2 Considerações, limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	127
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas	136
APÊNDICE B – Relação de Documentos Consultados na Instituição Educacional	138

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema de pesquisa e a sua justificativa

Em várias partes do mundo, pesquisas estão sendo desenvolvidas em diversas organizações em diferentes países, sobre os temas gestão do conhecimento e condições para inovação (Cunha, Vasconcelos & Afonso, 2010; Darroch & McNaughton, 2004; Grützman, Macedo & Zambalde, 2013; Slavković & Babić, 2013 e Donate & Guadamillas, 2011). De maneira geral, as pesquisas mostram que a gestão do conhecimento associada às condições para inovação representa uma forma de favorecer o desempenho organizacional e obter vantagem competitiva (Fugate, Stank & Mentzer, 2009; Choi, Poon & Davis, 2008; Cantner, Joel & Schmidt, 2011).

Segundo Cantner et al. (2011) o conhecimento tem sido considerado um recurso organizacional estratégico e, desta forma, precisa ser gerenciado, desenvolvido e explorado. Para que se possa criar significado para os processos organizacionais e construir o conhecimento que facilite a tomada de decisões, Choo (2003) destaca a importância do gerenciamento da informação e, conseqüentemente, a importância das organizações de se ter a gestão do conhecimento. A aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento são os três processos básicos da gestão do conhecimento, citado por vários autores como Chen e Huang (2009); Kamasak e Bulutlar (2010) e Grützmann et al. (2013). Para Carvalho (2006) a gestão do conhecimento “é uma disciplina que se propõe a oferecer instrumentos que auxiliem as organizações a transformar o conhecimento em uma fonte de vantagem competitiva”.

A prática da comunicação aberta de ideias, o apoio mútuo para lidar com os problemas relacionados à inovação, as reuniões periódicas entre lideranças de departamentos, o *Job rotation*, além do uso de seminários e *workshops* que possam envolver vários setores da organização aliadas ao uso da tecnologia da informação são exemplos de práticas que favorecem a gestão do conhecimento (Cantner et al. 2011).

A gestão do conhecimento, em seus processos de aquisição, distribuição e aplicação, apresenta benefícios e dificuldades. Quanto aos benefícios para as organizações que se apropriam do conhecimento como recurso para obtenção de vantagens competitivas, podemos citar: otimização dos processos, redução de custos e aumento da receita, tomadas de decisões mais assertivas e mais rápidas dentre outras (Cunha et al. 2010; Lai, Hsu, Chen & Lin, 2014). A gestão do conhecimento pode também apoiar e criar vantagens competitivas sustentáveis, auxiliando, por exemplo, na inovação (Darroch et al. 2004; Grützman et al. 2013).

Quanto às dificuldades da gestão do conhecimento dentro de uma organização, Sheng, Chang, Teo e Lin (2013) citam duas como principais barreiras, principalmente no que tange ao processo de distribuição do conhecimento: a incapacidade ou a falta de vontade das pessoas de contribuir para este processo e a ambigüidade do conhecimento, que impedem o fluxo do processo do conhecimento, levando ao fracasso da transferência do conhecimento. Outra dificuldade citada nas pesquisas foi a falta de preservação das informações autênticas, seguras e atualizadas em um sistema de informação integrado. Em empresas que possuem unidades corporativas separadas geograficamente, podem existir limitações na interação entre os funcionários, ou seja, a interação face a face que, para Nonaka e Takeuchi (1997), seria um dos instrumentos determinantes na conversão do conhecimento.

As condições para a inovação ou mais conhecida na literatura como inovatividade organizacional consiste em uma disposição interna para buscar e aceitar mudanças, a capacidade para se desenvolver novos processos, produtos ou ideias. Isso significa a criação de um ambiente organizacional favorável não só à novas ideias, mas também à implantação das mesmas, como nos ensinam Ferraresi, Santos, Frega e Quandt (2014). Reflete um clima organizacional, favorecendo resultados inovadores ao longo do tempo, baseado na criatividade, na abertura organizacional, na orientação para o futuro, na capacidade de assumir riscos e na proatividade (Ruvio, Sholan, Vigodagadot & Schwabsky, 2013).

Algumas pesquisas sobre práticas de gestão do conhecimento e condições para inovação apontam que a Gestão do Conhecimento, além de favorecer as condições para a inovação na organização, favorece a definição da sua orientação estratégica (Darroch et al. 2004; Ferraresi et al. 2014; Wu & Lin, 2012).

Orientação estratégica, pode-se afirmar, é um conjunto de ações a serem implementadas com o objetivo de direcionar a organização no sentido de buscar aumentar sua competitividade (Grawe, Chen & Daugherty, 2009). Griffith et al. (2012) mostraram que a orientação estratégica pode mediar os efeitos da gestão do conhecimento em sua aquisição, distribuição e aplicação, principalmente quando se utiliza melhor o conhecimento tácito.

Neste trabalho foram utilizadas duas dimensões da orientação estratégica: a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem. A orientação para o mercado reflete em decisões que buscam compreender profundamente as necessidades e comportamentos dos clientes, além de analisar e acompanhar as intenções dos concorrentes (Baker & Sinkula, 2007). Já a orientação para a aprendizagem representa uma predisposição da organização em criar e utilizar a informação (Perin, Sampaio & Faleiro, 2004), proporcionando espaço para aprendizagem proativa e favorecendo a adaptação da organização as ocorrências do ambiente

externo (Real, Roldán & Leal, 2012). Abbade, Zanini e Souza (2012) afirmam que quando as organizações planejam e implementam ações decorrentes da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem tendem a contribuir para as condições de inovação da organização - inovatividade organizacional – e alavancar o seu desempenho.

A relação entre os construtos mencionados – gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade – é um tema de interesse recente, que, segundo pesquisadores da área, merece ser melhor pesquisada. A revisão da literatura mostrou que ainda há inconsistências entre conceitos, por exemplo, de inovação e inovatividade, representando lacunas ainda a serem exploradas (Werlang, Rosseto & Sausen, 2015). Também parece não haver estudos que analisem os construtos propostos de forma simultânea (Ferraresi et al. 2014).

Para a análise das inter-relações desses construtos, foi escolhido nesta pesquisa um estudo de caso único, de natureza explanatória, com corte transversal, em unidades corporativas da Instituição Educacional em Minas Gerais. Das cinco dimensões estabelecidas como prioridades pela Instituição no Planejamento Estratégico de 2011-2015 duas se relacionam ao nosso tema: a orientação para o mercado e a inovação e gestão do conhecimento. A Figura 01 mostra a publicação deste planejamento em uma revista institucional.

Figura 01 – Plano Estratégico da Instituição Educacional 2011–2015.



Fonte: Documento 01 (Apêndice B), adaptado pela autora.

Por meio de reuniões de gestores da Instituição de todas as unidades da federação, foram definidos cinco eixos a serem priorizados no período 2011-2015:

promover a inclusão social por meio da oferta de educação profissional de qualidade, fomentar a orientação mercadológica, **incentivar as ações voltadas à inovação e ao gerenciamento do conhecimento**, desenvolver gestão institucional integrada com foco em resultados e fortalecer a marca. (Documento 01, p. 08, Apêndice B, destaque da autora).

Nesse sentido, percebe-se claramente o objetivo da Instituição Educacional de investir e envidar esforços para conhecer melhor seu mercado e oferecer alternativas e soluções educacionais modernas e inovadoras. Para isso, ela parece ter clareza que seja necessário gerir o conhecimento – tanto o obtido no ambiente interno quanto externo.

Analisando os aspectos organizacionais e educacionais da Instituição Educacional, bem como a revisão da literatura, podem-se observar alguns pontos relevantes que justificam este estudo, no âmbito de sua importância, na análise das oportunidades e quanto a sua viabilidade.

Para vencer os desafios apresentados pelo ambiente externo, as práticas de gestão do conhecimento, a definição da orientação estratégica e as condições de inovatividade, entendidas como as condições para otimizar o desempenho organizacional (Darroch et al. 2004; Slavković et al. 2013; Lai et al. 2014; Chen et al. 2009, Fugate et al. 2009; Wu et al. 2012), representam, mesmo que com outras palavras e enfoques, a ênfase da gestão em diversas empresas. Percebe-se, portanto, tanto por parte da literatura da área quanto dos objetivos estabelecidos para a atuação da Instituição Educacional, que há uma tendência em afirmar que a gestão do conhecimento pode interferir e melhorar a orientação estratégica para que possa aumentar a capacidade de inovação, ou seja, a inovatividade, favorecendo o cumprimento de metas em consonância com a missão organizacional.

Assim, procura-se identificar se a instituição possui um ambiente favorável para a aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento em seus diversos departamentos e unidades corporativas, de forma que se possa usar este conhecimento como subsídio para tomada de decisões, alimentando sua orientação para o mercado e sua orientação para a aprendizagem (Ferraresi et al. 2014; Zheng, Yang & Mclean, 2010; Cantner et al. 2011). O problema, portanto, é buscar entender e explicar como uma organização de serviços educacionais, como a Instituição Educacional, nosso objeto de estudo, realiza esse processo.

Para definir a situação problema recorreu-se à literatura, realizando pesquisas de referência cruzada no portal da Capes e da Spell. Destacaram-se estudos que analisaram, por exemplo, as consequências da gestão do conhecimento sobre a inovatividade e desempenho

organizacional, com ênfase no conhecimento tácito e explícito (López-Nicolás & Merono-Cerdán, 2011) e os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e no desempenho organizacional (Ferraresi et al. 2014). Esses artigos tomaram como referência teórica o modelo de Baker e Sinkula (1999b) no qual os autores constataram que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem interferem positivamente na inovação do produto e no desempenho organizacional. Os autores sugerem que esses construtos interferem na inovatividade, e que os mesmos maximizam o desempenho organizacional.

O modelo conceitual proposto neste trabalho partiu do recorte do modelo testado por Ferraresi et al. (2014) desconsiderando o desempenho organizacional, por entender que o mesmo requer uma análise do retorno a médio e longo prazo (Avlonitis & Salavou, 2007; Fugate et al. 2009; Slavković et al. 2013). Além disso, o modelo de Baker et al. (1999b) também foi utilizado para promover, na orientação estratégica, não somente a orientação de mercado como determinou Ferraresi et al. (2014), mas também a orientação para a aprendizagem, pois afirmam que ambos (a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem) são complementares, e um não pode substituir o outro em suas ações estratégicas institucionais, como veremos com mais detalhes no capítulo do referencial teórico. Outros autores foram pesquisados para se entender melhor a contribuição da gestão do conhecimento na orientação estratégica quanto da orientação estratégica para as práticas de gestão do conhecimento (complementando os estudos de Ferraresi et al. 2014).

Segundo Darroch et al. (2004), a orientação para o mercado monitora dados de clientes e concorrentes, mas é a gestão do conhecimento que se apropria das informações adquiridas, a distribui e a aplica, fazendo sentido à um conjunto de fatores ambientais e estruturais internos (Li, Wei & Liu, 2010; Cambra-Fierro, Florin, Perez & Whitelock., 2011; Nguyen, Yu, Melewar & Chena, 2015).

Autores como Zheng et al. (2010), além de concordar com Darroch et al. (2004), contribuíram afirmando em seus estudos que a orientação estratégica tem um impacto significativo na gestão do conhecimento, pois a orientação estratégica “pode ser percebida como plano de criação e de utilização de conhecimentos” (p. 766). Além disso, consideram também que há um forte relacionamento da orientação para a aprendizagem na dimensão distribuição da gestão do conhecimento.

Portanto, a orientação para a aprendizagem – dimensão da Orientação Estratégica - também pode influenciar de forma significativa a gestão do conhecimento, enfatizando a dimensão da distribuição do conhecimento (Matzler & Mueller, 2011).

Outros autores também foram utilizados como referência para aprimorar o modelo proposto neste trabalho, como Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011); Lin, Peng e Kao, (2008), Balas, Colakoglu e Gokus (2012). Portanto, na tentativa de refinar a teoria apresentada a princípio por Ferraresi et al. (2014) e complementando com os outros autores citados, foi apresentado no referencial teórico o modelo conceitual proposto.

Os estudos de Moraes, Abbade e Antoni (2013) e Ferraresi et al. (2014), por exemplo, apontam algumas limitações e sugestões de pesquisas, tais como: necessidade de aplicação de estudos adicionais em setores específicos; há observação de poucos estudos que demonstram a orientação estratégica e sua relação com a inovatividade no contexto de serviços e há poucos estudos no segmento de educação.

Além disto, a maioria dos estudos utilizou a pesquisa quantitativa com a modelagem de equações estruturais (Ferraresi et al. 2014; Stanko et al. 2013; Chen et al. 2009; Donate et al. 2011; Fugate et al. 2009; Zheng et al. 2010), utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário fechado que é respondido por um colaborador da organização, o que inviabiliza aprofundar a análise qualitativa dos dados. Portanto, são poucos os autores, até o momento, que utilizaram pesquisa de natureza qualitativa para suprir as sugestões e limitações anteriores. Poucos autores, até o momento, aplicaram o modelo em um estudo de caso. Ademais, segundo Slavković et al. (2013, p. 90), “nem prática nem teoria tem sido capaz de desenvolver uma metodologia que execute a função exclusiva de avaliar os efeitos e as práticas da gestão do conhecimento nas organizações”. Ademais, poucos estudos têm considerado o elo entre Gestão do Conhecimento e Inovatividade (Ferraresi et al. 2014; Darroch et al. 2004).

Com base nestes argumentos e cientes da importância da gestão do conhecimento e da orientação estratégica direcionada às ações inovativas, e confrontando com o Planejamento Estratégico da Instituição Educacional de 2011 à 2015, estabelecemos a seguinte pergunta norteadora: Como as ações de Gestão do Conhecimento da Instituição Educacional influenciam e contribuem para definir a orientação estratégica da organização e vice versa e para gerar inovatividade, e como estes três construtos - a gestão do conhecimento, a orientação estratégica e a inovatividade - se relacionam?

A partir da questão norteadora, foram definidos os objetivos para a pesquisa.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Foi estabelecido como objetivo geral desta pesquisa analisar como as ações de gestão do conhecimento da Instituição Educacional determinam e contribuem para definir a orientação estratégica da organização e vice versa e para gerar inovatividade, e como estes três construtos - a gestão do conhecimento, a orientação estratégica e a inovatividade - se relacionam.

Foram definidos como objetivos específicos:

1. Identificar o processo e as características da gestão do conhecimento da Instituição Educacional,
2. Analisar a definição da orientação estratégica da organização a partir das dimensões orientação para o mercado e para a aprendizagem;
3. Analisar como os construtos gestão do conhecimento (na aquisição, distribuição e aplicação), orientação estratégica (em sua orientação para o mercado e sua orientação para a aprendizagem) e a inovatividade se relacionam.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: neste primeiro capítulo, tratou-se da introdução, estabelecendo a problemática, as justificativas e objetivos que norteiam esta dissertação. No segundo capítulo descreve-se o referencial teórico utilizado para analisar os dados coletados. No capítulo três descreve-se a metodologia que foi utilizada para realização da pesquisa. Nesse capítulo, para se conhecer o objeto de estudo especificado, foi descrita a história da Instituição Educacional. No quarto capítulo foi apresentada a análise dos dados coletados. No quinto e último capítulo as conclusões do estudo são apresentadas, bem como as limitações, contribuições e sugestões para novas pesquisas.

É importante salientar que o nome verdadeiro do objeto de estudo foi preservado, tendo sido referenciado, neste trabalho, como Instituição Educacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No referencial teórico são discutidos os construtos gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade organizacional. Para isso buscou-se analisar a produção científica sobre estes construtos prioritariamente dos últimos dez anos, compilando os resultados de pesquisas sobre os temas e a relação causal entre os mesmos.

2.1 A Gestão do Conhecimento

Dentre as várias práticas gerenciais adotadas atualmente, uma diz respeito à Gestão do Conhecimento, que envolve técnicas de ambientes de aprendizagem, comunidades de prática, instalações de universidades corporativas, gestão de competências organizacionais e técnicas de inteligência empresarial competitiva (Ferraresi et al. 2014). O conhecimento passou ser reconhecido como um ativo que pode ser transformado em resultados organizacionais positivos. Ou seja, defende-se a necessidade das empresas se apropriarem e transformarem o conhecimento existente, tanto interno quanto externo, e fazer com que este gere vantagem competitiva para a organização.

Uma das teorias que reconhece o conhecimento como ativo a ser gerenciado pela organização é a teoria baseada no conhecimento, a KBV - *knowledge based view of the firm*. Representa um desdobramento da RBV, *resource based view of the firm*, oriunda da teoria da firma, desenvolvida, inicialmente, por Penrose em 1959.

A teoria da firma de Penrose (1959) foi centrada na análise das capacidades organizacionais, ou seja, a autora ressalta a diversidade de recursos produtivos da firma. Estes recursos, passíveis de administração, são considerados fatores impulsionadores para o crescimento da organização (Silva & Ferreira, 2009).

Para Kor e Mahoney (2004), Penrose

fornece uma teoria da gestão eficaz dos recursos da empresa, oportunidades produtivas e diversificação estratégica. Especificamente, Penrose (1959) fornece uma explicação lógica para desvendar ligações causais entre recursos, capacidades e vantagens competitivas, o que contribui a uma teoria baseada em recursos como vantagem competitiva (p. 184).

Em outras palavras, Penrose (1959) afirma que uma gestão eficaz e inovadora de recursos permite as empresas criarem valor econômico, além de gerar possibilidades

produtivas para a expansão e a inovação. Outro fator importante é considerar as possibilidades de crescimento da empresa tomando como base o desenvolvimento intelectual de gestores e técnicos, ou seja, o seu conhecimento. A autora argumenta que, a organização que ignorar estes fatores está sujeita a limitações em seus resultados, podendo ocasionar ineficiências e perdas na sua vantagem competitiva. A estratégia, segundo a autora, está na diversificação através de respostas adaptativas e criativas aos concorrentes.

Portanto, Penrose (1959) desenvolve uma teoria que explica

o papel do conhecimento tácito em empresas específicas no contexto de crescimento organizacional, na inovação e na diversificação. As limitações à aprendizagem no nível individual, no nível de equipe e em nível empresarial restringem tanto a taxa e da direção do crescimento quanto da capacidade de imitação dos concorrentes. (Kor et al. 2004, p. 189).

Em resumo, Penrose (1959) considera que a capacidade organizacional, por meio da utilização eficiente de seus recursos, pode comandar, juntamente com o seu posicionamento mercadológico, a expansão da firma.

Kor et al. (2004) e Silva et al. (2009) também afirmam que autores posteriores tomaram como referência os estudos de Penrose (1959) para conceber a Visão Baseada em Recursos (RBV), como Teece (1982), Nelson e Winter (1982), Wernerfelt (1984). Segundo Spender (1994), outros trabalhos contribuíram para o amadurecimento da visão baseada em recursos, como, Barney (1986) e Peteraf (1993).

A perspectiva da Visão Baseada em Recursos - RBV considera que qualquer recurso da organização, tangível ou intangível, pode ser associado estrategicamente para se tornar ativo para alavancar os resultados organizacionais (Zheng et al. 2010, Cantner et al. 2011, Zen & Fracasso, 2012; Dibrell, Craig & Neubaum, 2014). O desenvolvimento de competências, a aprendizagem organizacional e a atenção às informações e conhecimentos são, na perspectiva da visão baseada em recursos, fatores primordiais para tornar a organização mais competitiva (Kamasak et al. 2010, Jiménez-Jiménez et al. 2011, Arago'n-Correa, Garcí'a-Morales & Cordo'n-Pozo, 2007, Autant-Bernarda, Fadairoa & Massarda, 2013 e López-Nicolás et al. 2011).

Partindo da análise que considera o conhecimento como um recurso estratégico da organização e, as premissas estabelecidas por Spender (1994) embasaram a formação de uma concepção teórica baseada no conhecimento, a visão baseada em conhecimento - KBV. O autor questiona a RBV por considerar a mesma focada apenas na aquisição e proteção de

recursos internos, negligenciando a importância da forma como estes mesmos recursos são utilizados. Para ele, a organização pode ser compreendida como um sistema de conhecimento. Este conhecimento pode ser decomposto em conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento gerencial pode ser fortalecido quando há uma cultura caracterizada pelo compartilhamento das informações e conhecimentos.

Reihlen e Ringberg (2013) reconhecem a importância do trabalho de Spender (1994) para a compreensão da importância do recurso conhecimento como ativo organizacional. Entretanto afirmam que Spender, em seu modelo construcionista, “subestimou a importância da cognição do indivíduo e do processamento reflexivo” (Reihlen et al. 2013, p. 707). Eles citam outros autores de referência, como Astley (1985), Mir e Watson (2000), Scherer e Dowling (1995), que estudaram a obra de Spender, e defendem que o “conhecimento deve ser incorporado dentro das convenções socio-culturais e conceituais, e assim, interpretado pelos mesmos” (Reihlen et al. 2013, p. 706). Para os autores, a KBV “necessita integrar uma abordagem cognitiva que inclui a produção sinérgica de conhecimento tácito e explícito ao papel do pensamento reflexivo para resolver incertezas estratégicas, e o indivíduo com o social” (Reihlen et al. 2013, p. 706).

Dessa forma, a KBV, ou visão baseada em conhecimento, destaca a criação, integração e utilização do conhecimento como importante recurso para o desenvolvimento empresarial. Esta vertente teórica promoveu as diretrizes da gestão do conhecimento, identificando duas importantes dimensões em níveis empresariais. A primeira dimensão diz respeito ao acúmulo do conhecimento por uma pessoa ou por um sistema, classificando os tipos de conhecimento em tácito ou explícito. A segunda dimensão identifica a origem do conhecimento, avaliando-os conforme oriundos do ambiente interno ou do ambiente externo (Kim, Lee, Chun & Benbasat, 2014). Independente das classificações, o conhecimento é gerado a partir da capacidade da organização para codificá-lo, demonstrar sua competência para discernir as informações realmente relevantes para a organização, ou mesmo da capacidade da aprendizagem das pessoas dentro da organização, em seus diferentes níveis hierárquicos (Chen et al. 2009).

Neste sentido, Kim et al. (2014, p. 398) consideram que “uma estratégia de Gestão do Conhecimento apropriada permite que uma empresa possa criar, adquirir, acessar e alavancar o conhecimento em tempo oportuno, resultando assim num melhor desempenho”. Os autores afirmam que a análise organizacional com referência na visão baseada no conhecimento (KBV) reconhece que os recursos organizacionais baseados no conhecimento devem ser valiosos, raros e apropriáveis no sentido de se gerar vantagem competitiva e ser sustentável

ao longo do tempo. Porém ressaltam a dificuldade de, justamente por ser recurso peculiar e específico de cada organização, ser substituído, imitado ou transferido. Por isso mesmo, os teóricos identificados com a KBV consideram que o conhecimento é o principal recurso para a criação e a sustentabilidade de vantagem competitiva organizacional.

Logo, o conhecimento é considerado um dos recursos organizacionais estratégicos que possui muito valor e, portanto deve ser gerido, aplicado, desenvolvido e explorado (Cantner et al. 2011). Em diversos contextos organizacionais os fluxos de informações são dimensionados pelas capacidades e interesses dos indivíduos, fatores estes expressivos para que a organização consiga adquirir, desenvolver, compartilhar e utilizar o conhecimento na sua orientação estratégica e, assim possibilitar a maximização do desempenho organizacional (Collinson & Wilson, 2006; Donate et al. 2011).

No levantamento bibliográfico realizado para se entender o processo de gestão do conhecimento, percebe-se que vários construtos têm sido estudados e relacionados ao tema, como por exemplo: orientação estratégica, aprendizagem organizacional e inovatividade (Yu et al. 2013), inovação em produtos, serviços e processos, recursos financeiros, pessoas, criatividade e diferenciação (Martens, Freitas, Lajus, Salvi & Martens, 2014), estratégia organizacional e cultura organizacional (Zheng et al. 2010).

Além disso, estudos foram desenvolvidos em diversos setores empresariais em vários países, que tinham como objetivo verificar se a gestão do conhecimento era realizada de forma a subsidiar a orientação estratégica da empresa, para aumentar a inovatividade e os resultados organizacionais. O quadro 01 representa os setores investigados em alguns artigos publicados no portal da CAPES e SPELL, no período de 2004 a 2015.

Quadro 01 – Setores investigados em estudos de Gestão do Conhecimento.¹

	Ramo de Atividade	País	Nº empresas
Indústria	Clusters	Taiwan	210
	Eletro-Mecânico	Brasil	2
	Farmacêutica	Brasil	18
	Manufatureira	EUA	336
	Inovação e Tecnologia	Alemanha	391
		Espanha	111
		EUA	100
	Petroquímica	Brasil	1
	Química	Japão	2
	Não Especificado	Coréia	131
EUA		175	
Polônia		202	
Serviços	Saúde	Taiwan	112
	Educação	Brasil	1
	Não Especificado	Perú	104
Setor Público	Não Especificado	Malásia	472
Diversos setores	Não Especificado	Brasil	241
		China	114
		Espanha	310
		EUA	301
		Nova Zelândia	123
		Coréia	207
		Sérvia	78
		Taiwan	504
		Turquia	246
			4.920

Fonte: Elaborado pela autora.

Pesquisa realizada por Cantner et al. (2011) na Alemanha, com 391 empresas industriais, dispôs como objetivo analisar se a gestão do conhecimento teria diferentes impactos sobre diferentes tipos de inovatividade. Seu estudo revelou que as empresas que aplicam a gestão do conhecimento podem possuir um melhor desempenho, impactando de forma mais significativa na inovação de produto do que na inovação de processo.

Outra investigação realizada por Fugate et al. (2009) com 336 indústrias manufatureiras buscou analisar de forma empírica os processos de gestão do conhecimento para o desempenho organizacional nos Estados Unidos. Seus resultados cooperam para os

¹ vale ressaltar que os estudos não necessariamente contemplam a relação entre todos os construtos listados anteriormente.

esforços quanto à total mediação da interpretação, compartilhamento e a resposta desse conhecimento para que seja aplicada, alavancando o desempenho organizacional. Ou seja, “uma interpretação comum em dados recolhidos entre os colaboradores é fundamental para responder rapidamente ao ambiente de negócios de forma mais unificada” (Fugate et al. 2009, p. 258).

Nos estudos de Kumar e Rose, (2011) na Malásia, com 472 oficiais de serviços administrativos e diplomáticos, das organizações pertencentes ao setor público, tiveram como objetivo analisar a relação entre a ética de trabalho islâmico como papel mediador entre a distribuição do conhecimento e inovatividade. Constataram que a motivação entre os colaboradores do setor público no país em compartilhar o conhecimento e em inovar está estreitamente relacionada com a ética do trabalho islâmico.

Ao se avaliar parte da literatura que discute o processo de gestão do conhecimento, foram encontrados elementos e nomenclaturas diferenciadas entre os autores para explicar a dinâmica de apropriação de informações e geração de conhecimento, conforme apresentado no quadro 02 a seguir.

Quadro 02 – Revisão da literatura quanto aos processos da Gestão do Conhecimento

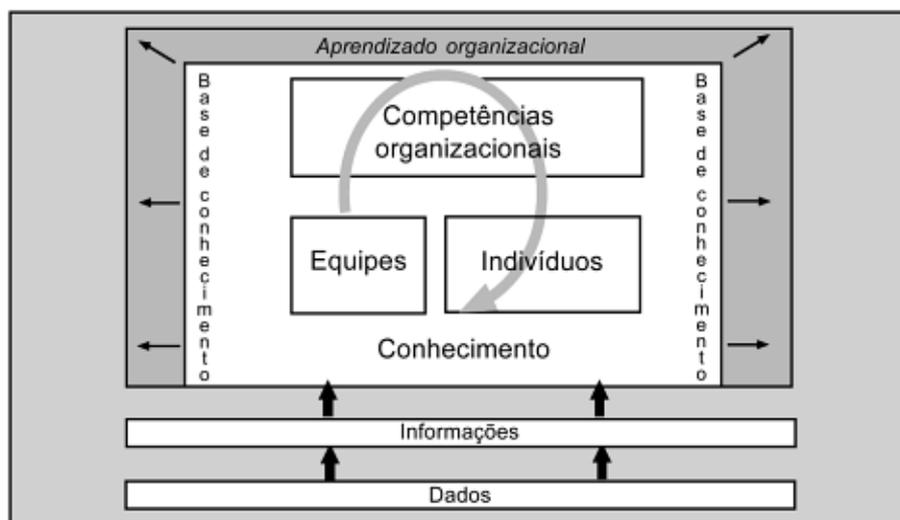
Autores	Elementos
Nonaka e Takeushi (1997)	Construção do conhecimento baseado em espiral: socialização, externalização, internalização e combinação.
Choo (2003)	Criação do significado
	Construção do conhecimento
	Tomada de decisões
Darroch e McNaughton (2004); Choi, Pool e Davis (2008)	Aquisição do conhecimento
	Disseminação do conhecimento
	Responsividade do conhecimento
Donate e Guadamillas (2011)	Aquisição do conhecimento
	Desenvolvimento
	Compartilhamento do conhecimento
	Aplicação do conhecimento
	Proteção do conhecimento
Cantnera, Joel e Schmidt (2011); Fugate, Stank e Mentzer (2009); Autant-Bernarda, Faidairoa e Massarda (2013)	Criação do Conhecimento
	Difusão
	Armazenamento
	Aplicação do conhecimento
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Aquisição do Conhecimento
	Identificação do Conhecimento
	Desenvolvimento do Conhecimento
	Retenção do Conhecimento
	Distribuição do Conhecimento
	Utilização do Conhecimento
Slavković e Babić (2013)	Criação do Conhecimento
	Transferência de Conhecimento
	Incorporação de conhecimento
Chen e Huang (2009); Chen, Huang e Hsiao (2014); Grützmann, Macedo e Zambalde (2013); kamasak e Bulutlar (2010); Ferraresi, Santos, Frega e Quandt (2014)	Aquisição do conhecimento
	Compartilhar / disseminar / distribuir / converter / organizar o conhecimento
	Uso / Aplicação do conhecimento
Lai, Hsu, Lin, Chen e Lin (2014); López-Nicolás (2011)	Codificação Interna / Codificação Externa
	Personalização Interna / Personalização Externa

Fonte: Elaborado pela autora.

Probst, Raub e Romhardt (2002), esclarecem a estrutura da base do conhecimento organizacional, diferenciando dados de informação e de conhecimento. Para os autores os dados se apresentam desestruturados, isolados, independentes do contexto e normalmente são formados através de símbolos. Um conjunto de dados que possuem algum sentido são consideradas informações, que, para serem transformados em conhecimento é necessário as habilidades de um indivíduo ou de uma equipe para processá-las, interpretá-las e utilizá-las

dentro das competências organizacionais, o que favorece a aprendizagem organizacional, conforme demonstra a figura 02 a seguir. Assim, o conhecimento é apresentado de forma estruturada, incorporada e dependente de um contexto, com padrões cognitivos de ação, que pode possuir um alto controle comportamental.

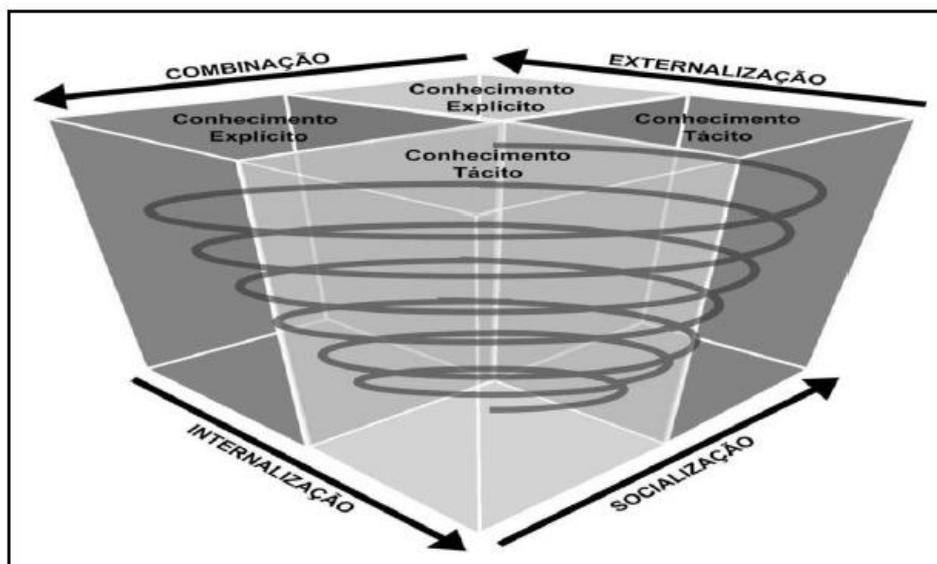
Figura 02 – Estrutura de base do conhecimento organizacional.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt, 2002, p. 22.

Para Nonaka et al. (1997) a gestão do conhecimento envolve entender a origem do conhecimento – tácito ou explícito, individual ou organizacional – e sua criação a partir de uma figura em espiral, citado por Gonçalves, Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) conforme demonstra a figura 03 a seguir.

Figura 03 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Gonçalves, Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012), baseado em Nonaka e Takeuchi (1997)

Como demonstrado na figura 03, o processo da criação e conversão do conhecimento está estruturado em quatro etapas: a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização. A Socialização diz respeito ao conhecimento tácito que é compartilhado através de experiências, gerando um novo conhecimento tácito, como algumas habilidades técnicas ou uso de modelos mentais. Este pode ser adquirido por meio de observação, prática ou por imitação. A Externalização é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, o que favorece o compartilhamento do conhecimento para um maior número de colaboradores e evitando possíveis distorções. Através da reflexão coletiva, pode ser utilizados conceitos, hipóteses, modelos ou metáforas como formas de Externalização. A Combinação, por sua vez, é a etapa em que o conhecimento explícito é tratado, ou seja, os conceitos são sistematizados, através de documentações, comunicações, e podem ser armazenados através de um banco de dados. Ou seja, o conhecimento explícito trafega em conhecimento explícito, sendo tratado e refinado. Por último, a Internalização representa o conhecimento explícito transformado em conhecimento tácito, quando há representações verbais desse conhecimento, que pode sofrer nova criação em outros modelos mentais, e gerando mecanismos diferentes para que o conhecimento possa ser absorvido.

Enquanto que para Donate et al. (2011), as etapas da gestão do conhecimento incluem adquiri-lo e desenvolvê-lo, compartilhar, aplicar e protegê-lo, vários autores definem três etapas básicas do processo da gestão do conhecimento sendo elas aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento (Chen et al. 2009; Kamasak et al. 2010; Grützmann et al. 2013;

Chen et al. 2014; Ferraresi et al. 2014). Essas etapas são consideradas fundamentais para os objetivos de criação de uma cultura organizacional, estrutura e estratégia voltadas para o conhecimento e a inovação (Chen et al. 2009, Donate et al. 2011, Lai et al. 2014; Ziviani, Ferreira & Silva, 2015).

A aquisição de conhecimento, segundo Choo (2003), significa identificar e selecionar as fontes das informações, avaliando, por um lado, a real necessidade destas informações, e por outro lado, investigando onde essas informações podem ser obtidas. Para o autor, as informações podem estar nos recursos físicos - equipamentos e softwares, por exemplo -, nos recursos humanos - na experiência de cada funcionário, suas habilidades, competências e atitudes, por exemplo- e nos recursos organizacionais - em processos, em metodologias de trabalho, rotinas utilizadas por setor, por exemplo-, e estas informações deverão ser convertidas em conhecimento.

Esta primeira etapa – aquisição (Choo, 2003) - parece representar, para Nonaka et al. (1997), o processo de criação do conhecimento. Para estes autores, significa se apropriar do conhecimento tácito - que é pessoal, difícil de ser comunicado e formulado, e se desenvolve em um contexto específico - convertendo-o em conhecimento explícito - que é codificado, transmissível através de manuais, documentos, protótipos e outros -, permitindo, assim, a disseminação (Nonaka et al. 1997) ou distribuição (Chen et al. 2009; Kamasak et al. 2010; Grützmann et al. 2013; Chen et al. 2014; Ferraresi et al. 2014) desse conhecimento. Choo (2003) destaca ainda a importância do gerenciamento da informação para que se possa criar significado para os processos organizacionais e construir o conhecimento que facilite a tomada de decisões.

Chen et al. (2009) complementam que aquisição das informações para posterior criação do conhecimento poderá ser feita no ambiente interno ou externo da organização. O ambiente externo pode representar oportunidade para interação com o conhecimento existente intramuros e gerar novos conhecimentos. As informações e o acesso a conhecimentos externos à organização sejam de clientes, concorrentes, fornecedores ou fatores econômicos, por exemplo, podem ajudar a aprimorar, aprofundar, refinar ou até mesmo alterar o conhecimento existente (Darroch et al. 2004; Chen et al. 2009; Fugate et al. 2009). Portanto, podem-se obter informações e conhecimentos do ambiente interno ou externo à organização, além de se poder criá-lo.

Nesta etapa, é importante definir como o conhecimento adquirido será armazenado, qual a tecnologia será utilizada e quem será o responsável para colocar isto em ação. Enquanto alguns autores tratam esta etapa como uma dimensão diferente (Cantner et al. 2011;

Fugate et al. 2009; Autant-Bernarda et al. 2013), outros estudos consideram o armazenamento como parte do processo de aquisição. Quando acontece a aquisição de algum conhecimento ele deve ser guardado e, normalmente, utiliza-se um software para este fim, onde o conhecimento, além de ser armazenado, ele é protegido (Donate et al. 2011; Ferraresi et al. 2014). Melhorias no armazenamento e na inserção dos dados - no momento da digitação, ou seja, não deixar campos vazios, de se certificar sobre os dados que estão sendo inseridos no sistema, no caso do conhecimento explícito, bem como o levantamento de indicadores para diagnosticar e monitorar os mesmos pode melhorar, segundo Autant-Bernarda et al. (2013) a eficácia na utilização do conhecimento e, assim, se obter tomadas de decisões mais assertivas.

O processo conhecido como distribuição do conhecimento está diretamente relacionado com as condições de aprendizagem individual e organizacional. Problemas de comunicação ou com a transferência do conhecimento podem inibir a capacidade da inovação, gerando um estado de inércia, ou ausência de inovação, podendo não proporcionar aprendizagem e desenvolvimento, levantando barreiras significativas para mudanças organizacionais (Collinson et al. 2006; Sheng et al. 2013). Assim, segundo esses autores, etapa de distribuição do conhecimento ineficiente pode gerar a inércia da inovação, ou a falta da mesma.

Outros obstáculos da distribuição do conhecimento podem estar relacionados com a desconfiança entre os indivíduos e a ineficiência de canais ou meios de comunicação, que possam estimular o compartilhamento e da capacidade de aprendizagem, além da falta de um ambiente favorável e seguro que proporcione as pessoas de se expressarem e experimentar diferentes ideias e opiniões (Teixeira et al. 2015).

A última etapa do processo de gestão do conhecimento refere-se à sua aplicação. A aplicação ou utilização do conhecimento refere-se ao seu uso organizacional, promovendo realinhamento na orientação estratégica. A tomada de decisão na organização estará embasada na aplicação do conhecimento, e, de preferência, gerando maior inovatividade (Ferraresi et al. 2014; López-Nicolás et al. 2011). Isso significa que para uma melhor utilização do conhecimento organizacional é necessário que ele seja qualificado, apresente conteúdo relevante e consistente com as necessidades e demandas da organização (Durmuşoğlu, 2013). Para Teixeira et al. (2015) o conhecimento só agrega algum valor organizacional quando ele é utilizado para tomar decisões, resolver problemas e produzir um desempenho eficaz.

Em todo o processo de adquirir, distribuir e aplicar o conhecimento - processo considerado dinâmico e cíclico -, o papel da tecnologia da informação é significativo, pois disponibiliza ferramentas para que se possa fazer a tratativa das informações e do conhecimento. Aliado ao uso da tecnologia da informação, o desenvolvimento de um conjunto de estratégias para se gerar inovações, tais como a prática da comunicação aberta de ideias, o apoio mútuo para lidar com os problemas relacionados à inovação, as reuniões periódicas entre lideranças de departamentos, o *Job rotation*, além do uso de seminários e *workshops* que possam envolver vários setores da empresa, são processos que podem ser utilizados para que se possa favorecer a gestão do conhecimento organizacional (Cantner et al. 2011).

Darroch et al. (2004) destacam a aplicação/utilização do conhecimento da seguinte forma:

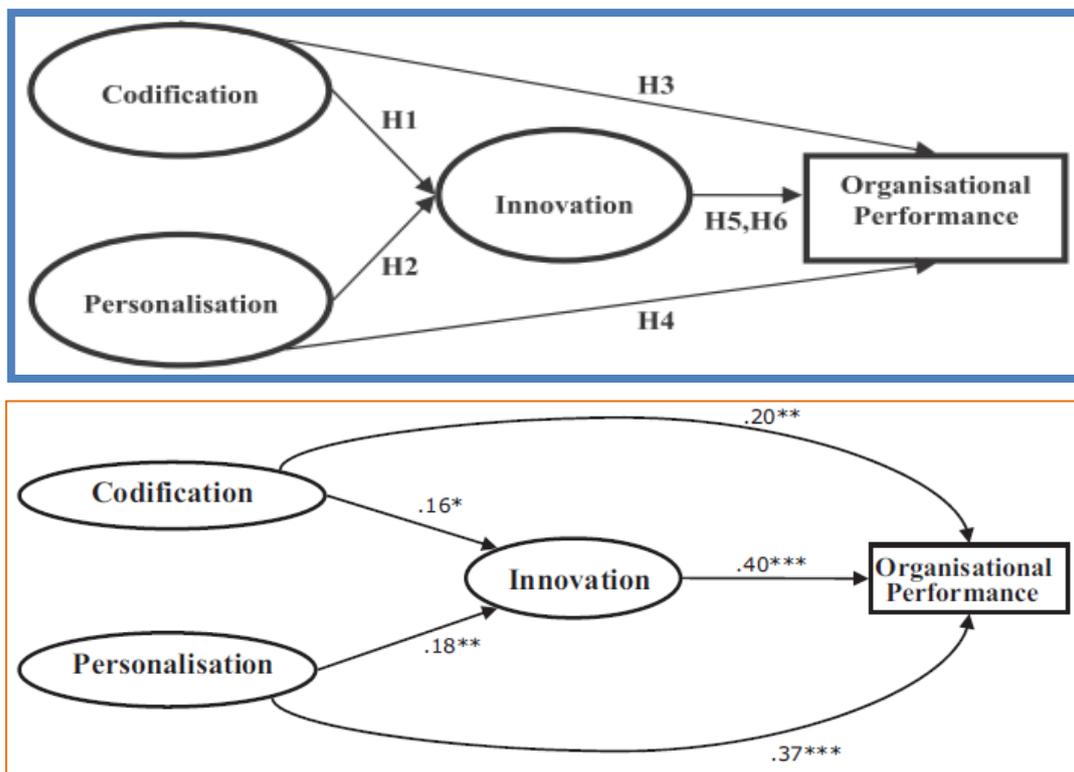
Embora a empresa precise de acesso aos recursos, incluindo o conhecimento, habilidades e experiências dos funcionários, ela também precisa ter uma Gestão eficaz do conhecimento nas práticas em vigor para garantir a melhor e maior utilização de todos os recursos tangíveis e intangíveis. Assim, a presença de práticas de gestão do conhecimento eficaz permite o desenvolvimento de rotinas e capacidades que são baseadas em conhecimento e outros recursos. (p. 574).

Adicionalmente, para que haja eficácia na aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento é necessário que a organização possua ou crie um clima e uma cultura favorável, proporcionando um ambiente nutritivo à inovação (Yu et al. 2013, Martens et al. 2014, Cunha et al. 2010, Zheng et al. 2010, Ziviani et al. 2015).

López-Nicolás et al. (2011), após o seu estudo empírico em 310 empresas espanholas, afirmaram que uma organização que utiliza de forma clara a gestão do conhecimento – representada por eles nas etapas de codificação e personalização, com ênfase na distribuição (transferência) do conhecimento - pode se tornar mais inovadora e alavancar o desempenho organizacional, seja em melhores resultados financeiros, seja em melhorias nos processos ou no desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos. Com o objetivo de esclarecer “as consequências das estratégias da gestão do conhecimento sobre a inovação e do desempenho corporativo” (pág. 502), estes autores fizeram algumas contribuições para a teoria, entre elas duas se destacam. Constataram existência estreita entre o conhecimento organizacional e a inovação, como também concluíram que a codificação (conhecimento explícito) e a personalização (conhecimento tácito) – estratégias da gestão do conhecimento, mais especificamente na sua transferência (ou distribuição do conhecimento) – irão impactar de

forma positiva a inovação e o desempenho organizacional. Nas palavras dos autores “a gestão do conhecimento é um mecanismo relevante para aumentar a inovação e desempenho corporativo” (López-Nicolás et al. 2011, p. 507). Eles utilizaram, na sua pesquisa, o modelo demonstrado na figura 04 a seguir.

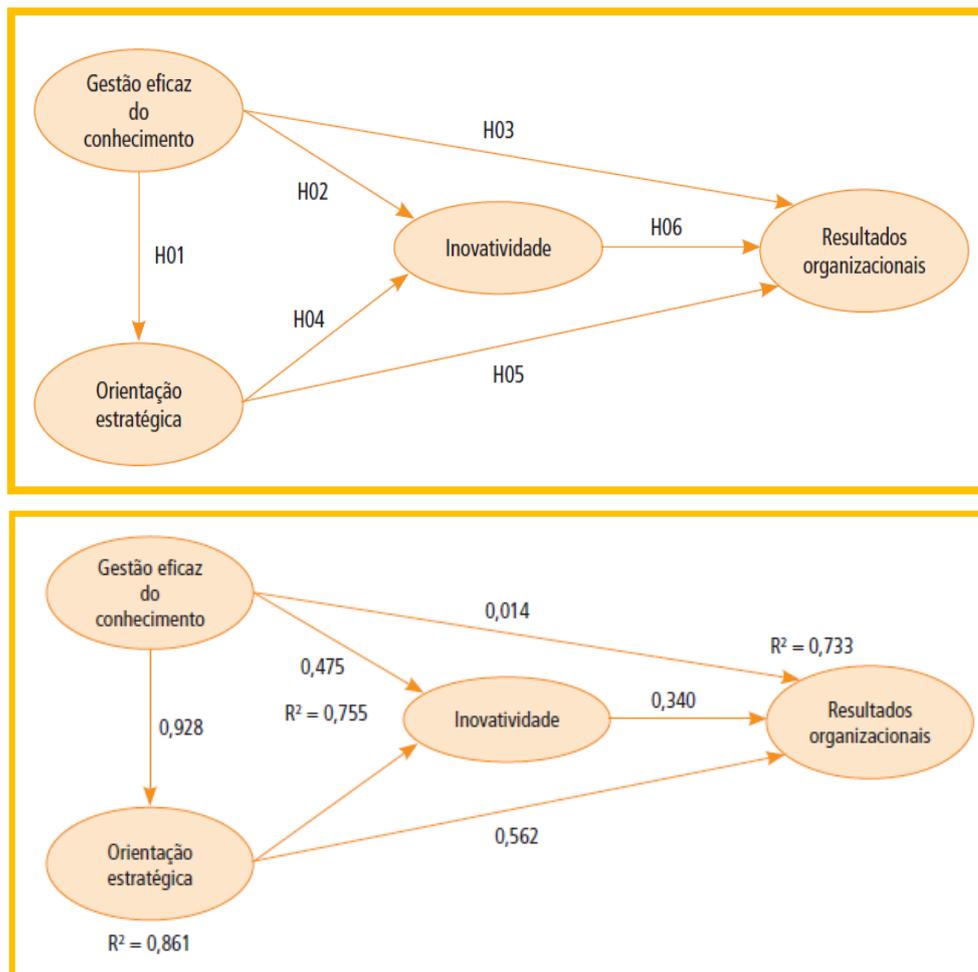
Figura 04 – Modelo desenvolvido pelos autores López-Nicolas & Merono-Cerdán.



Fonte: López-Nicolás e Meroño-Cerdán, 2011, p. 505 e 506.

Pesquisa quantitativa realizada por Ferraresi et al. (2014) com 241 empresas do setor industrial, 50% delas localizadas no estado de São Paulo, teve por objetivo “verificar se a gestão eficaz do conhecimento contribui para a orientação estratégica da empresa, para a sua inovatividade e para os resultados organizacionais” (Ferraresi et al. 2014, p. 200). Para realizar sua pesquisa, e testar suas hipóteses os autores elaboraram o modelo apresentado na figura 05 a seguir.

Figura 05 – Modelo desenvolvido pelos autores Ferraresi, Santos, Frega e Quandt.



Fonte: Ferraresi, Santos, Frega e Quandt, 2014, p. 210 e 220.

Observando o modelo proposto na figura 05 e os resultados obtidos pelos pesquisadores, foi constatado que não é significativa a relação direta entre a gestão eficaz do conhecimento sobre a inovatividade, a não ser quando mediada pela orientação estratégica, que está, na visão dos pesquisadores, embasada na orientação para o mercado. Para os autores, a gestão do conhecimento não tem influência significativa no desempenho organizacional se não for utilizada para definir a orientação estratégica da organização. Para os autores a definição da orientação estratégica subsidiada pela gestão do conhecimento cria um ambiente pautado pela inovatividade, o que, na pesquisa realizada, trouxe resultados organizacionais positivos.

Além desses resultados, o estudo demonstrou que: (i) não é possível apreciar a aplicação do conhecimento de forma isolada, pois esta depende de outras capacidades e recursos; (ii) gerenciamento de processos podem facilitar a aquisição do conhecimento, bem como os seus fluxos de distribuição e a sua utilização nas metodologias ou em produtos e

serviços; (iii) há um foco na tecnologia e nos recursos humanos como recursos para favorecer a gestão do conhecimento, alinhando-os com a orientação estratégica. A eficácia da gestão do conhecimento é explicada pelos autores da seguinte forma:

A estratégia fornece significado para a aplicação dos conhecimentos capturados, compartilhados e disseminados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e a consequente tradução na melhoria de processos e produtos. Ou seja, para ser eficaz, a gestão do conhecimento necessita de um propósito e um alinhamento entre o desenvolvimento da inteligência da empresa e a implementação dos objetivos estratégicos. [...] A gestão eficaz do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de processos que estão incorporados na cultura organizacional e que contribuem para a orientação estratégica e a inovatividade. (Ferraresi et al. 2014, p. 221 e 222).

Os autores concluem que a gestão do conhecimento permeia todas as relações entre os demais construtos, alavancando atividades de valor nas organizações. A sua relação com a orientação estratégica pode fornecer significado para a aplicação dos conhecimentos capturados, compartilhados e disseminados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e a consequente tradução na melhoria de processos e produtos.

Entretanto, a “ideia” de gerir o conhecimento tem sido objeto de críticas, mesmo após mais de duas décadas de desenvolvimento da teoria e da prática da gestão do conhecimento, afirma. Estes autores ainda complementam que “a gestão eficaz do conhecimento pode ser medida por meio de levantamento da percepção dos gestores, e o mesmo raciocínio se aplica à orientação estratégica, à inovatividade e aos resultados organizacionais” (Ferraresi et al. 2014, p. 203). Ademais, para Gonçalves et al. (2012), muitas organizações executam processos de gestão do conhecimento, interligando outras áreas, principalmente na gestão da informação e na gestão de pessoas, apesar de não utilizarem o termo “gestão do conhecimento”. Ziviani et al. (2015) aponta que ainda há pouco esforço pelas empresas para se alcançar a eficácia no gerenciamento do conhecimento organizacional.

Entende-se que o conhecimento retido pelas pessoas precisa ser administrado, devendo compreender-se que a capacidade de gerenciar o conhecimento e de convertê-lo em produtos e serviços úteis está rapidamente tornando-se a habilidade executiva mais importante dentro da organização. Esta constatação aponta, como consequência, um forte interesse pelo capital intelectual, pela criatividade, pela inovação e pela organização que sabe gerar e armazenar o conhecimento. Contudo, surpreendentemente, pouquíssimo esforço é verificado nas organizações para o alcance da eficácia no gerenciamento do conhecimento organizacional. (Ziviani et. al 2015, p. 242).

O processo de gestão do conhecimento, apesar de amplamente valorizado na literatura da área como mecanismo importante para renovação e oxigenação organizacional (Darroch et al. 2014; Grützmann et al. 2013; Choi et al. 2008; Aragoín-Correa et al. 2007, Ziviani et. al. 2015; Teixeira et. al. 2015), para gerar inovação e melhorar o desempenho (Slavković et al. 2013; Fugate et al. 2009; Jiménez et al. 2011) e como instrumento importante para auxiliar a definir a orientação estratégica (Yu et al. 2013; Martens et al. 2014, Zheng et al. 2010; Cantner et al. 2011) é marcado por algumas dificuldades. Choo (2003) ressalta que a própria definição do que seja “Gestão do Conhecimento” é imprecisa, bem como de encontrar empresas que possuem um ambiente interno propício para compartilhar conhecimento. Adicionalmente, na visão do autor, as organizações coletam informações, mas nem sempre as utilizam na tomada de decisões, e, os funcionários não sabem aplicar o conhecimento obtido para aperfeiçoar os processos organizacionais.

Por outro lado, a discussão sobre Gestão do Conhecimento gerou diversos estudos que concluíram que essa prática está relacionada positivamente com a orientação estratégica e com a inovatividade, melhorando o desempenho organizacional (Ferraresi et al. 2014; Slavković et al. 2013; Choi et al. 2008; López-Nicolás et al. 2011; Castro, Júnior e Pinto, 2012).

Desta forma, faz-se necessário discutir a dimensão orientação estratégica como responsável nas tomadas de decisões que podem ser baseadas na Gestão do Conhecimento e no objetivo de gerar inovatividade no ambiente organizacional.

2.2 Orientação Estratégica

Orientação estratégica pode ser definida como um conjunto de ações a serem implementadas com o objetivo de direcionar a organização no sentido de buscar aumentar sua competitividade. As diretrizes definidas pela orientação estratégica da organização visam criar e compartilhar valores comuns entre os participantes da organização. A maior definição dessas diretrizes facilita, na visão de Yu et al. (2013) e de Grawe et al. (2009), a melhora do desempenho e a consecução dos objetivos organizacionais.

Nas palavras de Ferraresi et al. (2014), a orientação estratégica pode ser definida como

a abordagem específica que uma empresa implementa para criar os comportamentos adequados que sustentam um desempenho superior contínuo. Esse conceito deve refletir a percepção dos gestores em relação ao ambiente competitivo e suas relações às condições ambientais. [...] Um ajuste adequado entre a orientação estratégica da empresa e seus recursos

físicos, humanos e organizacionais irá determinar a sua capacidade para alcançar um desempenho superior. (p. 205 e 206).

O conceito de orientação estratégica é distinto de estratégia, que, segundo Porter (1996, pág. 19) é a arte de “criar adequação entre as atividades da empresa”, distinguindo-a também de eficácia operacional, que seria “realizar as atividades semelhantes de uma forma melhor do que seus concorrentes”. Em outras palavras, o construto orientação estratégica diz respeito a aspectos mais amplos e gerais do planejamento organizacional.

A orientação para o mercado – um dos componentes, para alguns autores, da orientação estratégica – representa a busca de maior compreensão sobre os clientes, concorrentes e do ambiente no qual a organização está inserida, reconhecendo esses elementos como fonte valiosa de informações para gerar conhecimento que possa ser utilizado para indicar o caminho a ser seguido pela organização. (Kin et al. 2012; Lin et al. 2008).

A orientação para o mercado pode ser definida como um compromisso estendido a um conjunto de processos, crenças e valores que refletem a filosofia organizacional, em que todas as decisões tomam como referência o cliente e são guiadas por uma compreensão profunda e compartilhada das suas necessidades e comportamentos. Além dos clientes, os gestores acompanham e analisam a capacidade e as intenções dos concorrentes, como forma de delinear, com mais clareza a orientação estratégica da organização (Baker et al. 2007).

Portanto, uma das ênfases da orientação para o mercado é a preocupação com o cliente, ou seja, a busca exaustiva por conhecer os desejos e necessidades do consumidor, com o objetivo de criar valor para os produtos e serviços oferecidos (Balas et al. 2012). Além disso, a análise dos concorrentes e do ambiente pode favorecer a organização na produção e na inovação (Sbragia & Lima, 2013), podendo criar uma cultura organizacional que privilegie gerar valores para o cliente (Abadde et al. 2012).

A orientação da organização para o mercado pode favorecer a geração, disseminação e a responsividade do conhecimento organizacional, identificando às necessidades atuais e futuras do cliente, bem como a movimentação da concorrência (Darroch et al. 2004; Baker & Sinkula, 1999; Mores et al. 2013). Sbragia et al. (2013) complementam, baseados em Kholi, Jaworski e Kumar (1993), que a orientação para o mercado é

a geração de toda a organização de inteligência de mercado, relativa às atuais e futuras necessidades dos clientes, disseminação da inteligência entre departamentos e a resposta de toda a organização dessa inteligência. [...] A orientação para o mercado diz respeito à captação, difusão e resposta adequada à informação de mercado, processo para o qual a interface

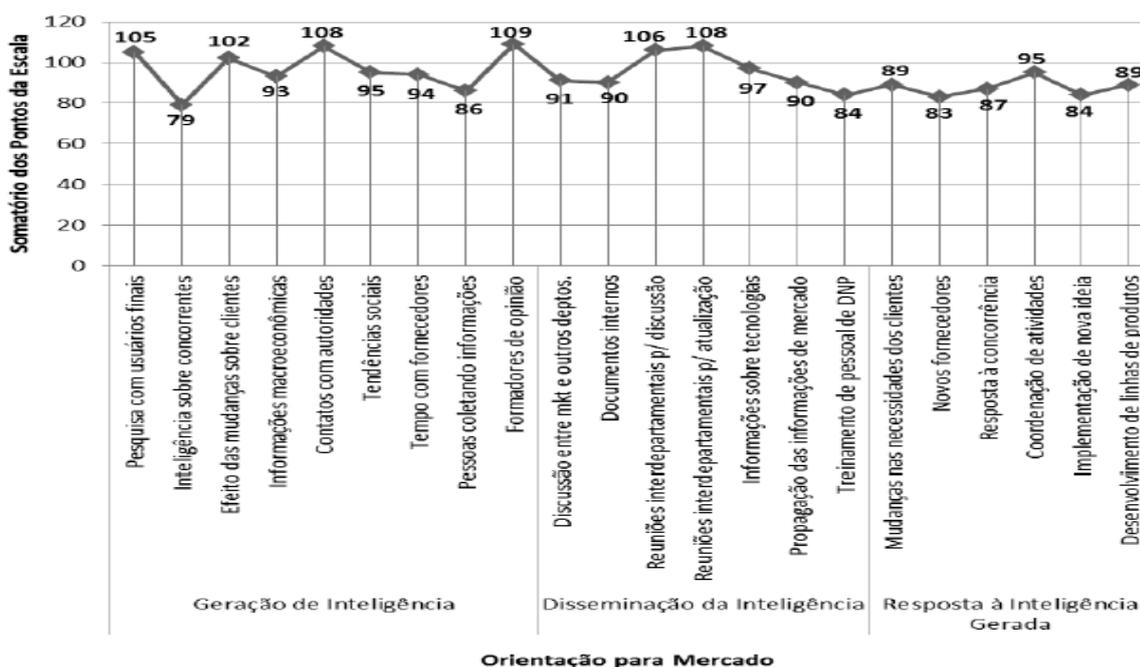
funcional contribui, exercendo papel integrador fundamental para o bom exercício da comunicação nas organizações. (p. 190).

Baker e Sinkula (1999b) complementam definindo a orientação para o mercado como “o grau e a velocidade com que as organizações adquirem, distribuem e agem de acordo com a inteligência de mercado” (p. 298).

Percebe-se, pelas definições de autores como Sbragia et al. (2013) e Baker et al. (1999b) que a dimensão Orientação para o Mercado do construto Orientação Estratégica, diz respeito basicamente à postura da organização e às informações adquiridas no ambiente externo, prioritariamente clientes e concorrência. O construto e as práticas e Gestão do Conhecimento, por outro lado, referem-se às informações que são adquiridas ou criadas interna e externamente a partir de fontes diversas, como colaboradores, usuários, fornecedores, concorrentes, associações de classes, governo, para citar os mais evidentes.

Sbragia et al. (2013), em pesquisa realizada em 11 empresas com 21 pessoas entrevistadas para avaliar a relação entre a orientação para o mercado e a interface funcional no contexto de desenvolvimento de novos produtos, subdividiu a orientação para o mercado em três dimensões: a geração de inteligência, a disseminação de inteligência e a resposta à inteligência, conforme demonstrado na figura 06 a seguir. Em relação à dimensão orientação para o mercado (uma das dimensões do construto orientação estratégica), o autor considerou como variáveis independentes as referenciadas em Kholi et al. (1993), apurado por Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) – escala MARKOR – e validado no Brasil por Müller (2005).

Figura 06 – Dimensões da Orientação para o mercado



Fonte: Sbragia e Lima, 2013, p. 196.

Na avaliação desses pesquisadores, as dimensões da orientação para o mercado têm alto grau de relação com a interface funcional para possibilitar desenvolver produtos a partir P & D, de forma a produzir valor na produção/manufatura/engenharia e gerar valor para o cliente. Essa interação, para Sbragia et al. (2013) pode ser facilitada quando há confiança entre os atores, quando prevalece a sinceridade mútua, expectativas positivas da equipe, cumprimento das tarefas e a preocupação com os objetivos e na integração organizacional. Enquanto a interface funcional são atividades interdependentes internas, que se referem à inter-relação entre as “funções da organização para a disseminação adequada das informações como resposta a orientação para o mercado”, (Sbragia et al. 2013, p. 190), a integração organizacional é baseada na ajuda mútua, metas em parceria, partilha das ideias, decisões em conjunto e comunicação aberta, valorizando a informação extra funcional oriunda do mercado, de forma que esta seja disseminada de forma adequada na organização.

A pesquisa de Sbragia et al. (2013) concluiu que o alto grau de esforço das equipes de projetos com o contato pessoal é na “busca de informações fidedignas sobre o que deseja o mercado” (p. 197); o baixo grau de inteligência no que se refere à atuação da concorrência pode ser explicado pela dificuldade de se conseguir informações dos mesmos, além de apresentar um custo elevado nessa busca de informações; o baixo grau no treinamento de pessoal no desenvolvimento de novos produtos (DNP) pode indicar que este tipo de processo

pode estar obsoleto, ou pode ser insuficiente para suprir as necessidades das equipes de novos produtos. Em relação à dimensão da resposta à inteligência gerada, é mais evidente em atividades internas, entretanto é relativamente baixo quando se trata de gerar resultados para o público-alvo. De acordo com sua pesquisa, Sbragia et al. (2013) afirmam que

as variáveis referentes à Orientação de Mercado se comportam numa tendência decrescente, na qual a informação perde força do momento que sai do mercado e entra na organização e, lá dentro precisa ser processada para gerar uma resposta. Nesse sentido, o processo obedece a um ciclo de geração, disseminação e resposta à informação que se enfraquece em alguns de seus elos, o que pode causar falhas no processo e resultar em projetos de novos produtos pouco compatíveis com a demanda do consumidor, ilustrando o famoso desentendimento interfuncional, que frequentemente dá origem a atrasos, retrabalhos, conflitos, entre outros problemas. (p. 197 e 198).

Outros estudos foram realizados para analisar a prática da orientação para o mercado na definição da orientação estratégica de organizações e a relação com sua capacidade de inovação, ou seja, a inovatividade (Darroch et al. 2004; Lin et al. 2008; Tajeddini, 2010; Balas et al. 2012). Entretanto, os elementos referentes à inovatividade - construto que será discutido no próximo tópico - podem se manifestar de diferentes formas, dependendo do segmento da atuação da organização, o tempo no mercado, a força da marca ou as disponibilidades de recursos para investir em inovação ou em P&D (Ferraresi et al. 2014; Martens, Freitas, Lajus, Salvi & Martens, 2014; Tajeddini, 2010; Chae, 2012; Grawe et al. 2009).

Para Darroch et al. (2004), ter uma orientação para o mercado é uma condição necessária para uma gestão do conhecimento eficaz, mas ela por si só não é suficiente. Tendo uma orientação estratégica baseada na orientação para o mercado, as informações são adquiridas do ambiente externo, mais especificamente de clientes e concorrentes. Essas informações são processadas e o desejável é que haja uma resposta (em novos produtos, em inovação, por exemplo) no esforço para que os clientes fiquem mais satisfeitos do que na concorrência, prática que também é chamada de inteligência de mercado, como visto anteriormente. Portanto, as informações adquiridas a partir da orientação para o mercado - dimensão da orientação estratégica - poderão ser utilizadas como fontes de informações no construto da gestão do conhecimento. Entretanto, não são as únicas.

Baker et al. (1999b) defendem que a orientação de mercado não pode ser considerada um recurso isolado para definição da Orientação Estratégica (como, segundo eles, algumas empresas praticam), mas faz parte de um processo que deve considerar várias práticas. Ademais, para os autores, obtendo *feedbacks* de clientes e concorrentes pode proporcionar

apenas com que a organização se limite a inovações incrementais mediante tecnologias já utilizadas.

Baker et al. (1999a) afirmam que as organizações possuem “uma maior probabilidade de criar uma vantagem competitiva sustentável se elas tiverem vigor tanto na orientação para o mercado quanto na orientação para a aprendizagem” (p. 412). Contudo, o processo para estabelecer a orientação para a aprendizagem nas organizações pode ser longo, pois exige processos gerenciais compatíveis e integrados, além de mais empenho de seus colaboradores (Lin et al. 2008).

Baker et al. (1999b) definem a orientação para aprendizagem como a orientação que “incorpora o grau em que as empresas são empenhadas em desafiar sistematicamente as crenças e práticas fundamentais que definem o próprio processo de inovação” (p. 296). Em outras palavras, a orientação para a aprendizagem - dimensão do construto orientação estratégica - pode ser definida como uma predisposição da organização em criar e utilizar a informação, influenciados por um conjunto de princípios institucionais (Perin et al. 2004; Lin et al. 2008), proporcionando espaço para aprendizagem proativa (Baker et al. 1999) e favorecendo a adaptação da organização as ocorrências do ambiente externo (Mores et al. 2013; Wu et al. 2012; Real et al. 2012).

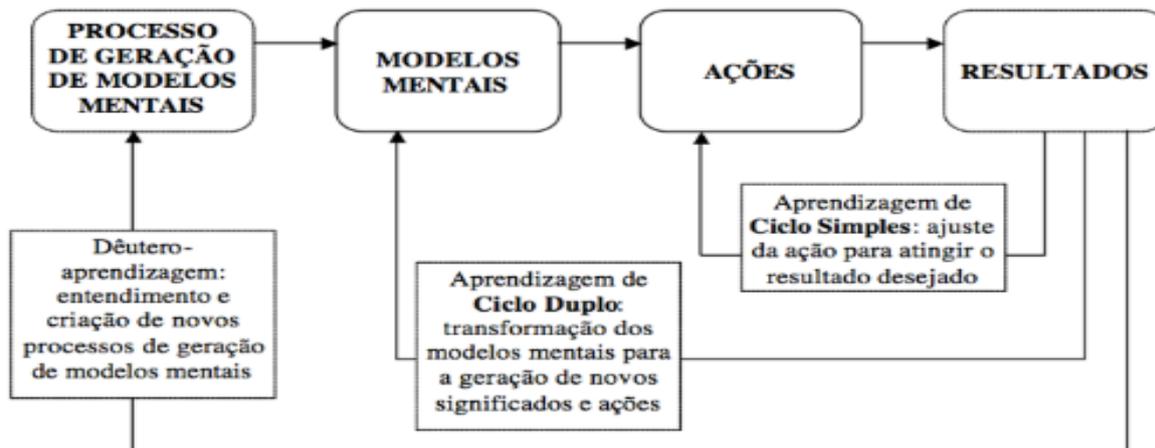
Enquanto a orientação para o mercado é operacionalizada pelo tratamento das informações específicas de clientes e concorrentes que estão no ambiente externo, a orientação para a aprendizagem se evidencia no questionamento da informação existente e na permanente revisão do *modus operandi* vigente (Perin et al. 2004). Na avaliação de Abbade, et al. (2012) quando as organizações planejam e implementam ações decorrentes da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem, tendem a alavancar o seu desempenho organizacional. Para Perin et al. (2004) a orientação para a aprendizagem organizacional tem sido discutida no nível de

aprendizagem de processo, ou orientação para aprendizagem, e envolve a aprendizagem de ciclo simples (ou adaptativa), na qual a empresa reage aos eventos do ambiente; a aprendizagem do ciclo duplo (ou generativa), que compreende a modificação da visão de mundo da empresa e conseqüente descarte de procedimentos e sistemas obsoletos; e a aprendizagem *deutero* que é definida por Probst e Buchel (1997) como a habilidade de aprender a aprender, consistindo no ganho de *insights* sobre o processo de aprendizagem. (p. 82).

Assim, o ciclo simples (ou *single-loop*) baseia-se na capacidade de encontrar erros os quais possam ser corrigidos em um conjunto de normas predefinido, enquanto o ciclo duplo

(ou *Double-loop*) pressupõe, incluindo o ciclo simples, questionamentos, modificações de políticas internas, de normas e de verificação dos objetivos estabelecidos pela organização. A aprendizagem *dêutero*, por sua vez, acontece quando a organização utiliza os dois ciclos anteriores, adotando um comportamento de aprendiz. A figura 07 demonstra os ciclos de aprendizagem segundo Perin et al. (2006).

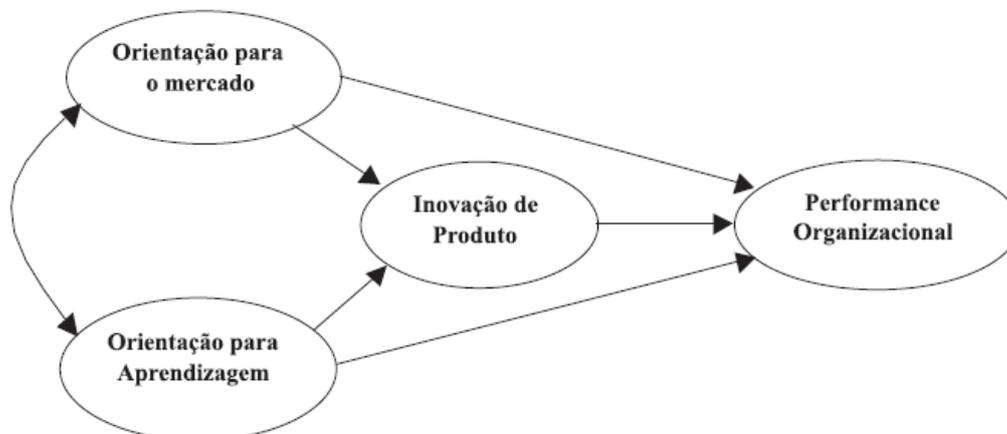
Figura 07 – Aprendizagem de ciclo simples, duplo e *dêutero*



Fonte: Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt, 2006, p.06, adaptado de Probst e Buchel (1997)

Os estudos de Baker et al. (1999b), cujo modelo é apresentado na figura 08 a seguir, conclui, da mesma forma que Lin et al. (2008), que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem são complementares e não podem ser um substituto do outro. Afirmam que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem interferem no desempenho organizacional através da inovação. Ademais, a orientação para o mercado pode ser facilmente copiada, pois suas informações estão disponíveis no ambiente externo. Já a orientação para a aprendizagem organiza e interpreta essas mesmas informações no ambiente interno para propor saídas mais competitivas. Portanto, são informações únicas, ou seja, não podem ser copiadas.

Figura 08 – Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem, Inovação e Desempenho Organizacional



Fonte: Baker e Sinkula (1999, p. 209)

O estudo de Baker et al. (1999) foi realizado em 250 empresas sorteadas de forma aleatória nos Estados Unidos, sendo 60% representadas pelo setor comercial. Apesar de não se referirem diretamente à definição da orientação estratégica, Baker et al. (1999b) reconhecem que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem são fatores importantes para a inovação e para o desempenho organizacional. Suas principais conclusões consistem em: i) uma forte orientação para aprendizagem pode ser mais importante do que uma forte orientação para o mercado; ii) tanto orientação para o mercado quanto a orientação para a aprendizagem afetam positivamente o desempenho organizacional através da inovação; iii) o efeito da orientação para a aprendizagem na inovação foi mais significativa do que o efeito da orientação para o mercado; iv) a organização que possui apenas a orientação para o mercado pode obter menos vantagem competitiva, não proporcionando a capacidade de experimentar novas formas de agir ou de descartar crenças que podem ser limitantes, que as proporcionadas pela orientação para aprendizagem.

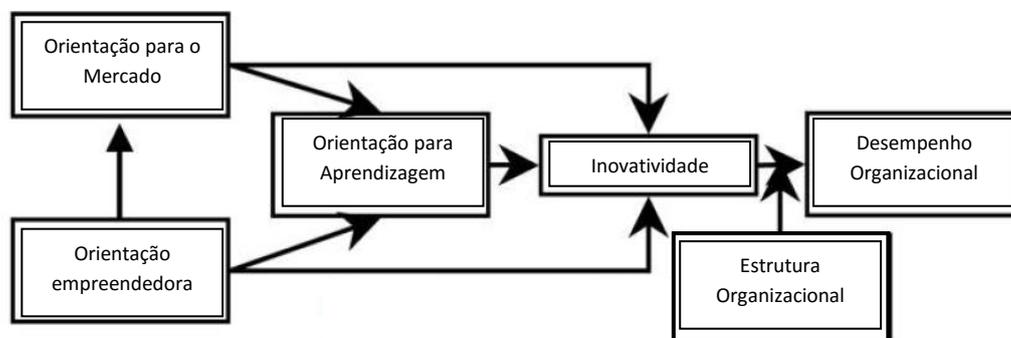
Outros estudos empíricos testaram e validaram a relação entre a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem, relacionando-as com a inovação e com o desempenho organizacional (Lin et al. 2008; Perin et al. 2004; Wu et al. 2012).

Outras dimensões da Orientação Estratégica foram estudadas empiricamente, como por exemplo, a orientação empreendedora e a orientação tecnológica. A orientação empreendedora é a forma com que as empresas adotam metodologias, práticas e estilos de decisões gerenciais com atitudes intraempreendedoras (Real et al. 2012). Empresas que possuem a orientação empreendedora desenvolvem, para estes autores, três principais

características: a capacidade de assumir riscos (investem recursos financeiros em projetos cujos resultados são desconhecidos, onde os custos do fracasso podem ser altos), a de se comportarem de forma mais proativa (respondendo rapidamente a tendências e demandas existentes no mercado) e de agir de forma empreendedora, com foco em oportunidades, buscando caminhos para viabilizá-las, (Yu et al. 2013; Martens et al. 2014). Também possuem como meta ampliar sua capacidade de inovação (Avlonitis et al. 2007).

Lin et al. (2008) estudou 333 empresas localizadas em Taiwan, especificamente em indústrias inovadoras de tecnologias intensivas. Seu modelo teórico é demonstrado na figura 09 a seguir.

Figura 09 – Modelo estrutural aplicado em empresas de Taiwan.



Fonte: Lin, Peng e Kao, 2008, p. 100.

O modelo formulado por Lin et al. (2008) examina, basicamente, a relação existente entre a orientação empreendedora, orientação para o mercado, a orientação para aprendizagem, inovatividade, estrutura organizacional e o desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa realizada pelos autores permitiram concluir que: o impacto da orientação empreendedora é insignificante na orientação para o mercado e também não afeta significativamente a orientação para a aprendizagem; a orientação de mercado pode fortalecer a inovatividade através da orientação para a aprendizagem; a orientação para a aprendizagem está positivamente correlacionada com a inovatividade e esta, por sua vez, pode fortalecer o desempenho organizacional; a orientação para a aprendizagem atua como mediadora entre a orientação de mercado e a inovatividade; e, por fim, que a inovatividade tem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional quando a estrutura organizacional é menos formal. Em resumo, os autores não encontraram resultados significativos que distinguíssem organizações com maior orientação empreendedora. Pelas conclusões de Lin et al. (2008) a

dimensão orientação para o mercado se mostrou mais importante para definir a orientação para a aprendizagem, a inovatividade e o desempenho organizacional.

A orientação tecnológica, por sua vez, se concentra nas práticas da adoção de novas tecnologias para o melhoramento ou aperfeiçoamento das capacidades organizacionais. Desta forma, cria-se uma base tecnológica voltada para o desenvolvimento de novos produtos, promovendo uma visão holística de informações necessárias para os negócios e para a inovação. Os sistemas de informação fazem parte da orientação estratégica e são utilizados para tomadas de decisões e planejamentos estratégicos (Yu et al. 2013).

Segundo Kim et al. (2012) a orientação tecnológica requer considerável investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), uso de tecnologias sofisticadas e comportamento organizacional proativo. Eles afirmam que empresas envolvidas na busca efetiva de adoção de novas tecnologias, deverão gerar novos produtos em menor tempo.

Yu et al. (2013) desenvolveram sua pesquisa com 114 indústrias na China, utilizando em seu construto da orientação estratégica, as dimensões orientação empreendedora e orientação tecnológica. Em suas principais conclusões, especificamente em orientação estratégica, perceberam que enquanto a orientação empreendedora estimula a aprendizagem organizacional, a orientação tecnológica exerce uma influência mais significativa sobre a implantação e o uso de tecnologias, favorecendo maior disponibilidade de recursos e capacidades organizacionais. Além disso, afirmam que este conjunto de orientação estratégica (a orientação empreendedora e a orientação tecnológica) favorece no aumento da inovatividade organizacional, apesar disto não ocorrer de forma automática, pois

a orientação estratégica fornece visões e crenças que desencadeiam determinadas ações em sistema de uma empresa técnica (por exemplo, o uso da Gestão do Conhecimento) e de um sistema social (por exemplo, a Aprendizagem Organizacional), que possui efeitos diretos sobre o desenvolvimento da inovatividade organizacional (p. 2.513).

Outras dimensões da Orientação Estratégica são citadas na literatura, como a orientação para custos e orientação para interação (Grawe et al. 2009) e orientação para funcionários (Chang, Way e Jia, 2012). Porém, estes são encontrados de forma menos expressiva do que aqueles citados anteriormente.

Discutido o construto orientação estratégica, apresenta-se no nosso próximo item o construto inovatividade.

2.3 Inovatividade

Quando analisamos a literatura que discute a Gestão do Conhecimento e a definição da Orientação Estratégica nas organizações, um construto muito mencionado como decorrente dos dois anteriores é o denominado inovatividade. Para os autores da área (Darroch et al. 2004; Slavković et al. 2013; Stanko et al. 2013; Ruvio et al. 2013; Kamasak et al. 2010), inovatividade difere de inovação.

Inovação, segundo Kamasak et al. (2010), é composta de três fatores principais: a geração de novas ideias, a seleção e aceitação das melhores e a sua consequente implementação. A inovação pode ser do tipo radical, quando representa algo totalmente novo, que muda os padrões, ou do tipo incremental, significando aperfeiçoamentos e melhorias em produtos, processos e modelos de gestão (Jiménez-Jiménez et al. 2011; Arago'n-Correa et al. 2007).

O fluxo de informações à disposição de pessoas e organizações pode gerar conhecimento necessário para que os colaboradores possam desenvolver novas ideias que sejam criativas e inovadoras. Porém, para que seja considerada inovação precisa ser adotada e aceita pela comunidade. Para isso é necessário investimentos para que as ideias possam sair do papel, sejam investimentos em novas tecnologias ou no capital intelectual da organização (Chae, 2012).

Alguns estudos têm comprovado que empresas que possuem uma gestão eficaz do conhecimento conseguem vencer barreiras à inovação, de forma que se fortalecem ao incorporar conhecimento aos produtos, processos ou metodologias, e são mais propensas a desenvolver um fluxo positivo e permanente de aperfeiçoamentos em seus sistemas (Darroch et al. 2004; Chen et al. 2009).

A inovatividade, por sua vez, construto que realmente nos interessa para o escopo deste trabalho, pode ser entendida como a capacidade que a organização possui para inovar, sejam inovações radicais ou incrementais, sejam em produtos, serviços, processos ou metodologias (Avlonitis et al. 2007; Chen et al. 2014; Cantner et al. 2011; Dibrell et al. 2013).

A inovatividade organizacional para Ferraresi et al. (2014) é mais do que o grau de inovação, como por exemplo, a quantidade de novos produtos lançados no mercado por um período de tempo, mas representa a disposição interna para buscar e aceitar mudanças, a capacidade para se desenvolver novos processos, produtos ou ideias. Isso significa a criação

de um ambiente organizacional favorável não só à novas ideias, mas também à implantação das mesmas.

Ruvio et al. (2013) afirmam que “A inovatividade organizacional refere-se a um construto multidimensional que reflete um clima organizacional, favorecendo resultados inovadores ao longo do tempo, baseado na criatividade, na abertura organizacional, na orientação para o futuro, na capacidade de assumir riscos e na proatividade” (pág. 1006).

A criatividade é considerada um fator primordial para se gerar ideias inovadoras. Anderson et al. (2014) diferencia criatividade de inovação, sendo estas duas fases distintas. A primeira refere-se à geração de ideias úteis, e a segunda, à implementação das mesmas. A criatividade e a inovação podem ser promovidas pelo indivíduo, pela equipe, pela organização ou pelo trabalho conjunto de diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos. Os fatores individuais analisados por estes autores para fazer prosperar a criatividade estão relacionados com os valores internos e personalidade, orientações para um objetivo, os estilos de pensamento, o auto-conceito e sua identidade, conhecimentos e habilidades, autonomia e estados psicológicos e auto-motivação. Dentro dos contextos nos quais os funcionários estão inseridos, o que pode favorecer ou desestimular a criatividade na organização, para os autores, são a rotinização das tarefas, as metas e as exigências no trabalho, motivação baseada em recompensas e estilo de liderança adotado nas relações de trabalho.

Outra forma de se perceber a inovatividade é pela abertura organizacional, que se refere a flexibilidade e adaptabilidade que as organizações possuem diante de novas ideias ou mudanças (Ruvio et al. 2013). Quando a organização tem baixa ou insuficiente responsividade, ou seja, não promulga mudanças que são necessárias ou para sua sobrevivência ou para captação de novos clientes ou lançamento de novos produtos, manifesta-se então a inércia, que seria a falta de inovatividade, ou baixa capacidade de inovação (Stanko et al. (2013). Para ter responsividade suficiente, a organização precisa se caracterizar por possuir um ambiente que forneça suporte para a geração da inovação ao longo do tempo. Assim, “as organizações com níveis mais elevados de inovatividade organizacional são mais inclinados a implementar ou adotar mais inovações” (Ruvio et al. 2013, p. 1004).

Além disso, um ponto considerado fundamental para a inovatividade é a orientação para o futuro, indicando que a organização acompanha as tendências sociais e de mercado e se prepara para as mudanças no ambiente. Está relacionada com a visão empresarial/organizacional e o planejamento estratégico de médio e longo prazo, subsidiando ações e decisões quotidianas (Stanko et al. 2013, Ruvio et al. 2013).

Outro fator importante da inovatividade para Ruvio et al. (2013) é a capacidade de assumir riscos demonstrada pela organização. A incerteza que permeia decisões por mudanças, por desenvolvimento e lançamentos de novos produtos ou serviços é inerente aos processos organizacionais. A maior ou menor capacidade da organização por assumir esses riscos será um indicativo da sua condição para gerar um ambiente pautado pela inovatividade (Hyytinen, Pajarinen & Rouvinen, 2015; Balas et al. 2012).

Martens et al. (2011) complementam que a inovatividade é “a tendência de uma organização de se engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos, e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos” (pag. 249). O empenho em inovar dos colaboradores da organização seria decorrência de condições internas caracterizadas pela inovatividade. De acordo com Ferraresi et al. (2014, pág. 205) “O pressuposto subjacente é que uma empresa pode ser caracterizada como inovativa quando exhibe comportamentos que promovam a criação, experimentação e implementação de novas ideias.”

A proatividade também é um elemento importante para que a inovatividade ocorra, que segundo Ruvio et al. (2013)

“se refere à busca de uma oportunidade de negócios, relacionada ou não às suas linhas de produtos atuais. [...] Permite as empresas superar a inércia, tomando a iniciativa para a exploração de oportunidades emergentes, experimentando com a mudança, antecipar e agir sobre as necessidades futuras” (p. 1008).

O papel dos gestores é fundamental, pois são eles que tomam a iniciativa de moldar o ambiente em benefício da proatividade, motivando seus liderados nas melhoras práticas e conduzindo-os a novas ideias (Martens et al. 2011).

O grau de inovatividade de uma organização pode ser mensurado, identificado por fatores como, por exemplo, investimentos financeiros em inovação ou P & D, colaboradores ou especialistas comprometidos com atividades inovativas, números novos de produtos ou serviços, frequência de mudanças incrementais nos produtos ou serviços, grau de utilização tecnológica, entre outras (Martens et al. 2011; Stanko et al. 2013).

Pesquisa empírica realizada por Slavkovic et al. (2013) em 78 empresas - 53% no setor industrial, 16% no setor comercial e 31% no setor de serviços- analisou o impacto da gestão do conhecimento – nas três dimensões de criação, distribuição e uso do conhecimento – na melhoria da inovatividade e no desempenho organizacional. Concluíram que a gestão do conhecimento tem um impacto positivo na inovatividade e, esta, por sua vez, favorece de

forma significativa no desempenho organizacional, embora esse favorecimento seja de longo prazo. Outros estudos chegaram a conclusões semelhantes, como Ferraresi et al. (2014), Sankowska (2013) – este baseado na confiança organizacional –, Reyshav, Stein, Weisberg e Glezer (2012) e Kumar e Rose, 2011.

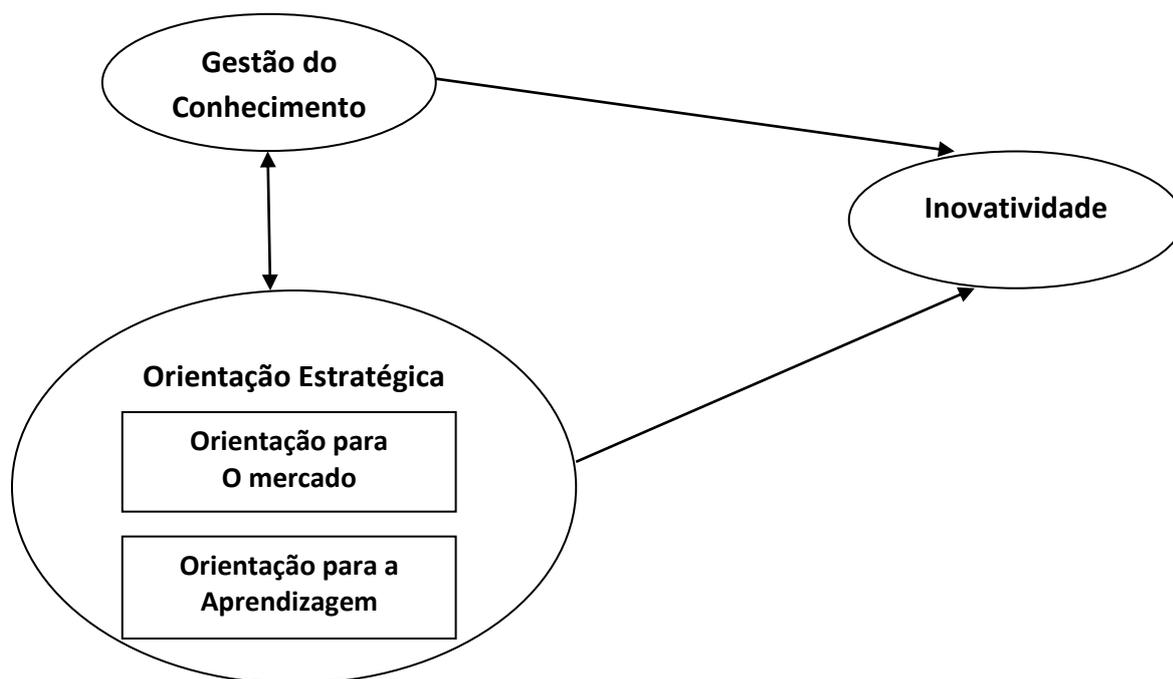
2.4 Gestão do Conhecimento, Orientação Estratégica e Inovatividade

A relação entre a gestão do conhecimento, orientação estratégica e a inovatividade, segundo a literatura, é muito significativa, pois trata o conhecimento como elemento essencial para subsidiar a orientação estratégica e sendo fonte para aumentar a sua capacidade de inovar (Cantner et al. 2011; Darroch et al. 2004; Donate et al. 2011; Kim et al. 2014; Yu et al. 2013). A definição da orientação estratégica da organização contempla os recursos físicos, humanos e organizacionais, em sua orientação para o mercado e na orientação para a aprendizagem, proporcionando um ambiente favorável à aquisição, a distribuição e a aplicação do conhecimento (Yu et al. 2013, Martens et al. 2014 & Cunha et al. 2010), e estes sejam favoráveis a inovatividade. Além disso, propagar a estratégia presume distribuir o conhecimento em diferentes níveis hierárquicos (Teixeira et al. 2015).

Divulgar a estratégia pressupõe a partilha de conhecimento estratégico sobre os vários níveis organizacionais. Assim, a gestão do conhecimento pode ser um catalisador relevante do processo de difusão estratégica, contando que se baseie na utilização de vários canais, ferramentas e práticas. (Teixeira et al. 2015, p. 70).

Assim, neste trabalho, iremos analisar a Gestão do Conhecimento a partir dos seus elementos de aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento. A Gestão do Conhecimento fornece subsídios para a definição da Orientação Estratégica da organização. Esta deverá ser avaliada pelos seus componentes - orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem. Segundo a literatura da área, tanto a Gestão do Conhecimento quanto a definição da Orientação Estratégica influenciam a Inovatividade Organizacional, conforme demonstra o modelo proposto na Figura 10 a seguir. Este modelo representa o modelo conceitual que irá nortear a análise dos dados coletados.

Figura 10 – Modelo Conceitual para análise dos dados



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Ferraresi et al. (2014), Baker et al. (1997); Baker et al. (1999); Jiménez-Jiménez et al. (2011); López-Nícolas et al. (2011); Lin et al. (2008), Balas et al. (2012).

No próximo capítulo será apresentada a metodologia utilizada para elaboração deste trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o método de investigação utilizado neste trabalho, a seleção do objeto de estudo, os instrumentos de coleta e a estratégia para análise dos dados.

3.1 Método de Pesquisa

Com o propósito de compreender em profundidade como ocorrem os construtos gestão do conhecimento, orientação estratégica e a inovatividade dentro da Instituição Educacional, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa com a utilização do método de estudo de casos (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin, 2010).

Yin (2010) esclarece que existem quatro tipos de estudos de caso: projetos holísticos de caso único; projetos incorporados de caso único; projetos holísticos de casos múltiplos e projetos incorporados de casos múltiplos. Unidades incorporadas são aqueles que envolvem mais de uma unidade de análise, dando atenção a uma subunidade ou a várias (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989).

A escolha do estudo de caso como método de pesquisa se justifica quando se deseja examinar um fenômeno em profundidade, de forma exaustiva de um ou poucos objetos empíricos, possibilitando ao pesquisador discernir os fatores que encorajam a ocorrência de um evento em um determinado tempo e dentro de um contexto. (Bonoma, 1985; Yin, 2010; Godoy 1995).

Ridder, Hoom e McCandless (2009, pág 139) afirmam que a pesquisa baseada em estudo de caso possui muito potencial para gerar uma contribuição teórica: “A pesquisa de estudo de caso está apta para fazer uma contribuição teórica no campo da gestão, devido à sua capacidade de desenvolver uma compreensão situacional fundamentada e descrição densa de fenômenos complexos em seu ambiente natural”.

Meyer (2001) complementa citando a importância do estudo de caso para explorar novos processos ou comportamentos que são pouco compreendidos, e para responder como e o por que sobre um conjunto de eventos contemporâneos, onde os tipos de informações coletadas através de entrevistas em profundidade podem favorecer uma visão holística do processo. Além disso, pode auxiliar na identificação e compreensão dos fatores que ajudam a explicar os fatos, auxiliando na integração entre variáveis (Bonoma, 1985; Yin 2010).

Segundo Yin (2010), uma das vantagens de se escolher o método de estudo de caso único é pela apropriação e organização de várias circunstâncias, onde estudos já desenvolvidos sobre o tema proposto não permitiram uma padronização teórica.

A escolha do nosso objeto de estudo foi intencional, e não aleatória (Eisenhardt, 1989; Yin, 2010), pois foi feita a partir da possibilidade de acesso aos dados, e pela crença nas contribuições que o trabalho poderia oferecer para compreensão do processo de Gestão do Conhecimento em uma organização no setor educacional.

A Instituição Educacional, objeto deste estudo, é de grande porte, reconhecida nacionalmente. Embora seja uma instituição privada, recebe compulsórios do governo e, obrigatoriamente, necessita prestar contas e reverter parte destes recursos em cursos gratuitos, favorecendo uma população de baixa renda, e, por isso, a mesma possui uma natureza paraestatal. É uma organização consolidada no mercado, com setenta anos de existência, sendo quase impossível se referir à história da educação no Brasil sem mencionar a Instituição Educacional estudada neste trabalho. Adicionalmente poucos foram os estudos sobre Gestão do Conhecimento em organizações educacionais. Nesse sentido, trata-se de estudo de caso incorporado, por abranger pesquisa em mais de uma unidade da organização (Yin, 2010).

Portanto, para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi elaborada uma pesquisa de natureza qualitativa, em um estudo de caso único, com unidades incorporadas na região metropolitana de Belo Horizonte, mais especificamente nas cidades de Belo Horizonte, Contagem e Betim. Outros pesquisadores utilizaram a pesquisa qualitativa em seus estudos na busca de melhor compreensão sobre a gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade, como Martens et al. (2011); Martens et al. (2014); Cunha et al. (2010); Theis e Schreiber (2013); Zen et al. (2012); Collison et al. (2006) dentre outros.

O estudo de caso de natureza qualitativa foi escolhido porque este trabalho busca uma maior compreensão e reflexão em profundidade dos construtos mencionados, contribuindo para um entendimento holístico do problema proposto e de suas relações (Godoy, 1995; Bonoma, 1985; Eisenhardt, 1989; Yin 2010). O estudo de caso foi de natureza explanatória, pois se pretendeu realizar explicações de causa e efeito entre os construtos (Yin, 2010).

Consequentemente espera-se contribuir para o esclarecimento de algumas lacunas encontradas na literatura, auxiliando na complementação dos estudos da gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade.

3.2 Estratégia de Coleta de Dados

Nos estudos de casos, as técnicas para coleta de dados predominantes são as entrevistas em profundidade, análise de documentos e arquivos e as observações diretas ou indiretas (Yin, 2010; Soy, 1997; Eisenhardt, 1989).

Nesta pesquisa foram realizadas quinze entrevistas em profundidade. Inicialmente, realizou-se duas entrevistas com os assessores especialistas do setor da “Asas da Inovação”, com o Superintendente de Operações e com o Diretor da Unidade corporativa da cidade de Contagem. Estes entrevistados indicaram outros atores que são considerados chave no processo de gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade, como demonstrado no quadro 03 a seguir.

Quadro 03 – Entrevistas realizadas por cargos em ordem de nível hierárquico.

QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS	CARGOS RESPECTIVOS
1	Diretor Regional de Minas Gerais
1	Superintendente de Operações
2	Assessores da “Asas da Inovação”
1	Gerente do Desenvolvimento Humano Organizacional (antigo RH)
1	Gerente de Planejamento e Inteligência de Mercado
1	Gerente Educacional
1	Gerente Regional
3	Diretores das unidades corporativas
4	Especialistas diretamente ligados à Gerência Educacional
15	

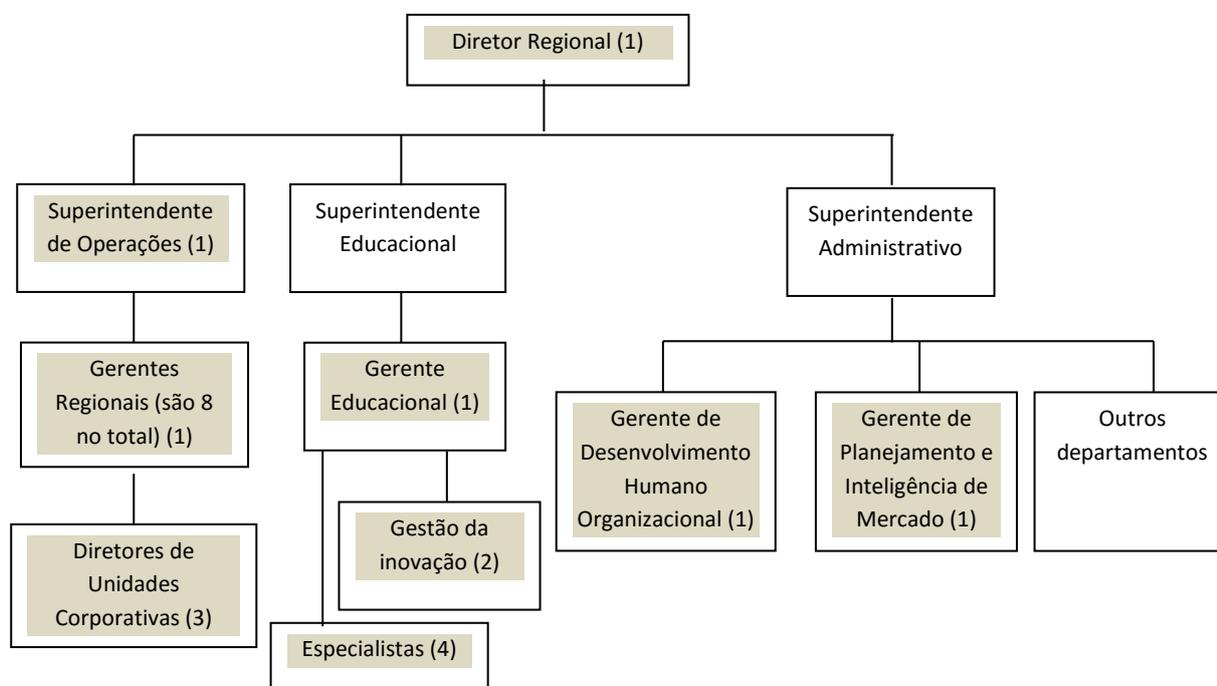
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à quantidade de entrevistas necessárias, Bardim (2011) aconselha que, ao se identificar que as respostas estão permanecendo semelhantes, atingiu-se um ponto que ele denomina de saturação, e mais entrevistas não melhorariam necessariamente a qualidade das informações, tampouco levariam a uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado. Estas entrevistas foram realizadas no período de abril à agosto de 2015, com duração de cinquenta minutos à uma hora e 20 minutos, gerando um relatório de 175 páginas de transcrição no software Word.

Foi definido um roteiro de entrevistas semi-estruturado de acordo com as dimensões apresentadas no modelo teórico deste estudo (Bauer, 2002). Ou seja, no construto Gestão do Conhecimento foram elaboradas questões relativas às dimensões aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento. No construto Orientação Estratégica as perguntas se relacionavam à obtenção de informações sobre as dimensões orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem. Por último, no construto Inovatividade as perguntas do roteiro versaram sobre a criatividade, a abertura organizacional, a orientação para o futuro, a capacidade de assumir riscos e a proatividade, conforme indicado na literatura da área.

Esta organização das questões do roteiro foi planejada para facilitar a compilação e análise das respostas de cada entrevistado. Outras perguntas foram feitas em momentos oportunos e mais informais com atores diferentes, no intuito de se buscar informações e percepções que não constavam do roteiro. Esta flexibilidade é possível e muito útil em estudos de caso de natureza qualitativa para revelar novas variáveis e permitir uma compreensão mais acurada do fenômeno estudado (Yin, 2010; Gaskell, 2002). O roteiro de entrevista está apresentado no Apêndice A. A Figura 11 mostra a posição hierárquica das pessoas entrevistadas, bem como sua importância na estrutura organizacional.

Figura 11: Organograma da instituição objeto de estudo.



Fonte: Adaptado pela autora de acordo com o Documento 13, Apêndice B, apresentando o número de entrevistados para cada área.

Paralelamente aos dados primários coletados, foram usados também os dados secundários, de forma a complementar e enriquecer as informações obtidas nas entrevistas (Godoy, 1995; Eisenhardt, 1989). Foi feito um levantamento de documentos da instituição disponíveis em portais, intranet e periódicos próprios, relatórios internos gerenciais, materiais de divulgação, dentre outros.

Conjuntamente, foram realizadas observações, não apenas nos momentos das entrevistas, como também no ambiente de trabalho, como as conversas informais entre colaboradores e em eventos. Este recurso é considerado interessante pelos teóricos, pois através de anotações de campo quando o investigador se encontra no ambiente do seu objeto de estudo, possibilita-se obter dados de maneira mais informal e dinâmica (Yin, 2010; Greenwood, 1973).

A comparação entre as informações obtidas por meio dessas diferentes fontes (entrevistas, documentações e observações) proporciona uma maior confiabilidade e robustez aos resultados almejados (Yin, 2010; Eisenhardt, 1989; Meyer, 2001; Jick, 1979), permitindo a construção de hipóteses ou proposições. Isso representa a triangulação dos dados, ou seja, “combinar métodos de coleta de dados, como os arquivos internos, entrevistas, questionários e observações” (Eisenhardt, 1989, pág. 534). A compreensão do fenômeno ganha força, na medida em que se confronta os dados de diversas fontes, permitindo o surgimento de novas abordagens (Adami e Kiger, 2005).

3.3 Estratégia de Análise de Dados

Algumas estratégias para a análise de dados foram adotadas conforme sugere Yin (2010), como por exemplo: transcrever as entrevistas de forma imediata, para não esquecer os detalhes; fazer uma convergência de evidências, confrontando os dados colhidos nas entrevistas, nos documentos e nas observações e classificar os dados obtidos conforme os construtos do modelo de análise de dados. O volume de dados coletados em um estudo de caso utilizando múltiplas fontes é extenso, o que torna a atividade da análise complexa (Yin, 2010; Eisenhardt, 1989). A análise de conteúdo é um método muito utilizado nesta fase da pesquisa, pois auxiliam na sistematização, interpretação e descrição do conteúdo dos dados. Os textos são esmiuçados, possibilitando ao investigador construir suas inferências (Godoy, 1995; Triviños, 1987).

Logo, para permitir elaborar um mapa compreensivo do fenômeno estudado, no caso o processo de gestão do conhecimento, orientação estratégica e a inovatividade na Instituição Educacional, foi estabelecido categorias conforme a literatura utilizada. Os dados coletados

foram agrupados nessas categorias para proporcionar a realização da análise de conteúdo. O quadro 04 a seguir demonstra as categorias utilizadas.

Quadro 04 – Categorias de análise utilizada neste trabalho.

Construto	Dimensões	Categorias	Autores	Questões relacionadas ao roteiro de entrevista
Gestão do conhecimento	Aquisição	- Ambiente Externo: ▪ Clientes ▪ Concorrentes ▪ Fornecedores ▪ Outras relações - Ambiente Interno	Kin et al. (2014) Ferraresi et al. (2014)	1 a 3
	Distribuição	- Troca de conhecimentos entre as pessoas internamente - Mecanismos para avaliar o conhecimento - Softwares utilizados	Ferraresi et al. (2014)	4 a 7
	Aplicação	- Como são utilizados/implementados - Combinação de diferentes elementos para a solução de problemas - Como utiliza para melhorar os processos internos - Usados para definição do direcionamento estratégico organizacional.	Ferraresi et al. (2014)	8 a 13
Orientação Estratégica	Orientação para o Mercado	- Orientados na satisfação do cliente - Definição de clientes alvo - Informações sobre concorrentes - Respostas às circunstâncias do mercado	Ferraresi et al. (2014); Baker e Sinkula (1999)	14 a 18
	Orientação para aprendizagem	- Ambiente favorável para que os liderados possam criar e utilizar novos conhecimentos no processo de aprendizagem - Aprendizagem como a chave de uma melhoria contínua - Aprendizagem como investimento, e não custo.	Baker e Sinkula (1999)	19 a 21
Inovatividade		- Criatividade - Abertura Organizacional - Orientação para o Futuro - Capacidade de Assumir Riscos - Proatividade	Tajeddini et al. (2006); Ferraresi et al. (2014); Ruvio et al. (2013)	22 a 31

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, buscou-se com esta pesquisa tentar contribuir com informações que possam auxiliar no refinamento da teoria sobre a Gestão do Conhecimento, a orientação estratégica e a inovatividade. A seguir é apresentado o capítulo de descrição e da análise dos dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 História, Caracterização e Contextualização da Instituição Educacional

Na década de 40 do século passado, com o processo de industrialização do país, houve um crescimento da população urbana, decorrente da migração da população rural, atraídos pelas oportunidades de trabalho industrial e comercial. O aumento da população urbana elevou as vendas do comércio varejista e, com isto, foi identificada a necessidade de qualificar, de forma profissional, os comerciários, capacitando-os a novas técnicas de vendas, controle de estoques, administração financeira e de como distribuir as mercadorias de forma mais eficaz.

A Instituição Educacional, objeto de nosso estudo, foi fundada em 1946, tendo por objetivo, em linhas gerais, capacitar e qualificar brasileiros para que pudessem mais facilmente ser inseridos no mercado de trabalho e nele permanecer (Documento 08, Apêndice B). Em sua origem, essa Instituição Educacional tinha uma proposta de ação educativa e social, que integrasse empregadores e empregados, em um planejamento que beneficiasse, “os empregadores ao exercício livre e estável de suas atividades, com ações em prol da racionalização e melhoria das condições de trabalho, respeito, valorização e incentivo ao desenvolvimento dos trabalhadores” (Documento 26, Apêndice B, p. 32).

Pelo lado dos empregados a proposta era estimular a criatividade dos funcionários, proporcionando cooperativas de solidariedade e autodesenvolvimento, gerando confiança. Por fim, a criação dessa Instituição previa trabalhar para que o Estado reduzisse impostos relacionados aos alimentos, taxas de locação e aquisição de casa/propriedade pelo trabalhador urbano e rural, proteção legal da habitação popular, promover autonomia aos sindicatos e garantir direitos ao trabalhador e providências de combate à inflação. Assim, buscava-se equilíbrio social, acreditando-se que o bem-estar coletivo era possível, devido à cooperação na resolução de dissídios e reivindicações de direitos por meios pacíficos (Documento 08, Apêndice B).

A sustentação financeira dessa instituição educacional é feita pela arrecadação e repasse de 1% sobre o total de proventos da folha de pagamentos dos funcionários dos comerciários. Este decreto foi reafirmado pela Carta Magna no processo da reforma da Constituição Federal em 1988, permanecendo a contribuição compulsória de 1% sobre a folha de pagamentos (Documento 25, Apêndice B).

Essa Instituição Educacional é uma das organizações administradas pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), que é o órgão superior da organização sindical dos comerciários do país, onde se encontram filiadas 34

Federações patronais do Comércio (7 nacionais e 27 estaduais) que integram 998 sindicatos que são os mais atuantes do país, incluindo atacadistas, varejistas, agentes autônomos, despachantes aduaneiros, armazéns gerais, turismo, hotéis, hospitais e outras atividades conexas (Documento 18, Apêndice B).

O Sistema da Instituição Educacional em estudo compreende em sua estrutura hierárquica a Administração Nacional e 27 Administrações Regionais, distribuídas nos 26 estados do Brasil, incluindo uma no Distrito Federal. A Administração Nacional é composta pelo Conselho Nacional, órgão deliberativo, o Departamento Nacional, órgão executivo e o Conselho Fiscal, órgão de fiscalização financeira. As administrações Regionais compreendem o Conselho Regional, órgão deliberativo e o Departamento Regional, órgão executivo (Documento 18, Apêndice B). Apesar de se caracterizar como uma “entidade de direito privado”, a Instituição Educacional tem de cumprir as determinações do Tribunal de Contas, enviando as prestações de contas das administrações Nacional e Regionais, pois a instituição possui um vínculo com o serviço público por receber recursos governamentais, sendo sujeito à fiscalização do Estado (Documento 18, Apêndice B).

O primeiro segmento de atendimento da Instituição Educacional foi o programa do Menor Aprendiz, que se compõe de alunos entre 14 e 18 anos de idade, que permanecem uma semana para treinamento na Instituição Educacional e uma semana na empresa contratante, colocando em prática as técnicas aprendidas na semana anterior. Em 1947 a instituição lançou o ensino pelo rádio, chamada de Universidade do Ar, ministrando disciplinas como Português, Aritmética, Ciências Sociais e Noções de Economia e Comércio (Cavedagne, 2013).

Na década de 50, com o slogan “Do comércio, pelo comércio, para o progresso”, foi estruturado um sistema próprio de cursos, para atender exclusivamente os setores de escritório e de vendas, com ações em Hotelaria. Além disso, realizou acordo com Escolas Técnicas de Comércio de várias cidades do interior de Minas Gerais, instalando os cursos de Datilografia, Estenografia e Correspondente Faturista. Em 1954 foi implantado o serviço de colocação profissional, selecionando e preparando candidatos a emprego no comércio (hoje denominada de Rede de Carreiras). Em 1957, de uma forma ainda improvisada, foi implantada a primeira Loja-Escola de Treinamento em Minas Gerais, para treinamento na área de vendas (Cavedagne, 2013).

Nos anos 60, foram iniciadas as construções dos Centros de Educação Profissional - CEP - próprios. Cada CEP recebia orientações de implantação de cursos de acordo com a necessidade do mercado da cidade correspondente, ampliando a oferta de cursos de qualificação profissional. Em 1963, o Departamento Regional de Minas Gerais inaugura o

Restaurante Escola de Minas Gerais, que se tornou referência para outras regionais estaduais. Entre 1968 e 1969 foi inaugurado o primeiro Hotel Escola em Minas Gerais, situado em Barbacena-MG. Estas foram as primeiras Empresas Escolas, onde os clientes são atendidos pelos próprios alunos em treinamento, o que permite colocar em prática a teoria ensinada em sala de aula (Documento 09, Apêndice B).

No início da década de 70, percebeu-se uma necessidade de qualificar uma grande parcela de trabalhadores adultos, aperfeiçoando-os e reciclando-os. Desta forma, foram introduzidas novas metodologias inovadoras para a época, tais como:

- 1) a ampliação das empresas pedagógicas;
- 2) a implementação da Empresa comercial de treinamento (loja e escritório modelo);
- 3) a ampliação de Unidades Móveis, onde cursos são realizados dentro de caminhões baús, permitindo que diversos municípios rurais sejam contemplados;
- 4) os Cursos por correspondência (lançado em 1975);
- 5) a Concessão de bolsas de estudo a comerciários e seus dependentes, nos Cursos Básicos e Técnicos de Comércio;
- 6) forte apoio à realização de Congressos Brasileiros do Ensino Comercial, promovendo a troca de informações e de aperfeiçoamento, além de palestras, publicações, reuniões técnicas e estudos especializados.

Em 1971 a metodologia de ensino tecnicista, criada pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, foi inserida em alguns cursos, cujo processo é caracterizado por técnicas onde as informações são apresentadas em pequenas etapas. Isso exigia pouca participação ativa do aprendiz. Acompanhando a época do Regime Militar, essa metodologia de ensino, segundo Cavedagne (2013), desvalorizou a ação do docente, restringindo-o aos conteúdos e práticas descritos nos manuais, formando profissionais sem atitude e incapazes de inovar.

A partir de 1976 a Instituição Educacional adota uma política de integração de metas e planejamentos em âmbito nacional, com propostas de ações trienais. No final desta década, implanta a tele-educação, com o objetivo de ampliar suas ações educativas a maior número de brasileiros (Documento 19, Apêndice B).

Na década de 80, com a abertura política, foram iniciadas mobilizações de educadores em todo o Brasil, na busca de uma “educação crítica social de conteúdos” (Cavedagne, 2013, p. 41), fazendo com que a Instituição Educacional revisse sua proposta de formação e capacitação profissional. Em 1988, a instituição implanta os laboratórios de informática, muito modernos para a época. Em 1989 a instituição investe em novo segmento: o de ensino superior, primeiramente introduzido no Estado de São Paulo.

No início dos anos 90, eram nítidas as reformas da educação profissional no país. Em 1995 a metodologia de ensino é modificada para um método de ensino individualizado, baseado em competências, com ênfase na tríade conhecimentos, habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser). A Instituição também começa a produzir seus próprios materiais didáticos, fornecendo aos alunos, além das apostilas, instrumentos como CD's, disquetes, fitas cassetes e vídeos em VHS. Centros editoriais próprios foram implantados nessa época. Em 1999, a instituição lança mais 43 carretas móveis em todo o país. As carretas possuem 14 metros de comprimento por 4 metros de altura e 2,6 metros de largura, tendo capacidade para atender 15 alunos por turno, oferecendo uma infraestrutura bem equipada com pisos em vinil, revestimento em fórmica, isolamento termo-acústico, mobiliário e equipamentos (Documento 26, Apêndice B). Atualmente, em todo o Brasil, a instituição possui 87 carretas e uma balsascola para atender populações de regiões mais periféricas. Em 1999 a Instituição Educacional em Minas Gerais conquista a certificação da ISO 9001, vinculada à Gestão da Qualidade (Documento 26, Apêndice B). Nesta década, foram feitos maiores investimentos na educação a distância.

Somente em 2004 a Instituição Educacional em Minas Gerais começa a investir na educação superior. Implantou, em sede própria na cidade de Contagem, a faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Posteriormente, em 2012, na cidade de Barbacena, iniciou o curso de graduação tecnológica de Hotelaria e em 2013, em Belo Horizonte, o curso de graduação em Gastronomia e cursos de graduações tecnológicas. Em 2009 ampliou as ações de inclusão social que, além de favorecer a população carente, aumentou a capacitação de pessoas com algum tipo de deficiência física.

No Departamento Regional de Minas Gerais, instalado em 26 Junho de 1948, atualmente há 40 Centros de Educação Profissional - CEP's implantados. É importante salientar que um CEP pode atender um grupo de cidades próximas. O CEP Contagem, por exemplo, atende 16 cidades próximas, e não apenas a cidade de Contagem. No quadro 05, a seguir, é apresentada a relação das unidades nas respectivas cidades, com data de inauguração e o número de municípios atendidos pelas mesmas. Considerando que Minas Gerais possui 853 municípios, a Instituição Educacional atende a 65% do Estado.

Quadro 05 – Relação de unidades da Instituição Educacional.

	Unidades da Instituição Educacional	Nº de Municípios atendidos
1	Alfenas	1
2	Araxá	22
3	Barbacena	30
4	Barreiro	4
5	Belo Horizonte – Sede I, II, III, Aprendizagem Comercial, Núcleo de Pós-Graduação	1
6	Belo Horizonte – Núcleo de Criação e Design	1
7	Belo Horizonte – Venda Nova	1
8	Betim	1
9	Conselheiro Lafaiete	40
10	Contagem e Faculdade Contagem	16
11	Coromandel	5
12	Coronel Fabriciano – Vale do Aço	70
13	Curvelo	1
14	Diamantina	1
15	Divinópolis	1
16	Governador Valadares	1
17	Guaxupé	1
18	Ipatinga	1
19	Itabira	9
20	Itajubá	1
21	Ituiutaba	15
22	Janaúba	33
23	Juiz de fora	60
24	Lavras	13
25	Manhuaçu	1
26	Montes Claros	94
27	Patos de Minas	20
28	Pedro Leopoldo	2
29	Pirapora	3
30	Poços de Caldas	25
31	Pouso Alegre	26
32	São João Del Rei	10
33	São Lourenço	1
34	São Sebastião do Paraíso	1
35	Sete Lagoas	2
36	Três Corações	1
37	Três Marias	1
38	Uberaba	17
39	Uberlândia	3
40	Varginha	13
Total de municípios: 549		

Fonte: documento 07, Apêndice B em 01/12/2015.

Além dos cursos de Aprendizagem Comercial e os cursos denominados FIC - Formação Inicial e Continuada - a Instituição Educacional oferece cursos em nível Técnico em todos os seus CEP's, de Graduação nas cidades de Belo Horizonte, Contagem e

Barbacena e cursos de Pós graduação *latu sensu* no núcleo Guajajaras, em Belo Horizonte, além de cursos à distância – EAD.

Até 04/08/2012 havia regionais que possuíam suas próprias logomarcas, diferentes das suas unidades federativas. Em 05/08/2012 foi lançada uma logomarca padrão nacional, que representa, segundo a agência *Packaging Brands* que a criou, inovação e flexibilidade (Documento 18, Apêndice B).

A campanha de padronização da marca foi acompanhada pelo slogan: “Uma nova marca. A competência de sempre!”. Desde então, há interesse da cúpula organizacional em aproximar as administrações regionais, fortalecendo seus interesses e buscando maior interação e inovação.

No início do ano de 2013, foram apresentados projetos, pelo Diretor Regional e pelo Diretor Adjunto, para os 2.500 funcionários das unidades corporativas da Instituição no estado de Minas Gerais, baseados em 3 I’s: Integração, Interiorização e Internacionalização. A partir disso, a administração tem implementado ações para que estes 3 I’s possam se tornar prática institucional, integrando as 40 unidades do Estado, procurando alcançar mais municípios no interior de Minas Gerais e, ao mesmo tempo, fazendo com que a Instituição Educacional seja reconhecida internacionalmente. Na busca de alcançar melhorias na troca de conhecimento e inovação, recentemente houve também estabelecimento de convênio para intercâmbio de professores e alunos com a *New York University* (Documento 14, Apêndice B).

No desenvolvimento da metodologia de “aprender fazendo”, a Instituição Educacional adotou como disciplina obrigatória nos cursos de gestão a chamada Empresa Simulada. Em parceria com Sebrae Minas, o único no Brasil a possuir a patente deste sistema online, os alunos colocam em prática técnicas de gestão de marketing, pessoas, finanças, compras e estoque, tendo a oportunidade de participar de rodadas de negócios estaduais, nacionais e internacionais.

Para 2015, houve uma previsão de formação de 110.804 alunos de educação profissional, distribuídos por eixo tecnológico e por segmento, como demonstra o quadro 06 a seguir.

Quadro 06: Alunos por eixo tecnológico e por segmento – Planejamento 2015

EIXO TECNOLÓGICO	%
Gestão e Negócios	49,89
Ambiente e saúde	17,74
Informação e Comunicação	10,81
Desenvolvimento Educacional e social	7,70
Produção Cultural e Design	6,15
Turismo, hospitalidade e lazer	5,33
Segurança	2,09
Infraestrutura	0,26
Recursos Naturais	0,02
Segmento	%
Gestão	37,68
Comércio	12,27
Beleza	10,85
Informática	10,81
Saúde	7,16
Idioma	5,34
Hospitalidade	3,69
Educacional	2,29
Comunicação	2,15
Moda	1,89
Turismo	1,67
Segurança	1,56
Artes	1,15
Design	0,96
Meio Ambiente	0,29
Conservação e Zeladoria	0,26

Fonte: Documento 03, Apêndice B.

Assim, com 70 anos de história, foram mais de 60 milhões de certificações emitidas para os brasileiros. Desde 2011, com a implantação de novas estratégias, foi definido um direcionamento organizacional e gerencial que se baseia na busca pela inovação, mudar pensamentos e estruturas, e na promoção de maior competitividade organizacional. Novas áreas foram criadas para auxiliar na orientação estratégica organizacional, como a área de Assessoria da Gestão da Inovação (2013) e a área de Planejamento e Inteligência de Mercado (2014).

O relato acima procurou apresentar, ainda que de forma resumida, as ações que foram implementadas, ao longo da história da Instituição, no sentido de fortalecer sua missão e seus objetivos de existência. O quadro 07 a seguir ilustra essa trajetória.

Quadro 07 - Trajetória resumida da Instituição Educacional.

Períodos	Ações Realizadas
1946-1950	- Criação da Instituição Educacional. - Primeiro ensino a distância: pela rádio. Universidade no ar (1947).
1950-1960	- Estruturado um sistema próprio de cursos de aprendizagem, para atender exclusivamente os setores de escritório e de vendas, com ações em Hotelaria. - Serviço de Colocação (1954). - Lançada a primeira Loja-Escola de Treinamento-MG (1957).
1960-1970	- Construção de diversos CEP's no território mineiro. - Inauguração do primeiro Restaurante Escola-MG (1963). - Inauguração do primeiro Hotel Escola, em Barbacena-MG (1968).
1970-1980	- Adotada a metodologia de ensino tecnicista de Skinner (1971). - Qualificação de trabalhadores adultos (aperfeiçoamento e reciclagem). - Implantação da tele-educação. - Adoção de uma política de integração de metas e planejamentos em âmbito nacional, com propostas de ações trienais (1976)
1980-1990	- Implantação do laboratório de informática (1988) - Novo segmento em São Paulo: Ensino Superior (1989)
1990-2000	- Adoção de CD's, Fitas cassetes, vídeos em VHF para métodos de ensino presenciais e a distância. - Centros editoriais próprios implantados. - Adoção de uma nova metodologia de ensino por competências (1995). - Investimento de mais 43 carretas móveis (1999). - Conquista da Certificação ISO 9001 (1999)
2000-2010	- Faculdade Contagem (2004) - Ampliação das ações de inclusão social (2009)
2011-2015	- Novo planejamento estratégico – nova visão (2011) - Lançamento da nova logomarca (2012). - Faculdade Barbacena (2012) - Faculdade Belo Horizonte (2013) - Implantação da área Assessoria da Gestão da Inovação (2013). - Implantação da área Planejamento e Inteligência de Mercado (2014).

Fonte: Elaborado pela autora.

Realizada a contextualização do nosso objeto de estudo, segue na próxima seção, a descrição e análise das práticas de gestão do conhecimento, as ações para definição da orientação estratégica e as condições de inovatividade da Instituição Educacional.

4.2 Gestão do Conhecimento, Orientação Estratégica e a Inovatividade na Instituição Educacional

Conforme anteriormente mencionado, o modelo teórico utilizado para análise e discussão dos dados baseou-se em três construtos: Gestão do Conhecimento, Orientação Estratégica e Inovatividade. Nosso objetivo era entender a relação e a existência de integração entre esses elementos.

Em relação à gestão do conhecimento, três dimensões foram analisadas: a aquisição, baseada no ambiente externo – com clientes, concorrentes, fornecedores e outras relações – e no ambiente interno, através dos colaboradores, tecnologias, processos e metodologias utilizadas; a distribuição, através da troca de conhecimento entre as pessoas internamente, dos mecanismos utilizados para avaliar o conhecimento e dos softwares utilizados, e, por último, da aplicação deste conhecimento, ou seja, a forma como são utilizados ou implementados, a combinação de diferentes elementos para a solução de problemas, e como o conhecimento é utilizado nas melhorias dos processos internos e também para a definição do direcionamento estratégico organizacional.

Sobre a orientação estratégica, a análise foi feita considerando duas dimensões: a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem. Em relação a orientação para o mercado, a análise foi feita baseada na busca da satisfação do cliente, na definição dos clientes alvo, nas informações sobre concorrentes e na busca de respostas sobre as circunstâncias previstas ou não previstas do mercado. A orientação para a aprendizagem, por sua vez, foi analisada partindo da análise sobre o desenvolvimento de um ambiente favorável para que os liderados possam criar e utilizar novos conhecimentos no processo de aprendizagem; na compreensão de que a aprendizagem representa a chave para uma melhoria contínua e a visão de que a busca por maior aprendizagem é um investimento, e não um custo para a organização.

A inovatividade, por fim, foi avaliada, em linhas gerais, a partir da existência ou não de um ambiente interno favorável para que a inovação ocorra, no estímulo à criatividade, a abertura organizacional, a orientação para o futuro, a capacidade de assumir riscos e pela análise da proatividade. A seção se finaliza nas inter-relações entre os construtos mencionados.

4.2.1 A Gestão do Conhecimento na Instituição Educacional

A Gestão do conhecimento, como destacado anteriormente, está sendo analisada em três dimensões: a aquisição, a distribuição e a aplicação do conhecimento. Em relação à aquisição do conhecimento, foi avaliada a partir da origem no ambiente externo – clientes, concorrentes e fornecedores – e no ambiente interno, colaboradores, tecnologias, processos e metodologias utilizadas, conforme sugere Kin et al.(2014).

A Instituição tem passado por processos de mudanças e reestruturação radicais desde 2011. Antes, a instituição não privilegiava realizar esforço de vendas, pois grande parte de

seus recursos originava-se dos compulsórios governamentais. Isso significava deixar salas vazias para não ter custos adicionais, pois as metas – dentre elas, o número de emissão de certificados – eram facilmente cumpridas. A nova visão sobre a necessidade de se adotar comportamento comercial mais agressivo ocorreu mais fortemente após a implementação do planejamento estratégico de 2011, com mais ênfase no ano de 2015.

Para isso, foram promovidas ações, dentre elas a criação de uma área denominada de Inteligência de Mercado, que transformou o marketing - que antes era mais publicitário - para um marketing estratégico. Ou seja, a Instituição Educacional divulgava por meio de folders e em outros instrumentos os cursos oferecidos, mas sem planejamento, sem conhecer plenamente o seu público-alvo ou seus concorrentes. Com a área de Inteligência de Mercado isso se tornou diferente, pois esta área é responsável por analisar o mercado, não apenas os clientes, mas também os concorrentes. Assim, esta área trabalha para coletar os dados do mercado, codificar e fazer a tratativa dos mesmos e transformá-los em informação, posteriormente gerando conhecimento, a ser distribuído e utilizado na organização (Entrevistado 09).

A tratativa desses dados em informação e a codificação dos mesmos para ser transformados em conhecimento estão no trabalho de Probst et al. (2012) que defende que as habilidades do indivíduo ou de uma equipe são necessárias para processar, interpretar e utilizar esse conhecimento dentro das competências organizacionais. Logo, para o autor, o conhecimento é apresentado de forma estruturada, incorporada e dependente de um contexto, com padrões cognitivos de ação, podendo possuir um alto controle comportamental, como visto no referencial teórico deste trabalho. Um exemplo dessa prática observada durante uma das entrevistas foi a pesquisa de mercado realizada na cidade de Contagem para a implantação de mais três cursos tecnológicos. Os dados sobre a população da cidade, faixa etária, gênero, nível de escolaridade, profissão, dentre outros, foram inseridos no software BI (*Business Intelligence*), e havia uma discussão sobre, por exemplo, quais eram os concorrentes mais próximos que ofertavam os mesmos cursos, quais eram os preços praticados entre eles, quais eram os clientes-alvo, qual a porcentagem destes na população da cidade, dentre outras informações.

O entrevistador 09 relatou que foi realizada uma discussão interna séria para tentar entender o cliente da instituição. Inicialmente acreditava-se que o cliente era o aluno, aquele que usufruía do produto, ou seja, do curso oferecido. Por outro lado, uma parcela dos colaboradores defendia que o cliente eram as empresas que fomentavam, através de impostos pagos e revertidos em compulsórios pelo governo, e que, em última instância, contratariam os

alunos formados e treinados pela Instituição Educacional (Entrevistado 11). A crítica a esta visão relaciona-se à consideração do aluno como produto a ser ofertado para estas empresas, “produto” qualificado para melhor atuação no comércio e no turismo. A cúpula organizacional considerou esta perspectiva distorcida e, assim, ficou decidido que o cliente é o aluno que usufrui dos cursos oferecidos. As empresas que geram os compulsórios foram definidas como *Stakeholders*.

Há aquisição de informações sobre os clientes que são tratadas para trazer melhorias nos processos e para o próprio atendimento dos mesmos. Além de informações inseridas pela internet, pela página no Facebook, pelo telefone 0800, pela matrícula online ou pela Rede de Carreiras, existe um departamento que se chama Centrais de Atendimento presenciais, que captam informações das necessidades dos possíveis clientes. No entanto, essas informações obtidas pelas Centrais de Atendimento, ainda não são tratadas nem ao menos armazenadas. Os dados de cadastros dos clientes são armazenados e protegidos em um sistema chamado SA. Porém, vários entrevistados afirmaram que há falhas nesta aquisição, havendo, por exemplo, campos nesse sistema que não são preenchidos adequadamente, dificultando uma melhor interpretação e utilização dos mesmos.

Autant et al., (2013) já apontaram os problemas decorrentes de falhas no processo de aquisição do conhecimento quando as informações não são armazenadas de forma adequada. Para os autores, o momento da inserção dos dados em um simples cadastro, se for mal processada, deixando campos vazios ou inserindo dados incorretos, irá dificultar os próximos processos da gestão do conhecimento, ou seja, no seu compartilhamento e na sua utilização para tomadas de decisões mais assertivas. Os depoimentos a seguir esclarecem sobre a prática, considerada ainda incipiente, de obter informação para municiar o desenvolvimento de cursos na Instituição.

[...] Essas informações relacionadas aos nossos clientes ainda é prematura, ela ainda requer tratamento e nós estamos no caminho, estabelecendo aí alguns processos na compra de algumas ferramentas para controlar melhor isso aí e usar melhor esse recurso (entrevistado 05).

[...] A informação sobre o cliente está bem vaga e não está sendo usada de forma estratégica. Então, o que eu posso falar sobre adquirir informações ou conhecimento sobre clientes: é hoje manual, arcaica e já sabemos dessa necessidade de melhoria e já estamos trabalhando pra isto nesse sentido. (entrevistado 01).

Em relação à obtenção de informações sobre os concorrentes, há entrevistados que afirmam que a Instituição Educacional não possui concorrentes diretos (entrevistados 01, 03, 04, 05, 11 e 13), conforme comprova depoimento a seguir:

[...] Eu acho que não tem concorrente. O que eu poderia considerar? Nem é concorrente. Aqueles que desenvolvem o mesmo tipo de trabalho, que é o ensino e a profissionalização do indivíduo. [...] Então, na verdade não tem concorrência. (Entrevistado 13).

Além disso, houve alguns que afirmaram que, se há algum concorrente, “não há muitos e não incomodam” (Entrevistado 01), e “são os concorrentes que precisam se preocupar com a Instituição Educacional, e não ao contrário” (Entrevistado 05), além de afirmarem que a organização tem apenas algumas percepções sobre os concorrentes, por justamente não incomodar (Entrevistado 03) e que, mesmo na graduação, a Instituição Educacional não tem como objetivo maior lucratividade, e, portanto, por causa dos compulsórios governamentais, pode oferecer preços mais baixos do que a concorrência, (Entrevistado 11).

[...] Hoje atualmente a gente está trabalhando basicamente com pesquisas, com informações de publicidade e mapeamento. Aqui em Contagem a gente tem duas empresas que trabalham com o curso Técnico em Segurança do Trabalho. Mas a empresa tem uma fatia muito boa do mercado, tem uma grande reputação com a população e então acho que não tem muita concorrência não, acho que não incomoda não. (Entrevistado 01).

Por outro lado, houve entrevistados que afirmaram que a organização possui concorrentes somente no segmento de graduação (entrevistados 02, 06, 08, 09, 12, 14). Os demais entrevistados não souberam responder com segurança se há ou não concorrentes. Somente o entrevistado 09 percebe que, na área de Inteligência de Mercado, eles fazem pesquisas para captar dados dos concorrentes, tratando esses dados no *software* BI (*Business Intelligence*), conforme detalhado relato a seguir:

[...] A gente tem uma ferramenta que monitora. Funciona como robôs. Estes robôs são ligados aos sites externos e sites internos. Ele capta dados e transforma estes dados em informação que a gente já agrupou da forma como a gente queria estes dados pra gente transformar em conhecimento. Pra gente monitorar os concorrentes, por exemplo, nos cursos técnicos, a gente seleciona a cidade que a gente quer, e como esse sistema é ligado no site do MEC, por exemplo, e vários outros, ele traz o número de alunos matriculados nas escolas do ensino médio, graduação. (Entrevistado 09).

Outras estratégias são utilizadas para adquirir conhecimento sobre os concorrentes, como relatado pelo entrevistado 06.

[...] Até pouco tempo atrás, “a Instituição Educacional” como um todo não percebia que ela tinha concorrentes, porque às vezes, a demanda era muito maior do que a nossa oferta, e com a chegada desses novos *players* no mercado as pessoas começaram a perceber o seguinte: olha, se nós não mudarmos a nossa forma de atuação nós ficaremos na vala comum e deixaremos de ser referência em muita coisa. [...] A forma que a gente tem de pesquisar o nosso concorrente é buscando folheteria, entrando no site, ligando as vezes... Eu pedi diversas vezes para que os nossos funcionários façam o papel de cliente oculo. (Entrevistado 06).

Entretanto, alguns reconhecem que apesar da marca da instituição ser forte e reconhecida no mercado, ela não é mais garantia ou não é mais suficiente para a sobrevivência e sustentabilidade organizacional.

[...] É claro que é feita uma pesquisa de mercado para entender os cenários. Tem os concorrentes sim, apesar da marca “da Instituição Educacional” ser muito forte, mas diante do cenário que a gente vive, talvez o cliente não priorize tanto a marca. Então, no segmento de graduação a concorrência é uma, no segmento de capacitação e técnico é outra, mas “a Instituição Educacional” busca sempre estar perceptível ao mercado, entendendo qual é o cenário pra poder buscar, pra aprimorar os cursos, ou a qualidade ou lançar novos produtos.(Entrevistado 15).

A maior parte dos entrevistados concordam que não há interação, cooperação ou troca de informações entre a instituição com seus concorrentes, como afirma o entrevistado 12, por exemplo.

[...] E eu vejo ainda a captação de informações em relação aos concorrentes ou inexistente ou feita de forma amadora.[...] Eu não vejo movimento de troca de informações, por exemplo, no segmento de graduação, com a PUC, com a FUMEC... o que tem são contatos muito incipientes. [...] Mas em um futuro, acredito que não seja tão distante, essa troca de informações com outras instituições será fundamental para a sobrevivência em alto nível dos nossos negócios (Entrevistado 12).

Entretanto, o entrevistado 11 contradiz os outros entrevistados, pois reconhece parcerias com seus concorrentes no segmento dos cursos de graduação.

[...] Sim, temos parcerias com a PUC, tem uma parceria muito legal, a UFMG, sempre está aqui e a gente vai até eles, temos programas de estágio, programas, por exemplo, com as APAC's, que é um sistema prisional

alternativo, a gente está frequentemente trabalhando por uma porta aberta (Entrevistado 11).

Assim, percebe-se que nem todos os gestores percebem aquisição de informações e conhecimento sobre os concorrentes, mesmo que estes sejam mais expressivos no segmento de graduação.

Em relação à aquisição de informações com os fornecedores, os entrevistados foram unânimes em afirmarem que todas as compras são feitas através de licitações, baseada na lei 8666/93, devido a Instituição Educacional ser de natureza paraestatal. Por um lado, isso é bastante positivo, pois se busca trabalhar com fornecedores idôneos, que possuem certificações completas e adequadas, regularidades fiscais e trabalhistas, além de não poderem apresentar produtos que possam causar algum dano ambiental ou social. Por outro lado, esta licitação é burocrática, e acaba muitas vezes atrasando alguns processos que, segundo o entrevistado 11, se torna uma desvantagem da Instituição Educacional em relação aos seus concorrentes, pois se perde competitividade.

[...] Para começar o processo de licitação do Senac tem que ter regularidade fiscal tem uma série de parâmetros que favorece, em primeira análise, a entrada de fornecedores idôneos. (Entrevistado 14)

[...] E a gente até evita, pelo menos no meu caso aqui, a gente não pode muito envolver com fornecedor, para não gerar tendências de poder dar privilégio para um ou para outro. Então todos os nossos fornecedores são tratados através de licitações e tomadas de preço. A gente faz uma descrição técnica daquilo que a gente precisa e descreve tecnicamente o produto e a relação entre fornecedores é estritamente via contrato. (Entrevistado 09)

[...] Nós temos um modelo de aquisição. Sempre somos baseados na lei 8.666, a lei que rege as compras públicas, apesar de não termos uma definição pública nós somos regidos porque recebemos recursos do governo federal. (Entrevistado 04).

Utiliza-se da internet para negociações de compras licitatórias, onde, através do portal da instituição, o fornecedor entra com seu usuário e senha e pode fazer ofertas de acordo com as necessidades cotadas. Essas cotações são disponibilizadas pelo departamento de compras da instituição, centralizada em Belo Horizonte, que recebe demandas de todas as unidades corporativas e também seleciona o fornecedor que mais se adéqua ao suprimento das respectivas requisições. Estas compras são de valores mais expressivos e todos os materiais e produtos comprados são estocados no Centro de Distribuição da instituição. Este Centro de Distribuição recentemente mudou sua localidade, da cidade de Pedro Leopoldo para a cidade

de Contagem, perto do CEASA-MG, com o objetivo de melhorar a logística de distribuição dos materiais requisitados para toda Minas Gerais, proporcionando uma redução de custos. Para compras de pequeno valor o processo é mais simplificado, não necessitando de licitação e cada unidade corporativa pode realizá-las. Entretanto, também não há parceria ou troca de informações além dessa documentação exigida pelas licitações e que são cadastradas no banco de dados, ou seja, é restrita ao processo normal de compras (Entrevistado 01).

Outras relações da Instituição Educacional podem ser consideradas laços fortes, como por exemplo, com as empresas e sindicatos do comércio e do turismo, além do Governo Federal, Estadual e Municípios. Um exemplo disso foi o estabelecimento do núcleo de criação e design de moda, parceria entre a Instituição Educacional e o Governo de Minas Gerais que subsidiou o projeto, proporcionando cursos gratuitos com dez ambientes pedagógicos (documento 07, Apêndice B). Outras parcerias foram feitas para atender o público carente, como por exemplo, com o Sine (Site Nacional de Empregos), onde a Instituição Educacional disponibiliza um orientador de cursos para oferecer palestras e workshops em suas dependências, atendendo os desempregados. Também possui parcerias com a CDL (Clube dos Diretores Lojistas), FDC (Fundação Dom Cabral), com o Senai, Sebrae, Sesc, Fiemg, com diversas associações não governamentais e prefeituras. Estes parceiros disponibilizam o ambiente de sala de aula com a infraestrutura e a Instituição Educacional oferece o material didático com um orientador de cursos para atendimento de pessoas com baixa renda, capacitando-os para facilitar sua inserção no mercado de trabalho (Entrevistado 02).

Para os autores Darroch et al. (2004); Pavoni (2009); Chen et al. (2009) e Fugate et al. (2009) esta interação com o ambiente externo favorece a aquisição do conhecimento, por permitir aprimorar, aprofundar, refinar ou até mesmo alterar o conhecimento existente. Em nível de graduação, há trabalhos discentes com soluções de problemas organizacionais, que também geram conhecimento por trabalharem informações sobre as necessidades, satisfações ou insatisfações de empresas. O depoimento a seguir ilustra essa interação.

[...] Hoje, através dos alunos e professores temos um atendimento externo, com o curso de Administração e Ciências Contábeis, que faz a declaração de imposto de renda para a comunidade que gira em torno. Essa interação provoca o conhecimento de causa da necessidade dessas pessoas. Recentemente fizemos um projeto de pesquisa de qualidade de atendimento para as lojas do Big Shopping. A gente provoca, promove, é instigado também e provocado para que essa dinâmica traga conhecimento. A gente não é independente, a gente é interdependente, do conhecimento do mercado e da sociedade. (Entrevistado 11).

Portanto, pode-se afirmar que existe, por parte da Instituição Educacional, aquisição do conhecimento do ambiente externo, porém, segundo os entrevistados 01, 11 e 12, precisa e pode ser aperfeiçoada. Primeiro, há necessidade de divulgação entre os gestores de quem são os clientes e quem são os concorrentes, para que os funcionários da Instituição tenham compreensão homogênea sobre isso, bem como sobre os valores que devem nortear seu comportamento. Segundo, deve-se ter clareza de que as buscas de parcerias e de informações favorecem a competitividade, podendo representar oportunidade para a interação extramuros e gerar novos conhecimentos (Chen et al. 2009). Já a aquisição e criação de conhecimento da Instituição Educacional no seu ambiente interno aparentemente pode ser considerada semelhante ao espiral da criação do conhecimento de Nonaka et al. (1997), ou seja, composta de quatro etapas: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. A Socialização - do conhecimento tácito para o conhecimento tácito - é visto a partir da realização de frequentes reuniões em diferentes níveis hierárquicos, em vídeo conferências, em visitas nas unidades corporativas de consultores – sejam financeiros, de qualidade, de negócios ou outros – para auxiliar os colaboradores em suas experiências, ou em treinamentos (Entrevistado 02). Nessas reuniões, *brainstorm* são incentivados pela liderança e experiências de gestores e colaboradores são relatadas (Entrevistados 06, 04, 09). A Externalização - do conhecimento tácito para o conhecimento explícito - pode ser verificado quando, por exemplo, algum colaborador traz um conhecimento decorrente de novas experiências ou novas informações e isto gera alterações nos processos, é documentado e armazenado no ISODOC para que todos possam compartilhar desse conhecimento (Entrevistado 10). A Combinação - do conhecimento explícito para o conhecimento explícito - acontece quando documentos são revistos e alterados para melhorias internas, e também são processados no ISODOC, com tudo de acordo com a ISO 9001 (Entrevistado 02, 10).

Recentemente, por exemplo, houve mudanças de formulários no departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional, que diminuiu custos com papéis e gastos de tempo (Entrevistado 04). A Internalização - do conhecimento explícito para o conhecimento tácito - é verificada, por exemplo, quando um novo procedimento que já foi documentado e expedido no ISODOC precisa ser absorvido pelos colaboradores e este precisa agir de forma diferente ao até então usual. Nessa fase, os colaboradores podem fazer sugestões para novas melhorias, dando continuidade ao espiral proposto por Nonaka et al. (1997).

As informações contidas nas experiências de cada funcionário e através dos recursos inseridos nos processos, metodologias e rotinas parece se converter em conhecimento, como

sugerido por Cho (2003). Este autor enfatiza a importância do gerenciamento da informação para auxiliar na construção do conhecimento, criando significado nos processos organizacionais e facilitando nas tomadas de decisões. O armazenamento e a proteção dos dados, além da escolha da tecnologia utilizada irão facilitar os próximos processos do conhecimento, como sugerem Cantner et al. (2011); Fugate et al. (2009); Autant-Bernarda et al (2013); Donate et al. (2011); Ferraresi et al. (2014).

Em se tratando da distribuição do conhecimento – segunda dimensão da Gestão do Conhecimento –, foi analisada, na Instituição Educacional, a partir das seguintes categorias: a troca de conhecimentos entre as pessoas internamente, os mecanismos para avaliação do conhecimento e os softwares utilizados no auxílio desse processo.

Em relação à troca de conhecimentos entre as pessoas internamente, a maioria dos entrevistados reconhecem que há distribuição e troca de conhecimentos, mas os entrevistados 01, 11 e 14 apontaram necessidades de melhorias nos processos, principalmente por questões regionais, onde há falhas na comunicação. Segundo Collinson et al. (2006) problemas de comunicação ou com o compartilhamento do conhecimento podem inibir a capacidade de inovação, gerando um estado de inércia, ou ausência de inovação. Além disso, os autores também afirmam que as falhas na comunicação podem não proporcionar a aprendizagem e o desenvolvimento, levantando barreiras significativas para mudanças organizacionais. Pivani (2009) complementa que este processo da distribuição do conhecimento está diretamente relacionado com as condições de aprendizagem individual e organizacional.

Essa busca de compartilhamento do conhecimento tem sido mais expressiva com a atual gestão e com o Planejamento Estratégico 2011-2015, citado anteriormente. Mas, conforme depoimento a seguir, ainda carece de aperfeiçoamentos

[...] Não é fácil. A gente esbarra muito com a comunicação. É uma falha que a gente não consegue ainda detectar onde que é. Se é pela burocratização, se é por entendimento, porque as vezes a comunicação ainda não está muito clara, mas há ainda um *gap* em nosso processo de comunicação interna. (...) Tem melhorado, mas ainda é um processo que tem muito que melhorar. (Entrevistado 14).

A Instituição Educacional têm promovido ações para que a distribuição de conhecimento seja mais efetiva. Por exemplo, há encontros com áreas específicas, como no evento intitulado de ‘Encontro de Educadores’, ocorrido no Sesc de Ouro Preto, Minas Gerais, em Abril de 2013, que reuniu todos os docentes do Estado em um final de semana para promover troca de experiências, *workshops*, palestras e orientações quanto os

procedimentos que deveriam ser utilizados em sala de aula (Documento 11, Apêndice B). Nos anos posteriores, com mais ênfase em 2015, houve encontros com profissionais de outros departamentos, como dos supervisores pedagógicos e também dos consultores de negócios, também promovendo discussões para troca de conhecimento, conforme depoimentos a seguir.

[...] Esporadicamente temos realizado encontros específicos entre funcionários da mesma área que estão espalhados no Estado como um todo. Estas pessoas são convidadas a virem em Belo Horizonte ou BH vai até estas unidades para que justamente possa haver esse compartilhamento de informação e compartilhamento de experiência. (Entrevistado 06)

[...] Para que a gente faça circular o conhecimento entre as áreas, há discriminação das melhores práticas, e começa a espalhar esta integração entre as unidades, através de campanhas internas, de campanhas externas, pra que a gente tenha um único conhecimento do que está acontecendo dentro da “Instituição Educacional”. (Entrevistado 09)

Os mecanismos de avaliação desse conhecimento são muitos. Na nova gestão - a partir de 2011 - foram contratados consultores de gestão para todas as áreas funcionais - financeira, negócios, recursos humanos, tecnologia da informação, área educacional e outros - para quando se adotar um novo procedimento, por exemplo, este consultor seja responsável por promover o treinamento ou o desenvolvimento dos funcionários de suas respectivas áreas, antes da execução das auditorias internas e externas. Esta avaliação é mais de natureza qualitativa, e os entrevistados desconhecem a existência de avaliação quantitativa, (Entrevistado 09,15), apesar de perceberem que as auditorias ficam muito focadas nas normas, processos e documentos (Entrevistado 12). O depoimento a seguir exemplifica a sistemática para avaliação da distribuição do conhecimento.

[...] A gente vê se as pessoas estão absorvendo esse conhecimento, a gente tem as reuniões com os gerentes regionais onde a gente reforça essa disseminação desse conhecimento, a gente tem um relatório mensal onde é apresentado pra eles como o planejamento, a execução desse planejamento e tem um acompanhamento, se ele está sendo executado ou não, os desvios se estão sendo realizados ou não, e no meio do ano existe um retificativo sobre as metas, onde a gente retifica ou concorda. (Entrevistado 09)

Para diminuir as barreiras da comunicação e da distância regional entre as unidades, a tecnologia é considerada fundamental. Alguns softwares e tecnologias são utilizados para auxiliar na distribuição do conhecimento, como: a Intranet, o email, o Skype, o Communicator, reuniões em teleconferência e videoconferência e o ISODOC/ISOACTION. Este último é considerado muito importante, pois todas as políticas e normas da organização estão descritas

nele. Todas as atualizações de leis ou mudanças nos procedimentos são feitas no ISODOC, que é um sistema de Gestão da Qualidade. Ou seja, todo o conhecimento explícito da organização é armazenado nesse software. Se há uma mudança de lei ou de um procedimento, por exemplo, o colaborador responsável por esse sistema dispara um email corporativo onde todos são avisados das devidas alterações.

Os colaboradores entram no ISODOC, através da Intranet, e quando clica no documento, este emite um aviso para a área responsável indicando que o mesmo foi aberto, ou seja, indicando que o usuário obteve acesso a tal documento. Porém, a certeza que este documento foi lido ou não, é demonstrado pelas ações de auditoria interna da qualidade, que não somente visita as unidades corporativas para verificar, mas também há os consultores de gestão da qualidade para treinar e esclarecer dúvidas subseqüentes às novas ordens ou mudanças implementadas (Entrevistado 02, 10).

A Instituição Educacional é uma das únicas instituições de ensino do Brasil a obter a certificação da ISO 9001 (Documento 12, Apêndice B), o que comprova a atenção que ela dá aos mecanismos de avaliação da absorção dos novos conhecimentos, conforme esclarecidos nos depoimentos a seguir.

[...] Qualquer processo interno hoje tem que ser explicitamente documentado, é gerado o ISODOC sobre esse processo e aprovado antes pela zona de competências, diretoria e níveis de pessoal. Esse projeto é aprovado e entra em um sistema nosso chamado ISODOC, onde a gente tem que monitorar a leitura desse documento até para auditorias internas. Então essa parte do conhecimento ela é bem trabalhada. (Entrevistado 09)

Assim, verifica-se que a distribuição do conhecimento explícito é proporcionada pela Instituição Educacional, reunindo todas as informações em um sistema da qualidade - ISODOC, enquanto que a distribuição do conhecimento tácito é realizada por meio de reuniões, videoconferências, seminários, workshops, na tentativa de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores da instituição.

[...] Nós somos uma só equipe, só estamos geograficamente separados. Então estimulamos ao máximo estarmos bem presentes nas unidades, estar juntos com o pessoal, sentir a unidade. Sou defensora da tecnologia, mas nada substitui você estar do lado da pessoa, compartilhar uma emoção com ela, perceber mais do que na fala dela, todos os componentes que ela está colocando ali, ouvir o que está além da fala dela, isso não tem preço. Para o compartilhamento do conhecimento institucionalizado, a gente tem a Intranet, a gente tem algumas ferramentas, a própria ferramenta da gestão da

qualidade, permite que tenha uma troca, fazendo uma atualização mais formal. (Entrevistado 13).

Na dimensão aplicação do conhecimento, as categorias de análise foram avaliadas da seguinte forma: como esses conhecimentos são utilizados ou implementados pela organização, como se forma a combinação de diferentes elementos para a solução de problemas, como o conhecimento é utilizado na busca de melhorias internas e como esses conhecimentos são utilizados para a definição do direcionamento estratégico da Instituição Educacional.

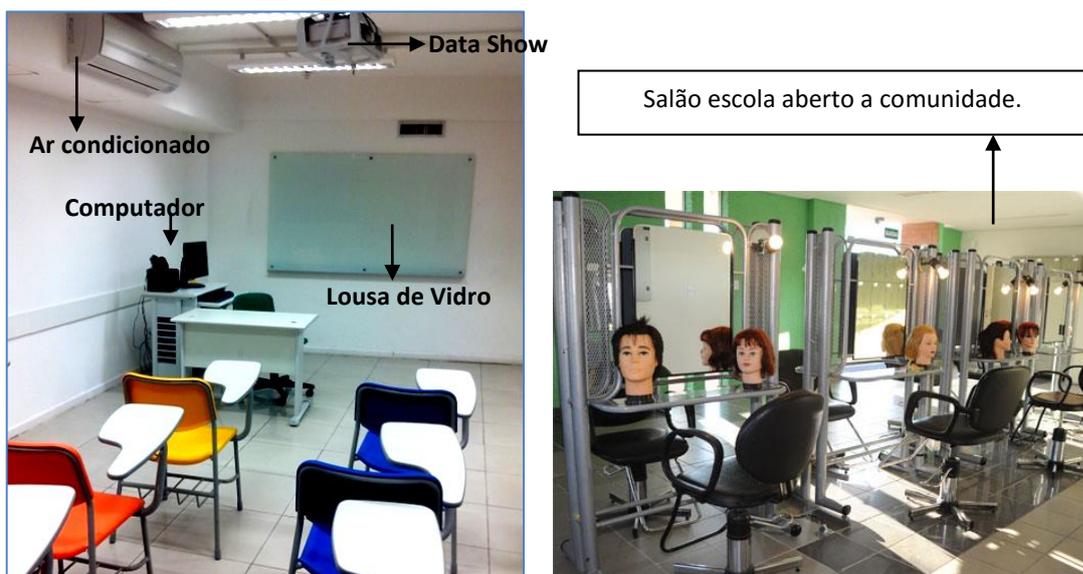
Entre os entrevistados, a maioria entende que a aplicação de novos conhecimentos ocorre na Instituição Educacional. Na avaliação deles, a instituição contratou e substituiu gestores antigos por outros com mais capacitação - a maioria tem nível de mestrado em sua formação - e também com grande experiência em outras organizações, o que facilitou o uso de novas informações e conhecimentos na organização. (Entrevistado 06). Os depoimentos a seguir ilustram a aplicação do conhecimento.

[...] “A aplicação é imediata. Mudou hoje pela manhã, nós já recebemos e já implementamos. Por exemplo: vocês podem fazer as matrículas dos alunos em dois cursos em horários distintos. Pronto, já está estipulado, já está implementado. Então a TI já interferiu, a parte de legislação da “Instituição Educacional” já construiu todo um mecanismo, todo um documento, contratos se forem necessários de serem alterados, já fez. E tudo muito bem estruturado. (Entrevistado 02).

[...] São várias ações que tem e que convocam, no mínimo, 60% dos funcionários de cada setor para participar dos encontros onde serão divulgados esses novos conhecimentos e a partir daí ações que serão cobradas, no que você precisa fazer e observar no seu dia a dia, e os gestores acompanhando todo um desenrolar desse novo conhecimento dentro da unidade (Entrevistado 14).

A qualidade mencionada anteriormente pode ser confirmada através da figura 12 a seguir (documento 15, Apêndice B), demonstrando a qualidade oferecida em um ambiente de aprendizagem favorável e equipada: iluminação adequada, ar condicionado e lousa de vidro, além de todas as salas de aulas equipadas com um computador e um data show. A medição da engenharia estabeleceu 1m² por aluno, comportando no layout da sala de aula 35 alunos por turno (Entrevistado 05).

Figura 12 – Padrão atual das salas de aula da Instituição Educacional.



Fonte: Fotos das salas de aulas padronizadas e laboratório (Documento 15, Apêndice B).

Outro exemplo de aplicação do conhecimento na Instituição é a sua própria metodologia pedagógica de ensino que foi criada pela equipe de supervisores pedagógicos para reagir a pressões e mudanças no mercado. No ano de 2015 a instituição inovou com um projeto de nível nacional, onde todos os cursos foram reformulados. Cada curso tem um documento chamado de Plano de Curso. Para cada disciplina - que internamente é denominada de componente - possui um Plano de Trabalho Docente, que foi reformulado e padronizado para todos os estados brasileiros, baseados na Gestão por Competências e na metodologia do ‘aprender fazendo’ (Documento 10, Apêndice B). Este projeto tem previsão de ser implementado em Abril de 2016. Para tanto, alguns docentes de todo o país foram selecionados para serem treinados, para que sejam multiplicadores, em suas respectivas unidades corporativas, em cada Estado brasileiro (Entrevistado 13, 14).

Por outro lado, para os entrevistados 01, 03 e 12 a aplicação de novos conhecimentos é um processo relativamente lento, pois a Instituição Educacional ainda é bastante burocrática, apesar de acreditarem que a burocracia é importante para a instituição, principalmente por ela ter a característica paraestatal. O depoimento do entrevistado 01 ilustra essa perspectiva:

[...] Esse conhecimento que a empresa está te pedindo parte da demanda também deles conhecerem a empresa. Se eles conhecem a empresa para aplicar esta inovação ou este conhecimento que vem de fora demora certo tempo para se adaptar as normas e as especificações. [...] Mas isso tem que

ser escrito, portado, validado para depois ser aplicado. Então essa aplicação demora um pouquinho. (Entrevistado 01)

A combinação de diferentes elementos do conhecimento para a solução de problemas é prioridade na Instituição. Os gestores trabalham na observação do funcionamento dos processos organizacionais e sua relação, detectando problemas ou algum gargalo (Entrevistado 05). Em segundo lugar a busca por soluções para problemas identificados ocorre pela atualização de ferramentas (como softwares, por exemplo), pela inovação em novas metodologias de trabalho ou de ensino, na participação de colaboradores em *workshops*, seminários e outros, na busca de novos conhecimentos (Entrevistados 06, 08, 09 e 14), no lançamento de novos produtos através da gerência de desenvolvimento de produtos, (Entrevistado 02). Caso não haja soluções internas, contrata-se consultores externos, para que naquele momento, naquele problema, o especialista possa atuar (Entrevistado 03).

[...] A análise é feita tanto pelos técnicos daqui quanto pelas unidades que aplicam os cursos e percebem através da voz do instrutor, pela voz dos alunos que fazem alguma reclamação em razão da qualidade. Esse produto vai ser revisado e vai se acompanhar o mercado com um novo especialista para ver o que está precisando ser modificado. (Entrevistado 14)

Ademais, se um problema acontece em uma unidade corporativa, por exemplo, a Instituição Educacional não trata apenas essa unidade. O problema é tratado nesta unidade e verifica-se a possibilidade desse mesmo problema ocorrer em outras unidades corporativas e se há alguma necessidade de intervenções de outras áreas – do financeiro, do educacional, do administrativo para solução do problema ou demanda (Entrevistado 04, 05 e 15).

Entretanto, o Entrevistado 12, argumentou que a Instituição Educacional tem “um culto ao tradicionalismo”, e o Entrevistado 01 complementa que há combinação de diferentes elementos para solução de problemas, mas são “complexas, longas e exaustivas”.

[...] Eu acho que tem conhecimento que: “é assim que tem que ser porque sempre foi assim.” Então aí se perde a capacidade de dialogar com a diretoria, de encontrar um caminho que às vezes é mais fértil, uma nova ideia, um novo modelo. Então tem um culto ao tradicionalismo. Aí quando você cultua em excesso você perde a oportunidade de trocar com origens distintas, diversas. (...) Agora, o que eu penso é que as diretrizes estratégicas são muito conservadoras, porque obedecem a uma cultura organizacional que privilegia mais o tradicionalismo do que a inovação. (Entrevistado 12)

Outra forma de avaliar a aplicação do conhecimento é através da sua utilização para melhorar a eficiência interna. Em relação aos produtos, por exemplo, que são os cursos oferecidos, há uma equipe de especialistas educacionais que é dividido em eixos de atuação – comércio, gestão, saúde, moda, beleza, gastronomia, tecnologia – que avalia frequentemente o portfólio de seus cursos, comparando-os com o mercado e verificando a aderência dos mesmos. Se houver algum curso (produto) não mais viável, ele se torna inativo. Se ele permanece no mercado ele é atualizado ou sofre alguma modernização (Entrevistado 03). Os próprios empresários do comércio e turismo são convidados para reuniões, com o objetivo de sinalizarem o que procuram nas pessoas que são inseridas no mercado de trabalho e como a Instituição Educacional pode ajudá-los na formação desse profissional, fazendo, portanto, um alinhamento direto com o mercado (Entrevistado 13, 10).

Além disso, há um instrumento interno onde os discentes e docentes participam avaliando o seu curso como um todo – a infraestrutura ofertada, o docente, o conteúdo lecionado – que funciona como termômetro para trazer conhecimento e gerar melhorias nos processos internos, conforme esclarece o depoimento a seguir:

[...] A própria avaliação do curso através do aluno e do professor. São instrumentos que são transformados em planos de ação que são usados até mesmo para novos produtos. Digamos que a gente aplica a avaliação em uma turma que um grande percentual dela está reclamando da carga horária. Isto aí será levado em consideração, será transformado em uma ocorrência, um plano de ação pra ser tratado, pra ser avaliado pela equipe pedagógica e depois pela gerência educacional. É o caso de reestruturar este curso, de repensar esta carga horária, de mudar o que tem de ser mudado (Entrevistado 02).

O Entrevistado 01 salienta que a Instituição Educacional está mais avançada em sua área educacional. Em sua área administrativa ainda necessita de aperfeiçoamentos.

[...] A área educacional está mais avançada do que administrativa nesse ponto. Tem uma equipe que tem de bom pra apresentar para o diretor educacional pra que isso seja implementado, modelado etc. Tem muito sistema em empresa grande, normalmente as pessoas estão acostumadas com uma demanda muito grande de atividades. Então para elas perceberem o mercado ainda é um pouco mais difícil, propor uma alteração então é mais complicado. Você tem que olhar todos os setores, analisar, ver o impacto... Então tem que ter ainda melhoria neste processo. (Entrevistado 01)

A aplicação do conhecimento foi ainda avaliada na perspectiva de sua contribuição para a definição do direcionamento estratégico da organização. A estratégia institucional é

definida de quatro em quatro anos, e há um planejamento anual, que é pensada pela diretoria, mas há participação do chamado “Diretor de Unidade”, responsável por cada unidade corporativa e, em última instância, pela execução do plano. Este plano é divulgado em uma cartilha, que está disponível inclusive no site oficial da instituição. Também é publicado no ISODOC (Entrevistado 02). O conjunto dessas ações é estabelecido pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE), que foi criada em 2013 com o objetivo de conciliar questões concernentes às diretrizes estratégicas da Instituição Educacional, trabalhando com representantes de diversas áreas (Documento 03, Apêndice B).

O Entrevistado 09 afirmou que 100% das decisões ou planejamentos da gestão estratégica institucional são baseadas em práticas de Gestão do conhecimento e na inovação, com o auxílio do departamento de Planejamento e Inteligência de Mercado. Essa prática é condizente com o que defende Ferraresi et al. (2014) quando afirmam que a gestão do conhecimento precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos organizacionais. O Entrevistado 04, porém ponderou que a gestão do conhecimento ainda está em uma fase inicial.

[...] Ainda estamos na fase embrionária em se tratando de gestão do conhecimento, *linkando* o conhecimento com o planejamento estratégico. A gente tem muita noção do que é o mercado, a sinalização do mercado, mas às vezes temos dificuldade em transformar esses dados em informações e estes em conhecimento interno pra se conseguir fazer um trabalho. Tanto que a gente patina muito ainda, estamos desenvolvendo uma metodologia até mesmo porque o mercado não tem um software que nos atenda no ramo de educação. Então, lidar com informações ainda é muito amador. Aí eu diria que não é o caso da “Instituição Educacional”, é o caso do mercado educacional. (Entrevistado 04).

Percebe-se, a despeito de uma ou outra voz discordante, que é evidente a aplicação do conhecimento na Instituição Educacional, que, para Durmuşoğlu, (2013), é necessário que ele seja qualificado, apresente conteúdo relevante e seja consistente com as necessidades e demandas da organização. Há uso de *workshops*, seminários que envolvem toda a empresa, que favorecem a gestão do conhecimento organizacional, fazendo uso positivo da tecnologia da informação, conforme aconselha Cantner et al. (2011). Ademais, a gestão do conhecimento permite o desenvolvimento de rotinas e capacidades que são baseadas em conhecimento e em outros recursos (Darroch et al. 2013). A criação do departamento de Inteligência de Mercado representa evidência na preocupação em gerenciar a informação para que se possa criar significado para os processos organizacionais e que se possa auxiliar na

construção do conhecimento, e este, por sua vez, possa facilitar tomadas de decisões mais assertivas, conforme aconselha (Choo, 2003).

Verifica-se a necessidade, sinalizada pelos Entrevistados 02, 03, 04, 05, 06, 08, 09, 13 e 15, de se apropriar do conhecimento tácito e convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo uma melhor distribuição do mesmo no contexto organizacional, sinalizado pelos autores Nonaka et al. (1997); Choo (2003); Chen et al. (2009); Kamasak et al. (2010); Grützmann et al. (2013); Chen et al. (2014) e Ferraresi et al. (2014). Através do ISODOC, percebe-se uma capacidade organizacional de codificar o conhecimento, que demonstra esforços para se apropriar das informações realmente relevantes, integrando a capacidade da aprendizagem dos colaboradores em seus diferentes níveis hierárquicos, conforme apontado por Kin et al. (2014) e Chen et al. (2009).

Porém, conforme os entrevistados 01, 07, 11 e 14, falta trabalhar melhor o clima e a cultura organizacional para que possa proporcionar um ambiente mais favorável à distribuição do conhecimento, principalmente nas unidades corporativas. Isto foi citado pelos autores Yu et al. (2013); Dai et al. (2014); Cunha et al. (2010) e Zheng et al. (2010) como fundamental para se obter um adequado compartilhamento de conhecimento.

Pelos depoimentos percebe-se que há dificuldades na obtenção e formalização dos dados nos cadastros dos clientes, indicando a necessidade de treinamento dos colaboradores responsáveis pelo mesmo, pois estas falhas podem prejudicar a distribuição e aplicação do conhecimento, conforme alerta Choo (2003).

Por fim, pode-se afirmar que, mesmo a Instituição Educacional não possuindo formalmente um departamento de Gestão do Conhecimento, pode-se perceber que a prática de gerir o conhecimento – aquisição, distribuição e aplicação - existe na organização. Gonçalves et al. (2012) já alertavam para o fato das organizações que de alguma forma tentam gerir o recurso do conhecimento, mas não possuem formalmente departamento especializado nesta prática.

O quadro 08 sintetiza a prática de gestão do conhecimento identificada na Instituição Educacional.

Quadro 08 – Síntese da Gestão do Conhecimento na Instituição Educacional.

Construto	Dimensões	Categorias	Práticas adotadas pela Instituição Educacional	Ponderações dos Entrevistados
GESTÃO DO CONHECIMENTO	AQUISIÇÃO	- Ambiente Externo: (Geral)	- Criação da área de inteligência de mercado, proporcionando a análise dos clientes e concorrentes.	- Necessidade de esclarecer para os gestores e colaboradores quem são os clientes e quem são os concorrentes, buscando maior homogeneidade nos discursos.
		▪ Clientes	- O Cadastro de clientes não é preenchido adequadamente. - Nova estratégia: aumentar as vendas na captação de novos clientes para cursos pagos. - Centrais de atendimentos também coletam dados dos clientes de forma presencial e lançam em planilhas. - A área de Inteligência de Mercado tem aperfeiçoado o processo de adquirir informações dos clientes, para que seja utilizado de forma estratégica.	- Falta treinamento entre colaboradores para proporcionar melhorias no processo do cadastro de clientes.
		▪ Concorrentes	- Há parcerias mais expressivas no segmento de graduação, onde há troca de conhecimento entre eles. - A área de Inteligência de Mercado tem melhorado a visão de adquirir informações dos concorrentes, que seja utilizado de forma estratégica, através de pesquisas e mapeamento.	- Nem todos os gestores da instituição reconhecem a importância significativa dos concorrentes.
		▪ Fornecedores	- Negociações realizadas através de licitações e tomadas de preço. - Há o cadastro de fornecedores e coleta de documentações que são restritos às licitações.	- Relacionamento restrito ao processo de compras.
		▪ Outras relações	- Governo Federal, Estadual e Municipal. - Sesc, Sebrae, Senai, Fiemg. - Sine, CDL, FDC, Ong's.	- Laços fortes, onde há troca de informações e conhecimento.
		- Ambiente Interno	- Aparentemente há uma criação do conhecimento em espiral sugerida por Nonaka e Takeuchi (1997), apresentando as suas quatro etapas: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.	- Necessidade de melhorias na comunicação interna.

(Continuação)

Construto	Dimensões	Categorias	Práticas adotadas pela Instituição Educacional	Ponderações dos Entrevistados
GESTÃO DO CONHECIMENTO	DISTRIBUIÇÃO	- Troca de conhecimentos entre as pessoas internamente	- Para melhorar a troca de conhecimento, recentemente a instituição busca promover internamente a troca de experiências, <i>workshops</i> , palestras e orientações em reuniões, congressos e conferências esporádicas.	- Talvez pela distância geográfica, há falhas na comunicação entre as unidades corporativas. - Falta trabalhar melhor o clima e a cultura organizacional para proporcionar um ambiente mais favorável para distribuir o conhecimento. - Falta elos de ligação entre as unidades corporativas.
		- Mecanismos para avaliar o conhecimento	- Contratados consultores de gestão para verificar se os conhecimentos têm sido absorvidos pelos funcionários.	- Ligado mais à área da Gestão da Qualidade.
		- Softwares utilizados	ISODOC / ISOACTION, TOTVS, BI (<i>Business Intelligence</i>), Skype, Comunicator, Intranet / Internet	- É normal grandes empresas utilizarem vários softwares, pois há complexibilidade nos processos.
	APLICAÇÃO	- Como são utilizados / implementados	- Qualidade da infraestrutura oferecida nos ambientes de salas de aulas.	- A aplicação para alguns é lenta por causa da burocratização.
		- Combinação de diferentes elementos para a solução de problemas	- Observam-se processos internos, na tentativa de detectar algum gargalo. - Constantes buscas de atualizações de ferramentas tecnológicas e de estudos em novas metodologias processuais e pedagógicas. - Participação de colaboradores em eventos externos, como <i>workshops</i> , seminários, congressos e outros.	- “Culto ao tradicionalismo” é visto por alguns dos entrevistados, que se torna a solução de problemas de forma complexa, longa e exaustiva.
		- Como utiliza para melhorar os processos internos	- Equipes educacionais divididas por eixos de atuação que avaliam frequentemente o portfólio dos cursos oferecidos, auxiliando um alinhamento direto com o mercado. - Avaliação de desempenho dos cursos são aplicados dentro da sala de aula para verificar a percepção do aluno em vista à melhorias que se faz necessárias, tanto na infraestrutura quanto no produto/curso oferecido.	- Há mais avanços no âmbito educacional do que no âmbito administrativo.
		- Usados para definição do direcionamento estratégico organizacional.	- Divulgado em cartilhas e pela Intranet, além de ser publicado no ISODOC. - Criação do CGE. - A Inteligência de Mercado evidencia a sua preocupação em gerenciar a informação de forma a criar significado para os processos organizacionais, auxiliando na criação, distribuição e aplicação do conhecimento.	- A Gestão do Conhecimento e a Inovação é utilizada 100% nas decisões do direcionamento estratégico (Entrevistado 09), apesar de que isso ainda está na fase embrionária (Entrevistado 04).

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

Apresentada a análise do construto Gestão do Conhecimento, faz-se necessário apresentar, em sequência, a análise do construto Orientação Estratégica.

4.2.2 A Orientação Estratégica na Instituição Educacional

A orientação Estratégica foi analisada a partir de duas dimensões: a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem. Quanto à orientação para o mercado, foi estabelecido como categorias: a orientação na satisfação dos clientes, a busca de clientes alvo, as informações sobre concorrentes e as respostas às circunstâncias de mercado, conforme sugerem os autores Ferraresi et al. (2014); Sbragia et al. (2013); Baker et al. (1999b); Darroch et al. (2004); Moraes et al. (2013). Em relação à orientação para a aprendizagem, as categorias analisadas foram: se a instituição objeto de estudo possui um ambiente favorável para que os liderados possam criar e utilizar o novo conhecimento no processo de aprendizagem, se a instituição valoriza a aprendizagem como a chave de melhoria continua e se possui visão de que a aprendizagem é um investimento, e não um custo, baseado em Baker et al. (1999b); Perin et al. (2004); Abbade et al. (2012); Lin et al. (2008).

A orientação estratégica da Instituição Educacional é definida pelas diretrizes do Departamento Nacional e pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE) – grupo criado no final de 2013, que começou a atuar no início de 2014, partindo das informações recolhidas e tratadas pelo setor de Inteligência de Mercado. Uma das formas de operacionalizar a orientação estratégica é através da carga horária do cronograma anual dos cursos, distribuída em três segmentos: a aprendizagem comercial, objetivo principal da fundação da instituição em 1946 – proporcionar ao menor aprendiz o seu primeiro ofício – os cursos técnicos e FIC's (Formação Inicial e Continuada); e a graduação, que foi concebida para garantir e promover, aos alunos, uma trajetória de educação continuada dentro da instituição.

A partir dessas três vertentes educacionais – aprendizagem comercial, cursos técnicos e FIC's e graduação -, a Instituição busca estar presente em quase todos os municípios de Minas Gerais, desenvolvendo estratégias para ampliar a oferta dos seus serviços educacionais. Além dos cursos gratuitos promovidos pelos compulsórios, a Instituição Educacional, com a nova visão implementada pelo planejamento estratégico de 2011-2015, procura vender seu portfólio de cursos e obter novos clientes. Percebe-se que um dos focos da orientação estratégica atualmente está na orientação para o mercado, visando conhecer e satisfazer as demandas dos cliente, como pode ser confirmado na figura 14. Essa ilustração retrata o processo promovido pela alta administração da Instituição no sentido de reestruturar

a organização para melhor posicioná-la no mercado e obter a sustentabilidade econômica. Tudo isso sem perder de vista as necessidades dos clientes/usuários e enfatizando o objetivo de se estreitar os laços com seu público alvo.

Figura 13: Ações realizadas e acompanhadas em 2015 pelo CGE.



Fonte: Documento 03, Apêndice B.

Em outras palavras, a Instituição Educacional vem sofrendo uma drástica reestruturação Organizacional, alterando áreas/departamentos, organogramas, separando os nichos de negócios entre educação profissional e educação de nível superior, com o acompanhamento da coordenação de regulamentação legislativa. Ademais, por meio do setor de Inteligência de Mercado, tem promovido um maior relacionamento com o cliente e trazendo mais sustentabilidade em recursos econômico-financeiros (Entrevistados 02, 04, 06). A Comissão de Gestão Estratégica - CGE tem sido um órgão importante para a instituição por definir, com maior clareza, a orientação estratégica e ao estabelecer o posicionamento da Instituição Educacional no mercado. Para isso, conforme depoimento a seguir, foi desenvolvido um amplo diagnóstico na Instituição.

[...] “A primeira ação que fizemos foi empreender o cenário ‘da Instituição Educacional’. Então, antes de olhar lá pra fora, a gente queria olhar só pra dentro. Aí nós fizemos uma análise SWOT só com as nossas forças e as

nossas fraquezas. (...) Depois disso a gente fez um trabalho de mapeamento de relevância sobre esses pontos. A gente numerava se esses pontos tiveram alto impacto, o tempo de execução e o custo de execução. Então a gente fez uma matriz de prioridade e analisamos alguns pontos. Depois pegamos estes mesmos pontos e fizemos uma nova matriz: se eram estratégicos, táticos ou operacionais. (...) Primeiro era consertar a casa.” (Entrevistado 09)

Além disso, o departamento de Planejamento e Inteligência de Mercado foi estruturado recentemente para analisar e atender as demandas de mercado de Minas Gerais. Ou seja, a partir deste departamento, fortaleceu-se a dimensão orientação para o mercado na definição da orientação estratégica da organização.

[...] “Vamos desenvolver um produto sim, a partir do momento que ele atende toda ‘a instituição’, que tenha a participação de todos os envolvidos e que preferencialmente possamos comercializá-los. Por isso que surgiu a área de inteligência de mercado, junto com a área de planejamento que é justamente pra dizer o seguinte: olha, vamos ao mercado, vamos entender o que o mercado está precisando e, em cima dessa demanda do mercado, caso ela se perpetue por muito tempo a gente lança o produto”. (Entrevistado 06)

Assim, a categoria “satisfação dos clientes” da orientação para o mercado, é perseguida pela Instituição, na visão dos entrevistados. Uma das ações estratégicas apontadas como metas do planejamento 2015 foi de “aprimorar e implementar uma metodologia para avaliação da satisfação dos clientes”, trabalho destinado ao departamento de Assessoria de Marketing e Comunicação (Documento 03, Apêndice B). Para um dos entrevistados, a satisfação do aluno é percebida pela receptividade aos cursos ofertados e pela facilidade de inserção dos egressos no mercado de trabalho (Entrevistado 04). Por meio de relatórios avaliativos internos, o grau de satisfação do aluno é monitorado regularmente, alcançando média de 90 a 95% de aprovação, um nível considerado bastante satisfatório (Entrevistado 02, 04, 06 e 07).

Para aqueles que têm alguma reclamação a fazer, há o setor de ouvidoria, onde as insatisfações são encaminhadas para resolução na respectiva unidade corporativa. Também há pesquisas que geram relatórios, sobre o grau de evasão e desistência, a qualidade do curso quanto a sua infra-estrutura, o material didático e o nível do docente, o que facilita o monitoramento sobre a percepção dos clientes da qualidade dos cursos (Entrevistado 07). O depoimento a seguir ilustra o percurso realizado após a efetivação de uma reclamação.

[...] “O aluno faz a reclamação. A gente orienta, coloca em critérios pedagógicos, depois mandamos para a gerência educacional e ela manda uma equipe nova pra poder estudar. Então tem que ir *in loco* na unidade para ver se procede a reclamação. E busca-se a solução daquela reclamação.

Estamos fazendo agora a pesquisa de evasão e da qualidade do curso.” (Entrevistado 07).

Em relação à categoria “busca de clientes alvo”, a estratégia definida pela CGE parece ter estabelecido uma nova metodologia. As maiores ofertas pela instituição eram os cursos gratuitos e havia pouca ou nula busca de clientes alvo, pois a demanda era maior do que a oferta dos cursos (Entrevistado 06). A partir do momento que houve a diminuição dos compulsórios e o aumento nos esforços para vendas de cursos pagos, principalmente no segmento dos cursos de graduação e pós-graduação, começou-se então essa busca de clientes alvo de forma mais expressiva (Entrevistado 05, 06, 11). Após a definição do mercado, uma revisão dos cursos oferecidos está sendo feita, pois foram encontrados no portfólio dos produtos alguns cursos que se tornaram obsoletos, outros precisando de alterações e ainda outros cursos estão sendo estruturados para atender novas demandas (Entrevistado 03, 06).

Ademais, o departamento de Marketing tem utilizado um pouco mais dos canais de comunicação, divulgando melhor os cursos para cada unidade corporativa. Os folders anteriores, por exemplo, eram unificados para toda Minas Gerais, e acabava destacando as unidades instaladas em Belo Horizonte. Atualmente, cada unidade corporativa ganhou seu próprio folder que tem sido distribuído em locais estratégicos, na tentativa de buscar os clientes-alvos de forma mais efetiva. Também tem sido utilizado como recursos de mídia o *Busdoor*² (mais voltado para os cursos de graduação) e os canais de rádio e televisão (Entrevistado 09). Além disso, a área de Inteligência de Mercado busca conhecer o potencial cliente, captando alguns dados do mercado, como exemplifica o relato abaixo.

[...] “Hoje pra gente tomar qualquer decisão nós temos alguns indicadores de mercado que a gente utiliza como: tamanho da população, faixa etária da população que a gente atua, qual é o marketing *sharing* desejado... dentro de cada unidade a gente analisa a capacidade instalada daquela unidade, em termos de horas/aula e em termos que pode se produzir, a vocação daquela unidade de acordo com o PIB daquela cidade. A gente sabe se aquela cidade é mais pra cursos gratuitos ou cursos de vendas, e quais são os cursos que a gente vai oferecer para aquela cidade.” (Entrevistado 09).

Quanto a informações sobre os concorrentes, categoria da dimensão orientação para o mercado, como dito anteriormente, os entrevistados 01, 07, 10, 13 e 14 consideram que a Instituição Educacional não tem concorrentes, pois como, a princípio, não visa lucro, sempre

² Mídia de comunicação localizada na parte externa do ônibus.

tem uma vantagem competitiva através da precificação. Por outro lado, os compulsórios governamentais fomentam as ofertas dos cursos gratuitos.

Contudo, novas iniciativas tem sido implementadas para melhorar o conhecimento sobre os concorrentes, como, por exemplo, as ações dos consultores de negócios, que antes eram aqueles que faziam de tudo nas unidades corporativas, mas que agora não apenas buscam novos clientes como também procuram conhecer os concorrentes (Entrevistados 05, 06, 15).

[...] “A gente percebia que o nosso gestor da unidade via o nosso consultor de negócios mais como um "faz tudo". O cara que poderia não só vender, mas em algumas ocasiões poderia levar alguns materiais em nossas unidades de apoio, porque tem o carro a disposição. (...) Só que ele não vendia, porque tinha a verba do compulsório, o PRONATEC, por exemplo, que representava mais de 35% de entrada. (...) Com a redução da oferta do PRONATEC, a gente impôs uma mudança do dia a dia desse profissional. Nós estabelecemos um número de visitas feitas por dia e estabelecemos um tempo, que é 20% do dia, onde ele busca informações principalmente dos clientes, mas também dos concorrentes.” (Entrevistado 05)

Os Entrevistados 04, 06, 08 e 09 enfatizaram a importância do setor da Inteligência de Mercado que busca as informações dos concorrentes e fazem a tratativa dessas informações. Nesse sentido, percebe-se que além do setor de Inteligência de Mercado, especializado no acompanhamento e análise da dinâmica competitiva do setor, há ainda profissionais na Instituição cujo trabalho está direcionado para captar novos alunos e monitorar as estratégias das demais instituições de ensino do entorno. Acompanhar e analisar a capacidade e as intenções dos concorrentes pode estabelecer com mais clareza a orientação estratégica organizacional, como ensina Sbragia et. al. (2013) e Balas et. al. (2012). A Instituição Educacional parece buscar seguir as orientações desses autores.

Tais atitudes podem favorecer o que aconselham Baker et al. (1999b) e Abadde et al. (2012), que a organização desenvolva um conjunto de processos, crenças e valores que reflita e tenha consonância com as necessidades e comportamentos dos clientes, favorecendo inclusive a geração de uma cultura que irá privilegiar a geração de valor para seu público.

Em se tratando das respostas às circunstâncias do mercado, outra categoria da dimensão orientação para o mercado, os entrevistados 02, 03, 06, 07, 13, 14 e 15, demonstraram a importância das ações estratégicas de base tecnológica, da infra-estrutura e da capacidade dos colaboradores para oferecer uma melhor responsividade, ou seja, a resposta ágil da Instituição Educacional mediante as circunstâncias previstas ou não previstas do mercado, conforme depoimentos a seguir.

[...] “Para nós a vantagem competitiva está relacionada com o que nós podemos fazer de melhor, não só superar a vantagem do concorrente, mas também do que a gente pode fazer de melhor para o nosso público. (...) O que precisamos ter como referência de mercado? E muitas das vezes isso vem com base na inovação, com base em novas tecnologias, com base em novas metodologias, a partir de informações mais uma vez que nós obtivemos no mercado ou o que o mercado nos sinalizou.” (Entrevistado 03)

[...] “Como é que eu viabilizo esta oferta? Eu vejo isso completamente, por exemplo, na reestruturação das equipes, com alguns focos mais direcionados pra atender essas demandas que de fora que forma. Ou construção ou ampliação das unidades, buscando trazer muito da tecnologia, da sala, do ambiente escolar, laboratórios, situações, ambientes que favoreçam a simulação de situações como parte de convivência e facilita o pensar do aluno.” (Entrevistado 13).

Todos os entrevistados lembraram-se do cenário desfavorável político-econômico brasileiro no ano de 2015, acarretando um processo de desaceleração que desencadeou uma série de medidas para a sobrevivência da organização. Até o final de 2014, por exemplo, tinham turmas programadas para início de 2015 que seriam subsidiadas pelo PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego). Mas o Governo Federal não liberou a verba para realização destes cursos, e, portanto essas turmas tiveram que ser canceladas. Os recursos dos compulsórios também apresentaram uma queda devido ao ambiente recessivo e à queda na receita das empresas e, portanto, de recolhimento de tributos. Uma das formas encontradas pela Instituição para responder a essa circunstância não prevista do mercado foi rever o trabalho dos consultores de negócios, como anteriormente mencionado, e exigir o aumento dos esforços de vendas dos cursos (Entrevistados 01, 02, 05, 06, 10 e 15), conforme ilustra o depoimento a seguir.

[...] O grande desafio nosso agora nesse momento é reagir a este bombardeio de informações da crise. Portanto, a nossa estratégia agora é vender, porque nós não temos alguns projetos aí principalmente que vinha da esfera pública, como o grande projeto que era o PRONATEC. Aí não só ‘a Instituição Educacional’, mas todas as instituições no país que trabalhavam com o PRONATEC, claro que estão tendo que lançar alguma estratégia pra poder cobrir esta diferença, para poder atuar e poder sobreviver no mercado e responder a essas circunstâncias. (Entrevistado 02).

Entretanto, os Entrevistados 01, 11 e 12 dizem que a responsividade da Instituição Educacional em relação ao mercado ainda é fraca, principalmente com as obrigações licitatórias e burocráticas, que atrasa muito os processos e os projetos, ocasionando, na avaliação deles, uma

desvantagem competitiva. O Entrevistado 12 fez uma analogia da instituição com uma locomotiva enferrujada que voltou a andar em passos lentos, conforme extrato a seguir:

[...] “Ainda não se consolidou a visão de um grupo maior de pessoas que tem que se quebrar paradigmas. Acho que ainda está muito no esforço e pouco na prática. (...) Eu acho que ‘a Instituição Educacional’ é uma grande locomotiva que estava enferrujada pelo tempo. É natural que uma empresa de 70 anos tenha algumas ferrugens, e parte disso deve-se ao tempo. E vejo que contrataram um mecânico para tirar uma graxa aqui, colocar um óleo ali, estão contratando um mecânico para mexer no motor... Então essa locomotiva está começando a andar, em uma velocidade pequena ainda, mas caminhando. Você não muda isso do dia prá noite. É um processo (Entrevistado 12).

Nesse aspecto – pouca agilidade de respostas da Instituição -, o Entrevistado 01 avaliou que falta ainda melhorar o acompanhamento dos processos que foram implementados, além de faltar ferramentas para gerar relatórios gerenciais – quantitativos e qualitativos – para fomentar as tomadas de decisões.

Desta forma, pode-se dizer que a Instituição Educacional passa por um processo de aperfeiçoamento, identificável na busca de se conhecer as necessidades dos clientes e de atendê-los de forma plena, criando valor nos produtos (cursos) a serem oferecidos, como sugere Balas et al. (2012) e Baker et al. (1999b). Porém, na opinião de alguns dos entrevistados, falta melhorar a busca de informações e as movimentações dos concorrentes e do ambiente para a organização na produção e na inovação, como indica Sbragia et al. (2013); Darroch et al. (2004); Baker et al. (1999b) e Mores et al. (2013), e ainda falta quebrar paradigmas em se tratando de promover um ambiente interno favorável que possa privilegiar a geração de valor para os clientes, conforme indica estudos de Abadde et al. (2012) e Kholi et al. (1993).

O grau de sua importância e a possibilidade de contribuição do departamento de Planejamento e Inteligência de Mercado, por ser uma área nova, ainda não é identificado pelas unidades corporativas, parecendo necessitar de mais divulgação interna. Ou seja, há um trabalho de inteligência de mercado, relativo às atuais e futuras necessidades dos clientes, bem como as informações de concorrentes. Porém, ao que tudo indica, ainda é fraca a disseminação dessas informações entre os departamentos e unidades corporativas para que a Instituição Educacional possa responder e utilizar desse conhecimento como sugere Kholi et al. (1993), sinalizando morosidade no grau da velocidade de resposta da organização conforme pesquisas de Baker et al. (1999b).

Partindo dos estudos de Sbragia et al. (2013), pode-se supor, baseado nas entrevistas realizadas, que, em se tratando da geração de inteligência, a pesquisa com os clientes

(usuários finais, que são os alunos) acontece, é forte e é monitorada com frequência; a inteligência sobre os concorrentes ainda é fraca, considerando que a maioria dos entrevistados não reconhece a existência de concorrência, portanto, deve ser melhorada; o efeito positivo das mudanças sobre os clientes (adoção de novas tecnologias para uso em situações de ensino, implementação de atendimentos individualizados) é perceptível e alto.

Em relação às informações macroeconômicas são supridas e tratadas por um órgão do sistema da Instituição Educacional, portanto, é relativamente forte; os contatos com autoridades são considerados frequentes, pois houve relatos dos entrevistados citando exemplos de ações envolvendo governadores, prefeitos, empresários e instituições não governamentais. As tendências sociais também são evidenciadas pela instituição pelo órgão do sistema citado anteriormente. O tempo de relacionamento com os mesmos fornecedores é considerado pequeno, pois basicamente é por licitação. Pessoas (funcionários) coletando informações ocorrem principalmente no próprio departamento da Inteligência de Mercado e na área comercial, através dos consultores de negócios, que estão recebendo treinamentos para atuar de forma mais significativa, e também na área da Gestão da Inovação, mais conhecida como “Asas da Inovação”, como veremos com mais detalhes no próximo item, na análise do construto inovatividade.

Em se tratando da disseminação das informações obtidas pelo departamento de Inteligência de Mercado, na avaliação geral parece precisar melhorar, pois ela é mais propagada na matriz, e de forma mais fraca nas unidades corporativas. Entretanto, pelos entrevistados 04, 05, 06, 08 e 09 há um esforço e projetos para buscar essa melhoria, que pode ser comprovada na discussão em reuniões entre o marketing e outros departamentos, através dos documentos internos, de reuniões interdepartamentais promovendo atualizações de informações e sobre tecnologias, da propagação das informações de mercado e do treinamento de pessoal de desenvolvimento de novos produtos.

Sbragia et al. (2013) sugerem que a interação interdepartamental pode ser facilitada quando há confiança entre os atores, quando prevalece a sinceridade mútua, expectativas positivas da equipe, cumprimento das tarefas e a preocupação com os objetivos e na integração organizacional. Isso, na visão do autor, facilita a responsividade organizacional para as demandas do mercado.

Assim, em resumo, pode-se dizer que para a maioria dos entrevistados prevalece, sobre a dimensão da orientação para o mercado, que há esforços no sentido de atender às necessidades de clientes, há uma busca mais efetiva pelos clientes alvo e também uma busca

sobre as informações dos concorrentes, além de apresentar esforços nas respostas às circunstâncias do mercado.

A orientação para a aprendizagem, por sua vez, foi analisada de acordo com as seguintes categorias: a existência de um ambiente favorável para que os liderados possam criar e utilizar novo conhecimento no processo de aprendizagem; se a aprendizagem é considerada fundamental na busca de melhoria contínua e se a aprendizagem é vista como um investimento, e não um custo.

De maneira geral os entrevistados reconhecem que a orientação para a aprendizagem organizacional é evidenciada de uma forma mais significativa na nova gestão, com a proposta da reestruturação.

Sobre a existência de um ambiente favorável para que os liderados possam criar e utilizar novo conhecimento no processo de aprendizagem – categoria da orientação para aprendizagem - foi observado, pela pesquisadora, por exemplo, que no departamento de Marketing, os colaboradores são incentivados a criar e exercitar seu processo criativo inclusive com a liberdade de pintar as paredes do departamento do que quiserem, conforme citado pelo Entrevistado 09.

[...] “A gente vem fortalecendo uma nova cultura, que a gente vem disseminando, principalmente aqui na sede. Isso vem se fortalecendo pra que isso chegue nas pontas e isso, aqui no Marketing, está muito evidenciado, onde a pessoa tem que ter liberdade para criar e o ambiente quem vai escolher é ela. Se você visitar a área de marketing você vai ver que as paredes estão todas pintadas, o pessoal tem uma liberdade muito grande, escreve o que quiser e com isso a gente vem incentivando um ambiente favorável para a criatividade, para que a gente possa avançar mais no mercado.” (Entrevistado 09)

A maioria dos entrevistados apontou que os líderes recentemente têm promovido um ambiente mais favorável para a aprendizagem, apesar dos entrevistados 03, 11 e 14 amenizarem essa informação ao ressaltarem que a organização precisa amadurecer nessa questão, pois ainda está na fase inicial. Isto ocorre por quê, internamente, a maioria dos colaboradores demonstravam (e em alguns setores ainda demonstram) uma certa falta de compromisso com a instituição e esta, por sua vez, era mais displicente com os erros, como ilustram os depoimentos a seguir.

[...] “As equipes trabalham com compromisso, de pegar a tarefa, desenvolver a tarefa e ir até o fim. A gente que vem do mercado privado a gente tinha uma forma de cobrança muito rígida e a forma de cobrança aqui não é rígida. As pessoas erram uma vez, não aprendem, erram duas vezes, não aprendem, erram três vezes, não aprendem porque acha sempre que alguém vai resolver,

porque acha que nunca vai ter uma punição. (...) Uma coisa que a gente vem pregando é justamente que ele tem que preocupar com ‘a instituição’ como se fosse dele. (Entrevistado 05).

[...] “Percebendo que cada vez mais tem chegado profissionais com essa nova mentalidade, que a gente precisa melhorar os processos, que a gente precisa ser mais eficiente, que precisa inovar, pois o mercado pede essa inovação. Não só inovação no produto, mas também de uma organização mais moderna, de uma **organização que aprende**. (...) E a liderança foi trazendo essas mudanças nos hábitos dos funcionários pra mudar no dia a dia e nos vários processos internos (Entrevistado 03, destaque da autora).

[...] “Essa questão de incentivar a participar, de desenvolver um trabalho de equipe, há muito esforço, e é algo que a gente vê acontecer. (...) Já é uma pré-disposição para as práticas coletivas, a gente não consegue trabalhar de outra forma com todo esse compartilhamento, estimulando a criatividade, iniciativas, incentivos de novas propostas.” (Entrevistado 13)

Porém, esse ambiente favorável à participação, à troca de ideias, à aprendizagem é mais percebido na sede, e menos visto nas unidades corporativas. Os líderes incentivam os liderados a criar e utilizar novos conhecimentos no processo de aprendizagem, mas isso é muitas vezes restrito aos procedimentos explícitos no ISODOC. Muitos desses processos são engessados, dificultando esses incentivos à criatividade (Entrevistados 01, 11, 10, 12, 15).

Sobre a aprendizagem ser considerada como a chave para a melhoria contínua – outra categoria da Orientação para Aprendizagem – os entrevistados consideram que essa visão ainda se encontra em processo de desenvolvimento na Instituição. O CGE detectou que um dos pontos fracos era justamente o departamento de RH, hoje denominado departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO). Aparentemente, na visão dos entrevistados, não havia trabalhos como a avaliação de desempenho, um plano de carreiras, ou plano de treinamento e desenvolvimentos que pudessem favorecer a aprendizagem organizacional. O antigo RH era mais voltado para questões trabalhistas, como por exemplo, a apuração de cartão de ponto, o cálculo das folhas de pagamento, o controle das horas extras e as questões relacionadas ao recrutamento e seleção.

Hoje, o DHO possui um novo gerente responsável por reorganizar a gestão de recursos humanos da empresa. Estão sendo implantadas medidas para melhorar a aprendizagem, trabalhando mudanças como, por exemplo, nos estilos da liderança, investimentos em treinamentos, na implantação do plano de avaliação de desempenho de 180 e 360 graus (fornecendo feedbacks aos colaboradores dos seus pontos fortes e pontos a serem melhorados) e na reestruturação dos cargos e funções, “porque detectou que algumas áreas estavam gerando conflitos com outras áreas em termos de execução de alguma tarefa, além de que algumas tarefas

não estavam sendo executado” (Entrevistado 09), o que prejudicava o fluxo de comunicação para troca de informações e, conseqüentemente, interferia negativamente na orientação para a aprendizagem. Ademais, há mais controle das operações, com investimento no software TOTVS.

Uma das formas que pode ser identificada como “aprendizagem como a chave para a melhoria contínua” é o Plano de Excelência implantado pela superintendência de operações. Nesse projeto são listados, em uma tabela, alguns procedimentos fundamentais dos processos departamentais nas unidades corporativas, como por exemplo, a computação de horas extras que devem estar conforme as leis trabalhistas, o giro do estoque no almoxarifado, pagamentos efetivos e nas datas corretas da assistência estudantil e de outras contas, alvarás que devem estar em dia para a instituição não receber nenhuma multa, metas de vendas, dentre outros. Para cada item cobrado há uma nota avaliativa, somando-as no final do relatório. Esse relatório mensal é apresentado pelas unidades corporativas à superintendência de operações que ranqueia as unidades através dessa pontuação, classificando-as do melhor para o pior desempenho. Todos os desempenhos negativos são avaliados, tratados e devem ser corrigidos (Entrevistado 05). O objetivo do Plano de Excelência não é gerar competição entre as unidades, mas sim promover a aprendizagem entre as mesmas, conforme depoimento abaixo. Não há relatos de premiação, mas sim o desejo de todos de que as unidades corporativas aprendam a operar de forma correta, conforme depoimento ilustra:

[...] Coloquei vários processos que são feitos no dia a dia e todo o mês a gente fecha e ranqueia quem entregou corretamente e quem não entregou. (...) O principal objetivo dessa ferramenta não é criar competição entre as unidades ou ver qual a unidade é melhor ou mais eficiente. Por traz do procedimento tem o **aprendizado** nos processos organizacionais. (...) Estou **ensinando-lhes** a fazer o serviço de uma forma habitual e a convicção é de que com o passar dos meses já vai ficar no automático. Colocar pontos e ranquear isso aí foi mais um pretexto pra ensinar os processos de forma correta. (Entrevistado 05, destaque da autora).

Parece haver interesse dos funcionários de fazer os procedimentos da forma correta e da melhor forma possível, pois um erro nos procedimentos pode acarretar diretamente na insatisfação dos clientes e dos valores internos (Entrevistado 15). Através do Plano de Excelência há uma maior aprendizagem entre os funcionários (Entrevistado 01, 02, 05, 06, 14, 15).

Entretanto, os Entrevistados 01, 11 e 12 argumentam que o Plano de Excelência tem promovido muito mais um espírito de concorrência entre as unidades corporativas do que um espírito de aprendizagem e cooperação, contrariando o objetivo inicial de promover o compartilhamento de informações para subsidiar as boas práticas na melhoria dos processos.

O Entrevistado 11 ainda complementa que a liderança possui um discurso de promover em seus liderados a criatividade, ideias e contribuições, mas, na prática, ainda não estão preparados ou não demonstram interesse em escutar essas ideias.

Ou seja, todas as propostas implementadas para melhorar o processo de aprendizagem organizacional percorre um caminho e tem suas fases. Os entrevistados 01, 11 e 12 enfatizaram que a Instituição Educacional ainda engatinha no processo de mudança interna, mas consideram que ela está no caminho certo, que tem buscado o aprimoramento das boas práticas organizacionais, incentivando a aprendizagem organizacional. Percebem que essa aprendizagem depende também muito da vontade de todos os colaboradores em seus diversos níveis hierárquicos para que a Instituição consiga operacionalizar as mudanças e os aperfeiçoamentos. Ressaltam que direcionar 2.500 colaboradores na mesma direção não é uma tarefa fácil (Entrevistados 01, 04, 05, 06, 07, 11 e 12).

Há ações para fortalecer uma nova cultura (Entrevistado 04), com o intuito de promover um espaço para a aprendizagem proativa, como sugere Baker et al. (1999b). Isso pode favorecer a adaptação da instituição às ocorrências do ambiente externo, como demonstram Mores et al. (2013); Wu et al. (2012); Real et al. (2012), mesmo por quê a Instituição Educacional precisa se preocupar com a diversidade regional, pois são 40 unidades corporativas espalhadas em 8 regionais em Minas Gerais, que possuem suas características e culturas próprias (Entrevistado 08). Portanto, percebe-se a existência de uma predisposição da instituição em criar e utilizar a informação, influenciados por um conjunto de princípios institucionais, que é justamente o conceito da orientação para a aprendizagem conforme sugerem autores como Perin et al. (2004); Baker et al. (1999b) e Lin et al. (2008).

A visão de que a aprendizagem é um investimento e não um custo ocorreu a partir da nova orientação estratégica promovida pelo CGE. A área do Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) tem realizado um mapeamento de gestão de competências dos funcionários, procurando ajustá-las às competências organizacionais, que precisam estar, numa perspectiva gerencial, voltadas para os *inputs* e *feedbacks* de mercado.

Outro indicativo da preocupação com a aprendizagem, maior capacitação e dos investimentos realizados nesse quesito, são as bolsas institucionais liberadas para que os funcionários possam participar de cursos de pós-graduação *latu sensu*, *stricto sensu* e de idiomas (Entrevistado 04). Verbas para participações dos colaboradores em congressos nacionais e internacionais têm sido liberadas para que estes possam trazer novos conhecimentos e serem multiplicadores, disseminando novos conhecimentos e estimulando processos de aprendizagens dentro da organização (Entrevistado 06).

Recentemente, através do software da TOTVS, há um controle sobre os cursos, congressos, treinamentos e desenvolvimentos subsidiados pela Instituição, tendo sido estabelecida uma regra: cada funcionário precisa gerar um relatório para seu líder direto sobre o que aprendeu, e ele precisa ser multiplicador entre sua equipe para participar de algum novo treinamento. Busca-se também aprendizagem em nível internacional para ser aplicado internamente na instituição, de forma a gerar conhecimento e inovação (Entrevistado 04).

[...] “a gente autoriza muito congresso. E no último mês eu me assustei com o número de pedidos que chegaram. Quanto mais chegar mais eu vou autorizar, desde que quando eles retornarem me façam uma apresentação daquilo que aprenderam e para os demais colegas. O que acontece hoje em diversas instituições é que a gente capacita, capacita, capacita e quando a pessoa vai embora todo o conhecimento vai com ela. A instituição não teve a competência de cobrar junto com o colaborador que ele dissemine o conhecimento. (...) Ela está muito individualizada”. (Entrevistado 06)

[...] “A gente tem dois programas da área de docência para 2016 para ver como é que está se fazendo em missões internacionais. Como na Suécia dá aula? É pra gente aprender. Suíça, Alemanha... (Entrevistado 04)

Foi observado que o construto orientação estratégica na Instituição Educacional tem privilegiado, até o momento, a dimensão da orientação de mercado, em comparação com a dimensão orientação para a aprendizagem. Os esforços em orientação para aprendizagem exigem maior empenho dos colaboradores, segundo Lin et al. (2008), talvez por isso as organizações tenham mais dificuldade de implantar ações nessa direção. Por outro lado, projetos identificados como de orientação para o mercado foram implantados formalmente há cerca de dois anos, e, portanto, estão mais fortalecidos do que as ações consideradas de orientação para a aprendizagem, com oito meses de implantação (Entrevistado 04 e 09). Apesar disso, alguns resultados já foram percebidos e mencionados, mas ainda considerados muito pequenos diante das perspectivas da instituição.

O entrevistado 03 ressaltou ainda que as ações identificadas como orientação de aprendizagem recebem *inputs* da orientação para o mercado, conforme já salientado por Darroch et al. (2004), pois quando as informações são adquiridas no ambiente externo precisam ser absorvidas no ambiente interno através de um processo de aprendizagem, para que haja uma resposta, em novos produtos, em inovação, por exemplo.

Os entrevistados reconhecem que as ações de orientação para o mercado e as de orientação para a aprendizagem são complementares no sentido de se obter maior vantagem competitiva. Esse pressuposto é definido na literatura por autores como Baker et al. (1999b), Darroch et al. (2004) e Lin et al. (2008). A Instituição Educacional, mesmo encontrando-se

na fase embrionária de implementação de ações de orientação para a aprendizagem, pode facilitar adaptação da organização às ocorrências do ambiente externo, conforme demonstra estudos de Mores et al. (2013); Wu et al. (2012); Real et al. (2012), e criando um maior espaço para a aprendizagem proativa conforme cita Baker et al. (1999).

Fica evidente que a adoção dessas práticas e a visão da orientação para a aprendizagem é condição para que a instituição crie e utilize conhecimento, tomando como base, logicamente, seu conjunto de princípios institucionais, conforme orienta Perin et al. (2004) e Lin et al. (2008). O Entrevistado 06 pareceu sinalizar, a aprendizagem de ciclo simples (ajustando a ação para atingir o resultado desejado), duplo (transformando os modelos mentais para a geração de novos significados e ações) e *dêutero* (que favorece o entendimento e criação de novos processos de geração de modelos mentais), em seu processo de geração de modelos mentais, a implantação dos modelos mentais, as ações e os resultados (Perin et al. 2006). Para exemplificar, atualmente é possível haver mais questionamentos dos colaboradores, mais modificações (mesmo que restritas) de políticas internas, de normas e de verificação dos objetivos organizacionais. Os líderes estão sendo incentivados a serem mais descentralizadores e a incentivar confrontos mais abertos e construtivos.

[...] “Nós tivemos que mudar o nosso **modelo mental** para deixar de ensinar, mas sim de **aprender a aprender**, novamente a fazer o que a gente precisa e obrigatoriamente toda a instituição de educação teve que se adequar a essa situação e a inovação. (...) Vai demandar um tempo ainda, que, uma instituição de educação está acostumada com aquela questão do tradicionalismo, mas se não se adequar ficará fora do mercado”. (Entrevistado 06), destaques da autora.

Quando as organizações planejam e implementam ações decorrentes da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem, tendem a alavancar o grau de inovação o seu desempenho organizacional (Baker et al. 1999b). As informações decorrentes da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem são importantes para a gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, a gestão do conhecimento, com seus processos, pode promover maior definição da orientação estratégica, como afirmam Abbade et al. (2012); Perin et al. (2004); Lin et al. (2008); fortalecendo o modelo proposto nesse trabalho. O quadro 09 a seguir permite visualizar, de maneira resumida, a análise do construto orientação estratégica identificada na Instituição Educacional.

Quadro 09 – Síntese da Orientação Estratégica na Instituição Educacional

Construto	Dimensões	Categorias	Práticas Adotadas pela Instituição Educacional	Ponderações dos Entrevistados
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	Orientados na satisfação do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Nova reestruturação estratégica aponta uma forte orientação para o mercado baseada na busca da satisfação do cliente. - Setor de ouvidoria para tratar reclamações ou sanar problemas. Também elaboram relatórios como: grau de evasão ou desistência e a qualidade do curso oferecido. - Ainda a maior busca é por cursos gratuitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios indicam que há 90 a 95% de grau de satisfação do cliente.
		Definição de clientes alvo.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de mercado, da oferta e da demanda. - Nova estruturação das funções dos consultores de negócios, atuantes na busca de novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção dos clientes quanto aos cursos pagos não é muito perceptível. - Necessidade de deixar mais claro para o cliente sobre as ofertas dos cursos de graduação.
		Informações sobre concorrentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Com a nova estratégia, há tentativas de se conhecer mais os concorrentes, através de dados coletados pela área de Inteligência de Mercado e também através dos consultores de negócios, que além de buscar novos clientes também pesquisam nos concorrentes dados sobre os mesmos. Isto ocorre de maneira mais frequente na sede, em Belo Horizonte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de esclarecimento entre os gestores sobre quem são os concorrentes e como eles agem no mercado, e de melhor disseminar essas informações nas unidades corporativas.
		Respostas às circunstâncias do mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Com a redução dos compulsórios e o cancelamento das verbas do PRONATEC a estratégia foi aumentar os esforços para captação de novos clientes através de cursos pagos. - Informações macroeconômicas são oferecidas constantemente por um órgão da instituição. - Contatos com autoridades são frequentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguns entrevistados apontaram a burocratização e os processos licitatórios como fatores que tornam a responsividade organizacional fraca, pois podem atrasar processos e projetos, colaborando para desvantagem competitiva. - Na percepção da maioria, faltam ferramentas para gerar relatórios quantitativos e qualitativos de forma que fomentem as tomadas de decisões mais assertivas. - Ainda não é perceptível nas unidades corporativas a importância da área de Inteligência de Mercado, representando uma falha na disseminação dessa informação e, conseqüentemente, sinalizando morosidade na resposta ao mercado.

(Continuação)

Construto	Dimensões	Categorias	Práticas Adotadas pela Instituição Educacional	Ponderações dos Entrevistados
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM	Ambiente favorável para que os liderados possam criar e utilizar novos conhecimentos no processo de aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> - Há um ambiente favorável para a aprendizagem, mas isso é mais evidenciado na sede do que nas unidades corporativas. - Os líderes incentivam os liderados a criar e utilizar novos conhecimentos no processo de aprendizagem, mas isso é muitas vezes restrito aos procedimentos explícitos no ISODOC. - Incentivos e subsídios para fomentar novos treinamentos e desenvolvimentos entre colaboradores, de forma a conquistar novas aprendizagens. 	- Existe, mas há necessidade de melhorias, principalmente nas unidades corporativas.
		Aprendizagem como a chave de uma melhoria contínua.	<ul style="list-style-type: none"> - De RH para DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional). Essa mudança sinaliza o esforço da instituição em criar uma nova cultura que favoreça a aprendizagem. - Há tentativas de promover uma aprendizagem proativa. - Plano de Excelência para incentivar o processo de aprendizagem organizacional, na busca de melhoria contínua envolvendo todas as unidades corporativas. 	- O Plano de Excelência, em fase inicial, tem promovido em algumas unidades corporativas competição e o não compartilhamento de boas práticas.
		Aprendizagem como investimento e não custo.	<ul style="list-style-type: none"> - DHO tem estruturado um mapeamento da gestão de competências entre colaboradores comparando-os com as necessidades das competências organizacionais. - Bolsas institucionais de estudo são destinadas para a capacitação dos colaboradores. - Verbas foram liberadas para os colaboradores participarem de congressos, <i>workshops</i> e outros eventos de âmbito nacional e internacional, para que estes sejam multiplicadores do conhecimento e da aprendizagem. - Nova regra foi estabelecida: todo colaborador que receber uma nova aprendizagem precisa ser um multiplicador entre sua equipe. 	- A aprendizagem é vista na instituição como investimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

No término da análise da orientação estratégica, faz-se necessário a análise do último construto: a inovatividade.

4.2.3 A Inovatividade na Instituição Educacional

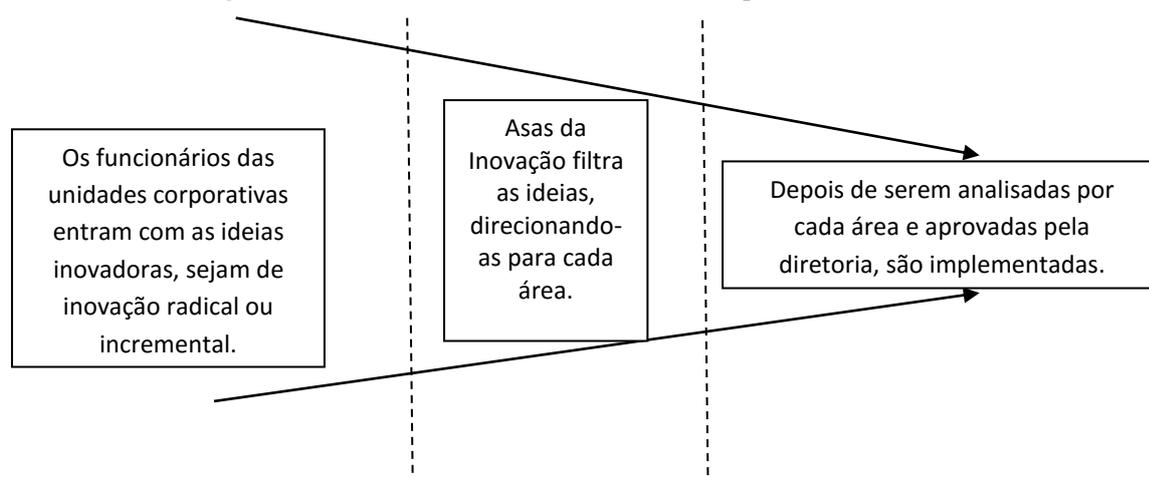
A inovatividade é um construto que foi analisado de acordo com as seguintes categorias: a criatividade, a abertura organizacional, a orientação para o futuro, a capacidade de assumir riscos e a proatividade, baseado em estudos de Tajeddini et al. (2006), Ruvio et al. (2013) e Ferraresi et al. (2014). A criatividade foi analisada a partir de dois pontos: se os fatores do ambiente interno favorecem a inovação e se há estímulos à criatividade dos colaboradores. Na abertura organizacional – onde a Instituição deve reconhecer que novas ideias podem alterar a sua cultura, trazendo mudanças (Ruvio et al. 2013) – foi verificado se a Instituição possui relações extramuros que indiquem a existência de abertura da Instituição e que podem favorecer a inovatividade. Na categoria orientação para o futuro foi averiguado se há conjunto de metas que estimulem a inovatividade e se essa mesma orientação para o futuro é compartilhada entre os líderes e seus liderados. A categoria capacidade de assumir riscos foi analisada considerando se a Instituição Educacional incentiva projetos inovadores, reconhecendo que alguns podem não ser bem sucedidos ou se a instituição é mais conservadora ou, ao contrário, assume grandes riscos. Por último, a categoria proatividade foi analisada avaliando se os gestores identificam novas oportunidades no mercado e se estimulam a autonomia em seus colaboradores de forma que possam ter mais ações inovadoras.

Para se discutir a primeira categoria, a criatividade, dois pontos foram explanados pelos entrevistados. O primeiro diz respeito a fatores do ambiente interno que favoreçam a inovação. O segundo ponto refere-se aos estímulos ofertados aos colaboradores para que os mesmos possam inovar. Todos os entrevistados citaram a adoção do Programa da Inovação como um estímulo a criatividade. Implantado em 2013 pela nova área da Instituição Educacional, a Assessoria da Gestão da Inovação, mais conhecida como “Asas da Inovação”, é uma área vinculada à Superintendência Educacional que tem o objetivo de conduzir os projetos de inovação educacional. Tudo o que significa mudança ou aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos pela instituição, em termos de melhorias de material didático, novos cursos, adoção de metodologias diferenciadas, novas parcerias, um ambiente pedagógico mais moderno em termos da relação entre questões teórico-conceituais e questões práticas, são exemplos de processos onde a “Asas da Inovação” atua (Entrevistado 03).

Ainda não se percebe inovações radicais, mas incrementais, principalmente na estrutura da sala de aula (Entrevistado 03), onde todas estão equipadas como um computador, um data show e a lousa digital.

Em 2014, a “Asas da Inovação” criou um blog chamado “Programa da Inovação”, onde todos os funcionários da empresa possuem a possibilidade de apresentar uma ideia para que esta possa ser analisada. O departamento de Gestão da Inovação fica centralizado em Belo Horizonte, na sede III, que recebe ideias de todas as unidades corporativas em Minas Gerais (Entrevistado 03). Esta área filtra as ideias e encaminha para os respectivos departamentos, como ilustra a figura 14 a seguir.

Figura 14 - Processamento das ideias recebidas pela “Asas da Inovação”.

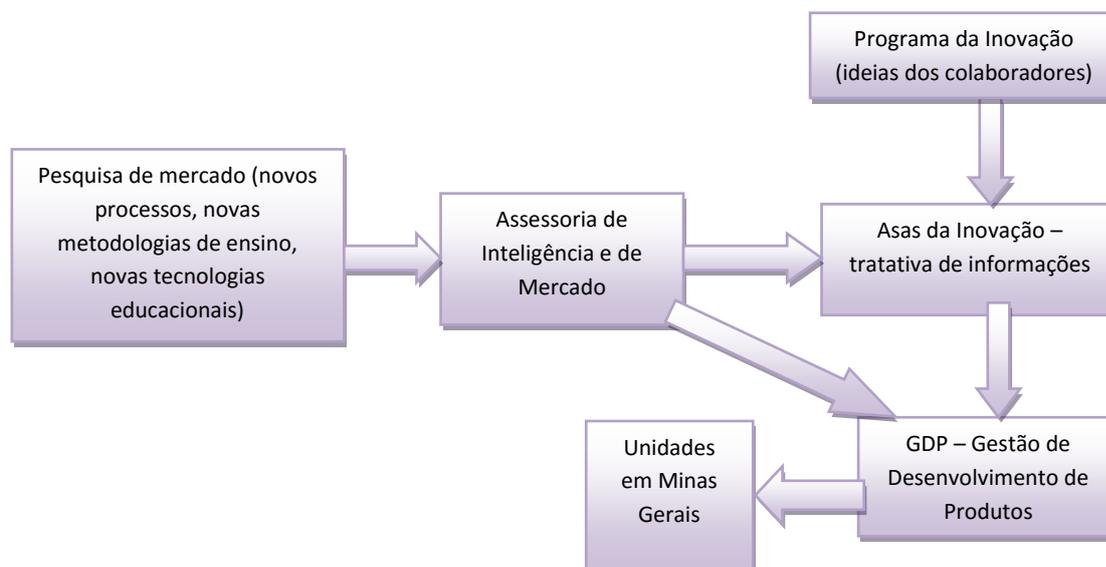


Fonte: Elaborada pela autora conforme descrito pelo Entrevistado 03.

Nos primeiros oito meses de funcionamento, o site recebeu no total de 457 ideias de melhorias especialmente em metodologias e serviços oferecidos pela Instituição. Destas, 13 ideias foram aprovadas e estão sendo implementadas, gerando diminuição de gargalos nos processos, de retrabalhos e inovando as salas de aulas com mais atratividade para o público-alvo se profissionalizar e ser inserido no mercado de trabalho. Os exemplos acima ilustram a forma criada pela instituição para aumentar e fortalecer a inovatividade organizacional. Para os autores Avlonitis et al. (2007); Chen et al. (2014); Cantner et al. (2011); Dibrell et al. (2013) e Ferraresi et al. (2014) a inovatividade, ou ambiente propício à inovação, é um importante elemento para melhorar o desempenho organizacional.

O “Asas da Inovação” é alimentado também pelas informações obtidas no mercado, e para isso, há um engajamento forte com o departamento da Inteligência de Mercado. A figura 15, a seguir, ilustra o processo para elaboração de novos produtos e serviços, baseado nos relatos dos Entrevistados 03, 08 e 09.

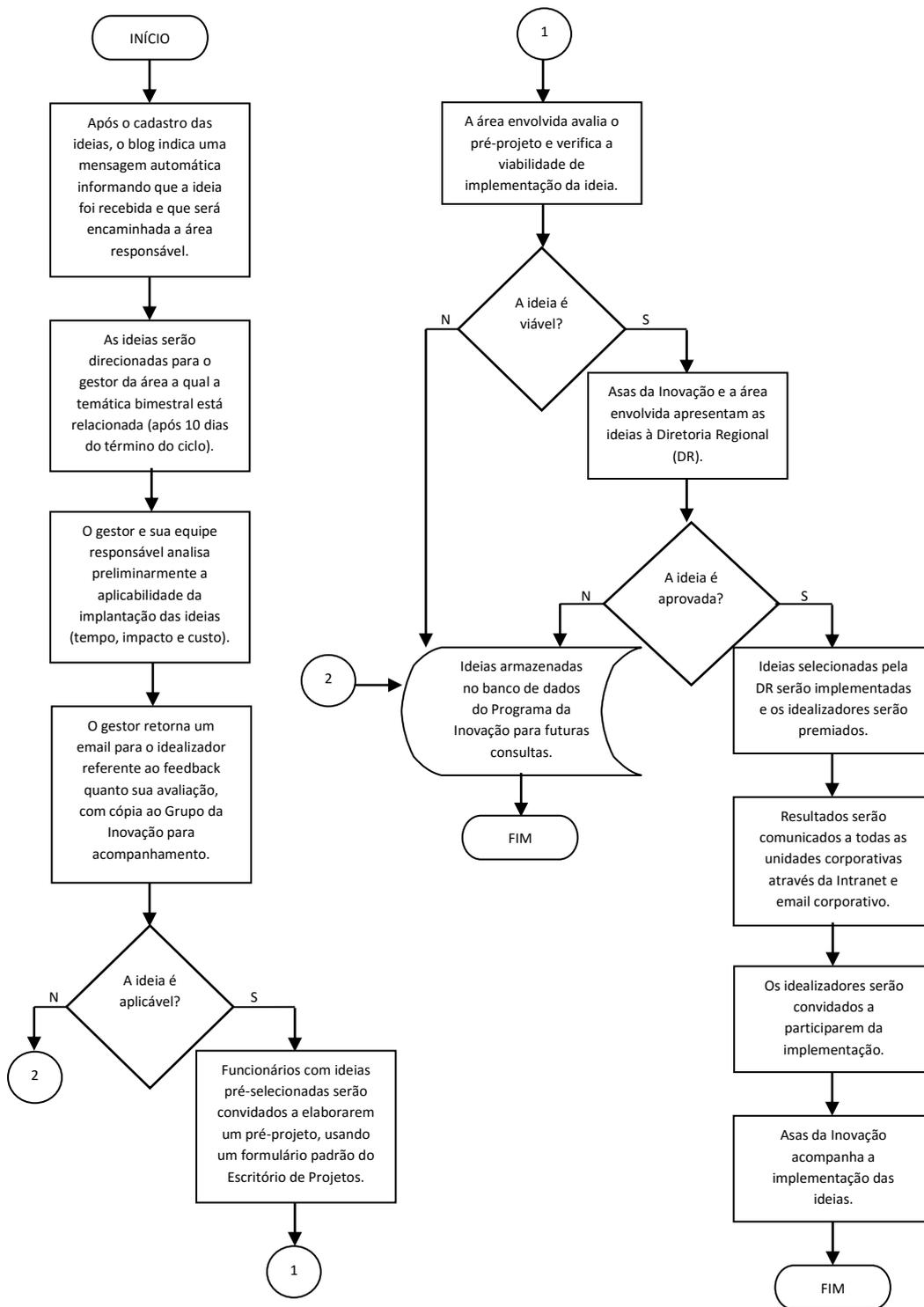
Figura 15: Processo de elaboração de novos produtos e serviços.



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em relatos dos Entrevistados 03 e 09.

O fluxo do processo do Programa da Inovação pode ser demonstrado com mais detalhes por meio da figura 16 a seguir, baseado no Documento 16, Apêndice B.

Figura 16: Fluxo do processo do Programa da Inovação.



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptação do Documento 16, Apêndice B.

No blog do Programa da Inovação são encontrados alguns artigos sobre o assunto, na tentativa de esclarecer algumas dúvidas e incentivar os colaboradores a proporem novos projetos e mudanças na dinâmica vigente. O Programa da Inovação lança temas bimestrais

que são chamados de ciclos, para atender as solicitações departamentais. O quadro 10, a seguir, apresenta alguns exemplos de ciclos implementados.

Quadro 10 – Ciclos promovidos pelo Programa da Inovação em 2015.

CICLOS	DATAS	ÁREA	TEMA
01	19/02 a 17/04	Diretoria Regional	Programa ECOS – Água e Energia.
02	22/04 a 19/06	Gerência Geral de Educação	Utilização de <i>tablets</i> e <i>smartphones</i> em salas de aula em benefício da aprendizagem.
03	22/06 a 14/08	Marketing	Política dos 5R's (Reduzir, Repensar, Reaproveitar, Reciclar e Recusar) aplicada aos materiais de comunicação.
04	17/08 a 09/10	Núcleo de especialistas educacionais	Inovação do Portfólio de cursos.
05	13/10 a 04/12	Comercial	Venda direta/varejo: Sugestões para converter visitas de possíveis clientes nas centrais de atendimento em matrículas.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no Documento 17, Apêndice B.

A ênfase na inovação pode ser vista na nova missão da organização, estabelecida pelo planejamento estratégico de 2011 a 2015, que pretende ser reconhecida como uma instituição que oferece ações educacionais inovadoras para a inserção do profissional no mercado de trabalho. A partir do momento que a empresa começou a discutir a questão da inovação, identificou-se a necessidade de ter uma área específica para produzir estes processos. Contudo, o Entrevistado 07 salienta que a Instituição Educacional sempre foi uma instituição inovadora, sempre utilizando as tecnologias oferecidas para cada época a seu favor em seus 70 anos de existência, e isso pode ser observado na história da instituição apresentada nesse trabalho.

Outros entrevistados percebem a necessidade de melhorias, como esclarecer, de forma mais ampla, para todos os 2.500 colaboradores a diferenciação existente entre inovação e invenção, para aumentar a participação deles no Programa da Inovação (Entrevistado 15) e a necessidade de se criar ou consolidar uma cultura da inovação (Entrevistado 03). Ferraresi et al. (2014) e Tajeddini (2010) alertam quanto a necessidade de se criar um ambiente favorável, clima e cultura organizacional, que seja não só aberto a novas ideias, mas que efetivamente essas ideias sejam implementadas. Esses exemplos e depoimentos parecem

confirmar que a organização envida esforços no sentido de promover um ambiente interno mais favorável para que a inovação possa ocorrer.

[...] “A gente percebe que as pessoas têm criado ambientes mais propícios pra trocar ideias, pra trocar experiências. Já os próprios funcionários já estão mais dispostos a participar principalmente do Programa da Inovação. As sugestões de melhoria têm chegado ‘na Instituição Educacional’, as pessoas estão sendo cada vez mais criativas no seu dia a dia, trazendo novidades, buscando melhorar no que elas fazem. Então posso dizer que estamos em processo de chegar a ter uma cultura da inovação.” (Entrevistado 03)

Porém, o Entrevistado 11 questiona aspectos do Programa da Inovação, que, na sua visão, oferece poucos *feedbacks* sobre as ideias oferecidas, e que, muitas dessas ideias não se consegue implementar porque o sistema é regido pela burocracia.

[...] “Estava nascendo o Programa da Inovação quando eu cheguei. E cheguei a fazer diversas contribuições. Tive claro, no começo, alguns retornos. Agora sumiu, desapareceu, e quando eu faço alguma proposição muitas vezes eu não sou bem considerado. Às vezes um sorrisinho, e eu percebo que a pessoa compra a ideia, mas ela não consegue desenvolver e transformar aquilo em algo mais efetivo. Mas estamos no início. Eu quero crer que estamos na fase de transição.” (Entrevistado 11)

A desconfiança em relação ao Programa foi percebido pela pesquisadora em diversas conversas informais – em *coffee breaks*, reuniões e algumas conferências – que envolveram funcionários de diferentes unidades corporativas. A falta de *feedbacks* por parte do Programa da Inovação, a dúvida se as ideias sairão do papel, além do medo de serem ridicularizados, foram algumas barreiras para maior participação no Programa encontradas nessas conversas informais.

Em relação aos mecanismos existentes na organização para estimular a criatividade nos colaboradores, a maioria dos entrevistados entende que o blog do Programa da Inovação é o principal mecanismo hoje para motivar a criatividade dos funcionários:

[...] “Temos através da gestão da inovação incentivos através de email, lembretes. Como cada setor está muito envolvido nos seus afazeres eles nos lembram. Então você recebe no email um cartão, uma mensagem que estimula com premiação, pois tudo que é valorizado já é um estímulo. Então eles fazem sim através dessas mensagens estimulando a criatividade. E os gestores também nos pedem mais atitudes na elaboração dos planos, mais criatividade nos nossos produtos.” (Entrevistado 14).

O Entrevistado 11 novamente cita os processos enrijecidos que podem ser uma barreira para a criatividade, e conseqüentemente, a inovação.

[...] “a ação criativa nossa está muito inteirada com a nossa capacidade de quebrar os processos que a travam... Se o processo demandar que muitas instâncias superiores precisem assinar e acontecer isso não vai acontecer. Eu tenho comunicações aqui que voltaram depois de 8 meses e eu nem me lembrava qual era aquela orientação, ela se perdeu, perdeu a razão de ser a atividade.” (Entrevistado 11).

O que pode favorecer ou desestimular a criatividade na Instituição para alguns entrevistados são a rotinização das tarefas, as metas e as exigências de trabalho, a motivação baseada em recompensas e o estilo de liderança adotado nas relações de trabalho, aspectos já elencados nos estudos de Anderson et al. (2014).

Aparentemente, a Instituição Educacional tem estimulado a criatividade, apesar dos processos internos burocráticos na visão dos entrevistados. Além do Programa da Inovação, os estilos de liderança na instituição estão mudando, para uma liderança mais participativa, mais aberta a ouvir ideias. O líder de estilo mais tradicional e que não estiver mais aberto a essas mudanças, está sendo substituído (Entrevistado 04, 06). A motivação baseada em recompensas é clara quando os idealizadores das inovações que são implementadas são homenageados em um evento, recebem um prêmio (como um tablet na última homenagem em Dezembro/2015) e são honrados nas publicações internas (jornais e revistas institucionais), como observado pela pesquisadora.

Em se tratando da abertura organizacional, segunda categoria do construto Inovatividade, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a Instituição Educacional possui relações estreitas com outras organizações de mercado, com exceção do Entrevistado 04 que reconhece a existência dessas relações, mas demonstrou insegurança em qualificar de estreita.

As parcerias existem com outras instituições de educação e de base tecnológica (Entrevistado 03, 08), com mídias – rádio, televisão – onde a Instituição Educacional possui muita representatividade (Entrevistado 11, 13), Sistema S (Senai, Sebrae, Sesc), Fecomércio, Sindicatos Patronais e órgãos municipais, estaduais e federais, estendendo o relacionamento além da região de Minas Gerais (Entrevistado 05, 09, 12), com a Fundação Dom Cabral (Entrevistado 03, 15) e também de âmbito internacional, tendo vínculos com empresas como a Cisco, Microsoft (Entrevistado 08) e com a Universidade de Nova York (Entrevistado 06), o que facilita a geração de ideias e troca de informações (Entrevistado 06, 09, 14, 15).

[...] “Percebo que as empresas de fora têm uma perspectiva nossa muito favorável. Nós temos, por exemplo, mídias que nos procuram constantemente para que a gente fale da nossa dinâmica de construção. Eu acho excelente essa interação com a mídia, com comunicação.(...) Na área do comércio, você chega, tem um crachá ‘da Instituição Educacional’, levo o meu cartãozinho, as portas são abertas”. (Entrevistado 11).

Todos os entrevistados concordam que a relação extramuros pode aumentar a inovatividade, pois aprimora a aprendizagem organizacional e cria um estado de alerta para inovações. “Muitas vezes você não cria nada, mas adquire conhecimento quando está acompanhando uma tendência ou alguma coisa do mercado” (Entrevistado 04). Este olhar para o ambiente externo proporciona uma oxigenação favorável para a capacidade de inovação (Entrevistado 11, 12, 13).

[...] “Com a oxigenação de novos conceitos, essa visita ao vizinho vai trazer um aprendizado novo. E quando ele volta para dentro dos muros ele oxigena a empresa. Se eu estou com o ouvido aberto para escutar essa nova ideia que traz de fora, você cria uma instituição ainda mais forte. (...) Então quando você vai visitar uma prefeitura, um sindicato, uma pessoa jurídica forte você volta com ideias, com conceitos, você percebe inovação em outros lugares e você oxigena a instituição. (Entrevistado 12).

[...] “Eu acho que nem tem outro caminho! Se você se fechar dentro do muro não vai chegar inovação nenhuma. A gente parte muito do princípio de que nós fazemos parte da sociedade, ou seja, tudo que acontece na sociedade reflete aqui. A gente também, tudo que se passa por aqui acaba por influenciar na sociedade. Isso é um princípio. Não tem como escapar. Então a gente procura estar em articulação com os segmentos sociais, com rótulos de representação... enfim, fazendo um movimento de troca.”. (Entrevistado 13)

Parece perceptível a intenção e o movimento da instituição no sentido de obter e trocar informações sobre novas ideias e mudanças, conforme salientam os estudos de Ruvio et al. (2013). Segundo Stanko et al. (2013), quando a organização apresenta baixa ou insuficiente responsividade, ou seja, não promulga mudanças que são necessárias ou para sua sobrevivência ou para captação de novos clientes ou lançamento de novos produtos, tem-se então a inércia, que seria a falta de inovatividade, ou ambiente pouco propício à inovação. Parece que não é o caso da Instituição Educacional que, mesmo na fase inicial da sua reestruturação e da sua manifestação mais objetiva de se abrir e acompanhar mais explicitamente às mudanças, não se caracteriza pela inércia, mas, supostamente, apresenta

condições internas que estimulam e facilitam a adoção de inovações que parecem inclusive superar os entraves burocráticos.

Quanto à clareza sobre a orientação para o futuro, terceira categoria do construto Inovatividade, a análise partiu de dois elementos: se a instituição possui metas que estimulem a inovação e se a orientação para o futuro é compartilhada entre líderes e liderados. A missão e a visão estratégica organizacional apresentada no Documento 07, Apêndice B, parece que demonstra a orientação para o futuro voltada para a inovação. “Contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio de ações educacionais inovadoras” é a sua missão. “Consolidar, até 2015, sua posição de entidade referência em educação profissional, com ações inovadoras e de promoção social no estado de Minas Gerais” é a sua visão.

Em relação ao conjunto de metas que estimulem a capacidade de inovação organizacional, os entrevistados 02, 05, 08 e 13 disseram que a organização tem metas para inovar, mas essas metas se confundem com outras áreas. Por exemplo, as metas da nova estrutura do departamento comercial (citado anteriormente): o departamento foi inovado recentemente, mas as metas são comerciais. Os entrevistados 01, 03, 12 e 15 negaram que a instituição possuía alguma meta para a inovação, mas que essas metas seriam necessárias e devem ser pensadas, como demonstrado no depoimento a seguir.

[...] “Até nos falaram isso logo que nós fomos nos associar com a Fundação Dom Cabral de que a inovação deveria estar no planejamento de metas da organização, e não só como valor. É preciso criar uma meta de quanto queremos ser inovadores, não só do ponto quantitativo, mas também qualitativo. Isso nos mostra que em breve ‘a Instituição Educacional’ vai precisar colocar a inovação na sua meta, inclusive no seu plano orçamentário, investir na inovação, não só dar espaço para funcionários, mas também colocar esses funcionários com recursos pra inovar. Então, a partir do momento que a gente inserir uma meta da inovação na organização eu acredito que a cultura da inovação chegue mais rapidamente”. (Entrevistado 03)

O Entrevistado 06 complementou afirmando que a Instituição Educacional terá metas para inovar, e acredita que as metas não irão inibir as pessoas de inovarem. Essas metas poderiam influenciar o ambiente interno, fornecendo mais suporte para a geração da inovação ao longo do tempo, subsidiando ações e decisões quotidianas, como indicam Ruvio et al. (2013) e Stanko et al. (2013). O Entrevistado 02 lembrou que a própria logomarca sofreu mudanças com essa nova gestão, fortalecendo a orientação para o futuro focado na inovação. A reestruturação, os novos setores, principalmente a Gestão da Inovação e o Planejamento e

Inteligência de Mercado são sinais de orientação para o futuro (Entrevistado 06, 03, 08 e 09), apesar de que ainda está na fase inicial, como lembra o Entrevistado 02.

[...] “Acho que isso já é orientação para o futuro. A própria marca mudou. Não só em mostrar uma marca super moderna que tem explicação pra tudo ali. (...) Esse olhar que não basta ter só a marca, tem que fazer algo mais. E isso pra mim é a orientação para o futuro que hoje os funcionários compartilham, e sabem disso, tem consciência disso e trabalham por isso”. (Entrevistado 02).

Em se tratando do compartilhamento da orientação para o futuro entre líderes e liderados, os entrevistados 01, 10, 12 e 13 entendem que há um esforço para que esta seja compartilhada, como ilustra o depoimento a seguir.

[...] “A fala do presidente no jornal, quando compartilha alguma coisa na intranet, a fala da direção regional quanto ao futuro, onde ‘a Instituição Educacional’ quer disseminar de forma homogênea, mas ainda é um processo heterogêneo, mesmo porque há muitas pessoas que participam desse processo e tem fases diferentes de maturidade de gestão. É a locomotiva saindo do processo de adormecimento para uma nova viagem”. (Entrevistado 12).

Os Entrevistados 03, 09 e 11 apontam necessidades de melhorias, como, por exemplo, no processo de comunicação entre as unidades corporativas, dizendo que faltam elos, no compartilhamento da orientação para o futuro (Entrevistado 09).

O Entrevistado 11 argumenta que a instituição ainda está focada nas atividades meios e não nas atividades fins da organização, ou seja, nos objetivos que possam ser alcançados. Além disso, as sedes I, II e III, localizadas em Belo Horizonte, só existem para atender os processos nas unidades corporativas, e aparentemente, estão inchadas, com muitos funcionários para atender a muitos processos que precisam ser revistos e simplificados. Além disso, o entrevistado 03 e 06 alegam que há o compartilhamento da orientação para o futuro, mas falta empenho por parte dos colaboradores, destacando aqueles que estão no nível operacional, para buscar efetivá-la com ações mais expressivas.

[...] “A gente precisava ter mais interação. Acho que a estratégia de orientação para o futuro ainda não está bem clara pra todos, principalmente por causa da crise econômico-financeira brasileira. Hoje, por causa da transição, eu acredito que isso não esteja funcionando de acordo como deveria. Precisava conversar bem com esses diretores das unidades, pois pode ter 40 visões diferentes. (Entrevistado 11)

[...] “Em uma instituição de quase 3000 funcionários, se a gente perguntar as pessoas não vão saber qual é a nossa orientação para o futuro, que a gente pensa do futuro, e aí elas vão se envolvendo só naquela tarefa diária, tentando solucionar o dia a dia, e não pensando lá na frente, a médio e longo prazo”. (Entrevistado 03)

Pelos depoimentos dos entrevistados, prevalece a opinião de que a instituição visualiza a importância da orientação para o futuro, pois acompanha tendências sociais e de mercado e se prepara para as mudanças de ambiente, como orienta Ruvio et al. (2013); Ferraresi et al. (2014) e Stanko et al. (2013), mesmo que de uma forma mais restrita e não tão rápida, mesmo necessitando de melhoria como antes citado.

A quarta categoria do construto Inovatividade - capacidade de assumir riscos -, foi analisada em dois pontos: primeiro se a Instituição Educacional incentiva projetos inovadores sabendo que alguns podem falhar e, segundo, se a instituição é mais conservadora ou assume grandes riscos. Em se tratando de projetos inovadores, os Entrevistados 02, 04, 05, 06, 08 e 09 afirmam que a Instituição Educacional incentiva comportamentos e projetos inovadores, mesmo que alguns possam falhar, que há uma disposição da diretoria para este fim, refutando os Entrevistados 01, 03, 11 e 12, que, por sua vez, asseguram que apesar do incentivo às novas ideias, essas são exaustivamente analisadas antes de serem implementadas, na tentativa de diminuir ou eliminar as falhas, principalmente nas questões orçamentárias, por utilizar recursos governamentais, como percebido pelo depoimento a seguir.

[...] “Não há inovação sem falhas. Gerar conhecimento também gera falhas. Vai ter o risco do negocio, vai ter inovação que não vai dar certo... Por isso que eu falei. O risco tem que ser muito bem calculado. Preparar nossa liderança. (...) O erro tem que ser cometido, é uma forma de reaprender. É a hora da lição, tem que estar preparado para ver onde deu errado, onde no processo que teve falhas e que consertem, efetivamente consertem o processo... ou abandone aquele processo. A questão é: nunca punir”. (Entrevistado 04)

Apesar de visões diferenciadas dos entrevistados, pode-se constatar, pelas documentações e observações que a instituição é cautelosa com a implantação de projetos inovadores, que a aceitação de erros e falhas ainda está muita no discurso de seus gestores, talvez em virtude da utilização de recursos públicos na sua manutenção.

Em relação ao comportamento institucional - mais conservador ou de assumir grandes riscos -, os Entrevistados 02, 04, 05, 06, 08, 09 e 13 alegam que a instituição já foi mais conservadora, e que com a nova orientação estratégica tem reduzido esse padrão, correndo mais riscos para promover maior inovação.

[...] “A gente já percebe que não basta apenas acompanhar as variações, mas você também tem que fazer suas previsões e investir nisso. A previsão não justifica o erro. Então há uma conscientização também de que na inovação você tem que correr riscos e isso parte da maturidade dessa observação para haver mais assertividade e das projeções que você faz também”. (Entrevistado 08)

Entretanto, os Entrevistados 01, 03, 10, 11, 12 e 15 discordam, declarando que o conservadorismo é inerente e característico da própria instituição.

[...] “A empresa é um pouco mais conservadora, até mesmo pela razão de existir, pela missão. ‘A instituição’ tem um zelo muito grande, principalmente relacionada a imagem e a marca. Agora, esse caminho que ele está fazendo na busca pela inovação gera quebras de paradigmas muito grandes que estão acontecendo. Mudanças de cultura, de pensamento das pessoas, na busca de gestores mais inovadores, mais jovens com cabeça literalmente mais aberta. A gente não pode ficar mais com o pensamento: “era sim, vai ser assim.” A gente tem que pensar no novo, no amanhã”. (Entrevistado 15).

Partindo das documentações e observações, pode-se constatar que a Instituição Educacional tem se posicionado de forma menos conservadora, passando por uma transição e por muitas mudanças. Tomando como referência os estudos de Hyytinen et al. (2015) e Balas et al. (2012), que dizem que a maior ou a menor capacidade organizacional por assumir riscos será um indicativo da sua condição para gerar um ambiente pautado pela inovatividade, pode-se entender que a Instituição Educacional está mais aberta para assumir riscos e ser menos conservadora. Mas isso ainda não é percebido pela maioria dos colaboradores, principalmente nas unidades corporativas, como observado pela pesquisadora em conversas informais.

Em se tratando da categoria proatividade, a análise consta, por um lado, da percepção dos gestores sobre o processo de identificação de novas oportunidades para a instituição, e por outro lado, de como estimulam a autonomia em seus colaboradores. Com a nova orientação estratégica definida desde 2011, a Instituição Educacional tem tido um comportamento mais proativo, na tentativa de se profissionalizar cada vez mais, buscando novos especialistas com experiência de mercado para se antecipar às mudanças e tendências do setor (Entrevistados 01, 02, 03, 04, 12, 15). Os gestores têm buscado tomar decisões mais assertivas e maduras, baseadas nas informações tratadas pela área de Inteligência de Mercado (Entrevistados 08, 09), e pelos dados obtidos com potenciais clientes (Entrevistado 06), também nos relatórios do departamento de Marketing e incentivos de uma maior capacitação entre os colaboradores (Entrevistado 07), por exemplo.

Os estudos de Ruvio et al. (2013) mostram que antecipar e agir sobre as necessidades futuras, explorando as oportunidades emergentes, é uma forma de superar a inércia (falta de inovatividade). Martens et al. (2011) evidenciou em suas pesquisas que as organizações que demonstram serem proativas normalmente apóiam e motivam seus liderados à novas ideias que podem resultar, em seus processos criativos, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Em relação ao estímulo à autonomia dos colaboradores, os Entrevistados 09, 12 e 13 afirmam que existe, mesmo que seja de forma limitada, pois há regras e normas pré-estabelecidas em todos os processos, mas que são necessários para o bom funcionamento do sistema. Há níveis de gestores que são mais centralizadores e outros que delegam mais as funções. Estes gestores que são mais descentralizadores acabam facilitando a autonomia em seus liderados (Entrevistado 12). O Programa da Inovação tem estimulado os colaboradores nesse sentido, representando um mecanismo para se fazer ouvir e ter suas ideias implementadas (Entrevistado 09), apesar da morosidade dessa implantação por causa das regras regidas pela burocracia (Entrevistado 03).

A Nova Metodologia Nacional Pedagógica própria, prevista para ser implementada em Minas Gerais em Abril de 2016, irá significar, na visão de alguns entrevistados, um estímulo a maior autonomia docente, pois esses novos parâmetros preveem mais liberdade para criar e inovar, apesar de haver um plano de curso padronizado em nível nacional (Entrevistados 13, 14). O Entrevistado 02 ressalta que, com a nova gestão, uma maior autonomia tem sido oferecida por parte dos gestores, entretanto os liderados ainda possuem uma “postura de não utilizar dessa autonomia, de continuar na mesmice”. Portanto, parece haver necessidade de se desenvolver os liderados para que estes possam utilizar mais dessa autonomia oferecida.

[...] “Eles estimulam esta autonomia. Eu não preciso solicitar permissão para as minhas ações no meu âmbito de atuação. Nós temos essa autonomia e somos incentivados a isso, a delegar e a compartilhar o conhecimento. (...) Essa autonomia é dada. Acho que falta da nossa parte é realmente abraçar essa causa, o que podemos contribuir. Falta o movimento das pessoas para acordar pra isso. A abertura é total, mas falta da parte dos trabalhadores contribuírem pra isso”. (Entrevistado 02).

De acordo com os autores Martens et al. (2011); Stanko et al. (2013) e Slavkovic et al. (2013), a inovatividade organizacional pode ser medida por alguns fatores, como: investimentos financeiros em inovação ou P&D, colaboradores ou especialistas comprometidos com atividades inovativas, pelo número de novos produtos ou serviços criados, pela frequência de mudanças incrementais e pelo grau de utilização tecnológica. A

inovatividade parece ser elevada na Instituição Educacional, pois há liberação de recursos para implementação de inovações. Mesmo que de forma cautelosa, há preocupação de oferecer cursos adequados à demanda do mercado, há uma maior frequência de mudanças incrementais, seja na atualização dos cursos já existentes, seja nas metodologias e nos processos utilizados, como citados nos exemplos anteriores, e há uma busca maior na utilização tecnológica, conforme citado pela maioria dos entrevistados, pela observação presencial da pesquisadora e pelas documentações institucionais. Além disso, a Instituição Educacional ostenta comportamentos que promovem a criação, a experimentação e a implementação de novas ideias, conforme sugere Ferraresi et al. (2014). Como a Instituição ainda encontra-se em processo de implantação da cultura da inovação, alguns paradigmas e aspectos mais tradicionais do seu *modus operandi* ainda necessitam ser superados.

Acredita-se que os frutos dessa nova visão serão colhidos à médio e a longo prazo, conforme afirmam Stanko et al. (2013) e Ruvio et al. (2013). A nova unidade corporativa com instalação própria na região de Venda Nova é um exemplo de que a instituição está envidando esforços para promover a inovatividade em um ambiente sustentável. É a primeira unidade onde há 12 placas para captação de energia fotovoltaica, aproveitamento de iluminação e ventilação natural, captação de água de chuva para manutenção de jardins e limpeza geral, além das instalações de temporizadores nas torneiras dos banheiros e descargas econômicas nos sanitários (Documento 28, Apêndice B).

Dois outras unidades corporativas se destacam em suas características inovadoras. Uma é o Núcleo de Criação e Design, especializada no segmento de moda, uma parceria com o Governo Estadual, instalada em edificações modernas, e a outra unidade é de Divinópolis, chamada de “unidade vitrine”, por proporcionar salas de aulas, principalmente do segmento de imagem pessoal, em paredes de vidros transparentes, onde os possíveis novos clientes podem visualizar o ambiente escolar em simulações práticas (Entrevistado 05).

O quadro 11 sintetiza as características do construto inovatividade percebidas na Instituição Educacional, finalizando essa discussão.

Quadro 11 – Síntese do construto Inovatividade na Instituição Educacional.

Construto	Categorias	Práticas adotadas pela Instituição Educacional	Ponderações dos Entrevistados
INOVATIVIDADE	Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - O Programa da Inovação, implementado em 2013, tem favorecido, ainda que na fase inicial, o ambiente organizacional, incentivando a inovação. - Há estímulos à criatividade, apesar dos processos burocráticos. - Há mudanças nos estilos de liderança, favorecendo os estímulos à criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de se quebrar paradigmas e de alterar processos. - Cultura mais voltada ao tradicionalismo. - O Programa da Inovação necessita oferecer mais <i>feedback</i> aos participantes, mesmo de ideias não aprovadas. - Dificuldades em implantar a inovação em virtude de regras administrativas e operacionais rígidas. - Descrença dos colaboradores, principalmente nas unidades corporativas, quando acham que as ideias não sairão do papel. - Ainda há medo entre os colaboradores de se exporem e serem ridicularizados. - Processos enrijecidos inibem a criatividade.
	Abertura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Relação extramuros estreita. - Há maior abertura organizacional, maior abertura á mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa representatividade institucional em mídias.
	Orientação para o futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o futuro é apontada, aparentemente, para a inovatividade organizacional. - Formalmente não existem metas que possam estimular a inovatividade, apesar de que o Programa da Inovação, de alguma forma, consegue medir através da quantidade de ideias inseridas no blog e quantas dessas foram implementadas. - A instituição acompanha tendências sociais e de mercado e se prepara para as mudanças de ambiente, mesmo que de forma mais restrita e não tão rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituição ainda focada nas atividades meios, e não nas atividades fins, prejudicando a orientação para o futuro. - Há divulgação entre os gestores, principalmente ao que tange as unidades corporativas. Falta interesse entre os colaboradores para obter conhecimento da orientação para o futuro, principalmente nas unidades corporativas. - Interesse organizacional em implementar metas para a inovatividade e não acredita que as metas possam inibir seus colaboradores de inovar.
	Capacidade de Correr riscos.	<ul style="list-style-type: none"> - A instituição tem incentivado projetos inovadores, tendo uma nova postura de assumir falhas. - A instituição tem corrido mais riscos e tendo uma postura menos conservadora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exemplos de projetos implementados inovadores: Unidades de Venda Nova, Núcleo de moda e Design e Unidade vitrine de Divinópolis. - Nem todos os colaboradores e também alguns gestores percebem mudanças na capacidade de correr riscos da Instituição.
	Proatividade	<ul style="list-style-type: none"> - A instituição tem tido um comportamento mais proativo, se profissionalizando através de contratação de profissionais (gestores e especialistas) gabaritados e inovadores. - Busca-se decisões mais assertivas e maduras, embasadas em informações obtidas pelo setor de Inteligência de Mercado e outras fontes. 	<ul style="list-style-type: none"> - É perceptível o interesse da instituição em antecipar e agir sobre as necessidades futuras, explorando as oportunidades emergentes. - Necessidade de treinamento dos liderados para ações mais autônomas. A postura dos liderados, principalmente nas unidades corporativas, ainda é mais passiva. - A autonomia tem sido estimulada pelos líderes, mas nem sempre isso é percebido pelos liderados.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir serão discutidas as inter-relações entre os construtos gestão do conhecimento, orientação estratégica e a inovatividade na Instituição Educacional.

4.2.4 As inter-relações entre os construtos gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade na Instituição Educacional

Neste subitem serão analisadas de forma qualitativa as inter-relações entre os construtos gestão do conhecimento, orientação estratégica e inovatividade organizacional da Instituição Educacional, nosso objeto de estudo. O modelo proposto neste trabalho foi elaborado pela autora a partir de estudos de Ferraresi et al. (2014), Baker et al. (1997); Baker et al. (1999b); Jiménez-Jiménez et al. (2011); López-Nícolas et al. (2011); Lin et al. (2008) e Balas et al. (2012). A estrutura textual se encontra da seguinte forma: 1º) a relação entre a gestão do conhecimento e a orientação estratégica (na orientação para o mercado e na orientação para a aprendizagem); 2º) a relação entre gestão do conhecimento e com a inovatividade organizacional; 3º) a relação entre a orientação estratégica (na orientação para o mercado e na orientação para a aprendizagem) com a gestão do conhecimento; 4º) a relação da orientação estratégica com a inovatividade.

Foi verificado que a gestão do conhecimento é realizada na Instituição Educacional conforme explicitada no documento institucional que retratou o planejamento estratégico de 2011-2015 (Documento 01, Apêndice B). Constata-se que as práticas de Gestão do Conhecimento ocorrem na organização investigada, na forma como consideram autores como Gonçalves et al. (2012), que afirmam que há várias organizações que se apropriam do conhecimento como recurso organizacional.

Vale esclarecer que a área de Planejamento e Inteligência de Mercado realiza a tratativa dos dados transformando-os em informações, e estes, por sua vez, são transformados em conhecimento, tornando-se um recurso organizacional, como aconselha Probst et al. (2002). Entretanto, essa área faz a tratativa apenas dos dados coletados especificamente de clientes e dos concorrentes, enquanto as práticas de GC incluem dados de outras fontes, como por exemplo, de fornecedores (no caso fornecido pelo departamento de compras pelo processo licitatório), das relações extramuros e do ambiente interno, ou seja, de colaboradores, tecnologias, processos e metodologias, como dito anteriormente.

O processo da Gestão do Conhecimento - aquisição, distribuição e aplicação do conhecimento -, parece favorecer e se relacionar de forma muito significativa com a definição da orientação estratégica na Instituição Educacional. Ou seja, a definição da orientação

estratégica da Instituição Educacional parece ser bastante embasada no conhecimento gerado, distribuído e aplicado pela gestão do conhecimento, trazendo maior robustez tanto aos estudos sobre a orientação para o mercado (Ferraresi et al. 2014) – quanto em estudos relacionados à orientação para a aprendizagem (Wu et al. 2012).

Na aquisição do conhecimento ocorre, por exemplo, as tratativas das informações de clientes e concorrentes colhidas através da área do Planejamento e Inteligência de Mercado, de informações de fornecedores através de licitação, das relações extramuros consideradas como laços fortes – na busca de parcerias e de informações que favorecem a competitividade conforme indica Chen et al. (2009) - e através do ambiente interno com os colaboradores, tecnologias, processos e metodologias. Essas informações adquiridas são transformadas no recurso conhecimento. A distribuição do conhecimento explícito ocorre, por exemplo, após o armazenamento nos softwares como ISODOC e BI, de acesso livre a todos os integrantes da organização. O conhecimento tácito é repassado por meio dos seminários, videoconferências e reuniões. A aplicação do conhecimento é evidenciada no trabalho de aperfeiçoamento da infraestrutura nos ambientes pedagógicos, nas buscas de atualizações de ferramentas tecnológicas e em novas metodologias, por exemplo.

Na nossa avaliação, as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela Instituição Educacional alimentam a orientação estratégica nas duas dimensões. Por um lado, a orientação de mercado é enriquecida com os conhecimentos gerados pela GC, que auxiliam na elaboração de propostas para melhorias no atendimento de novos clientes, sendo fonte de informações para gerar conhecimento para as decisões organizacionais, como já havia identificado estudos de Kin et al. (2012) e Lin et al. (2008). Porém, a GC ainda não é bem utilizada para se desenvolver estratégias que possam favorecer ações da Instituição Educacional em relação aos seus concorrentes. Ou seja, requer melhorias na compreensão e na análise da capacidade e nas intenções dos concorrentes para delinear com mais clareza a orientação de mercado, como apontam Sbragia et al. (2013); Darroch et al. (2004); Baker et al. (1999) e Mores et al. (2013).

Também com as relações extramuros fortes, novos conhecimentos são gerados de forma a reforçar a orientação de mercado. Esses conhecimentos proporcionam melhores práticas no entendimento e no atendimento do mercado. As mudanças na atuação dos consultores de negócios, por exemplo, no sentido de enfatizar seus esforços na busca da satisfação do cliente, bem como prospectar informações dos concorrentes, foram alterações elaboradas e adotadas a partir do conhecimento gerado pelas práticas de GC.

Outro exemplo de como a GC alimenta a definição da Orientação Estratégica da Instituição Educacional são as decisões sobre quais cursos de graduação que serão implantados na cidade de Contagem, citado pelo entrevistado 09 e observado em reunião pela investigadora. Também as alterações do portfólio dos cursos (que são considerados os produtos) oferecidos pela instituição foram realizadas a partir da demanda de cada unidade corporativa de Minas Gerais, ou seja, essas decisões foram tomadas considerando o conhecimento gerado na GC.

Para Ferraresi et al. (2014), a gestão do conhecimento não tem influência significativa no desempenho organizacional se não for utilizada para definir a orientação estratégica (em seu estudo, com ênfase na orientação para o mercado), auxiliando na sua definição e nas suas ações (Yu et al. 2013; Martens et al. 2014, Zheng et al. 2010; Cantner et al. 2011). Ou seja, a orientação de mercado depende da aquisição, da distribuição e da aplicação do conhecimento principalmente sobre clientes e concorrentes para dar sentido e nortear a OE de forma a gerar vantagem competitiva para a organização.

Da mesma forma, a GC favorece, no construto orientação estratégica, a dimensão orientação para a aprendizagem, a partir do momento que novos conhecimentos são absorvidos e aplicados pelos colaboradores da organização. A contratação de novos líderes e gestores na instituição tem proporcionado mais trocas de experiências e diálogo entre os líderes e seus liderados, mais compartilhamento de informações, promovendo alterações positivas nas práticas efetivas das tarefas a serem realizadas. Consequências dessa aprendizagem organizacional foram evidenciadas, como, por exemplo: nas mudanças e implantações de novos processos e de novas medidas que foram aprendidas pelos colaboradores através da prática da GC; nas visitas de especialistas e consultores de qualidades nas unidades corporativas auditando se os novos procedimentos e ações estão sendo realizadas de forma adequada e se houve aprendizado efetivo entre os seus colaboradores; nas decisões estratégicas de melhorias nos formulários da área da DHO, realizado através da experiência compartilhada do líder com sua equipe, que resultou em reduções de procedimentos (de 20 para 8) e de documentos (substituindo-os de forma física para a forma digital, reduzindo custos), diminuindo questões burocráticas e, conseqüente, melhorando o fluxo de informações e a rapidez nas conclusões dos trabalhos (Entrevistado 04).

Pivani (2009) constatou em seus estudos que as condições de aprendizagem individual e organizacional estão relacionadas com o processo da distribuição do conhecimento. Isso tem sido mais expressivo na Instituição Educacional após a implantação do Planejamento Estratégico de 2011 a 2015, apesar de ser considerado ainda em fase inicial ou preliminar.

Desta forma, o estudo evidenciou que a gestão do conhecimento auxilia, de forma muito significativa, nas definições da orientação estratégica da Instituição Educacional, tanto da orientação para o mercado quanto da orientação para a aprendizagem.

A relação da gestão do conhecimento com a inovatividade é, aparentemente, menos significativa, e somente tem algum sentido se for através da orientação estratégica, promovendo a implementação de ações que possam gerar a inovatividade, conforme os estudos de Ferraresi et al. (2014), que dizem:

É possível inferir que a gestão eficaz do conhecimento tem uma contribuição positiva para a inovatividade quando mediada por uma orientação estratégica, caracterizada neste estudo como a orientação para o mercado. A estratégia fornece significado para a aplicação dos conhecimentos capturados, compartilhados e disseminados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e na consequente tradução de melhorias nos processos e produtos. Ou seja, para ser eficaz, a gestão do conhecimento necessita de um propósito e um alinhamento entre o desenvolvimento da inteligência da empresa e a implementação dos objetivos estratégicos. (p. 221).

Isso complementa os estudos de Darroch et al. (2004), que argumenta que a gestão do conhecimento auxilia na orientação estratégica (em seus estudos especificamente a orientação para o mercado) por oferecer um sentido em sua utilização, proporcionando ações que favorecem a inovação. Elementos que caracterizam um ambiente de inovatividade podem se manifestar de diferentes formas, como ensina Ferraresi et al. (2014); Freitas et al. (2014); Tajeddini (2010); Chae, (2012) e Grawe et al. (2009), como, por exemplo, na disponibilidade de recursos para investir em inovação. Constatou-se que recursos financeiros têm sido disponibilizados para investimentos em ações inovativas (Documento 17, Apêndice B).

A relação entre a orientação estratégica e a gestão do conhecimento, aparentemente, foi muito significativa. Foi constatado na Instituição Educacional que, se por um lado, a gestão do conhecimento contribui na definição da orientação estratégica com o recurso do conhecimento, por outro lado a orientação estratégica favorece e supre a gestão do conhecimento com novos conhecimentos. Esta evidência encontrada na Instituição Educacional contraria, neste sentido, os estudos de Ferraresi et al. (2014), pois seu modelo propõe apenas que o conhecimento gerado pelas práticas de gestão do conhecimento auxilie na definição da orientação estratégica. Entretanto, nosso estudo fortalece as investigações de Zheng et al. (2010), Cambra-Fierro et al. (2011) e Li et al. (2010), onde a orientação para o mercado também contribui para a GC, além de fortalecer também as pesquisas de Wu et al.

(2012), Choy et al. (2006), Griffit et al. (2012) e Matzler et al. (2011), em que a orientação para a aprendizagem também contribui para a GC.

A ênfase na orientação para o mercado permite forte conexão com os processos da gestão do conhecimento, na medida em que identifica as necessidades atuais e futuras do cliente, bem como a movimentação da concorrência, como orienta Darroch et al. (2004) e Mores et al. (2013). Com relatórios gerenciais do setor da Ouvidoria, por exemplo, podem-se trazer novas informações relevantes sobre o grau de satisfação do cliente, podendo ser convertido em conhecimento adquirido para ser reutilizado em novas propostas para ampliação de mercados ou de novas ferramentas para avaliar a satisfação dos clientes. As respostas às circunstâncias do mercado também geram novos procedimentos e novos conhecimentos que precisam ser gerenciados para tomadas de decisões, de forma a reforçar a orientação para o mercado e alimentar a organização de novos conhecimentos que podem ser utilizados em suas estratégias.

Quanto a contribuição da Orientação Estratégica na dimensão orientação para a aprendizagem para a Gestão do conhecimento, pode-se perceber, na nossa investigação, principalmente ao aumentar o grau de distribuição do conhecimento e da capacidade absorptiva do colaborador em seu processo de aprendizagem. O Plano de Excelência, por exemplo, tem proporcionado uma maior aprendizagem entre as unidades corporativas e tem gerado novos conhecimentos entre as mesmas, podendo também ser um recurso a ser gerenciado para propagar de forma mais eficaz as boas práticas.

As ações e investimentos da Instituição Educacional no sentido de financiar a qualificação dos colaboradores e sua participação em congressos nacionais e internacionais representam estratégias que podem ser identificadas como sendo de orientação para a aprendizagem, pois visam aumentar a competência intelectual interna e as condições de disseminação do conhecimento. Quando o colaborador é cobrado para ser um multiplicador, ou seja, é cobrado dele um compromisso de compartilhar com o seu líder e sua equipe o conhecimento adquirido, a promoção da distribuição do conhecimento é alimentada.

Assim, as ações institucionais identificadas como sendo de orientação para a aprendizagem, tem por objetivo criar e disseminar novos conhecimentos, conforme apontado por Choo (2003), Perin et al. (2004) e Lin et al. (2008). Isso proporciona espaço para a aprendizagem proativa (Baker et al. 1999) e favorecem a adaptação da organização as ocorrências do ambiente externo (Mores et al. 2013; Wu et al. 2012 e Real et al. 2012).

Portanto, nos pareceu que na Instituição Educacional, a gestão do conhecimento contribui com a orientação estratégica na dimensão orientação para aprendizagem, bem como

a orientação para a aprendizagem fortalece a gestão do conhecimento, suprindo-a de fontes de dados do ambiente interno. Porém, as ações de orientação para a aprendizagem ainda são consideradas recentes, devendo ser fortalecidas, segundo depoimentos dos entrevistados.

Foi observado também que na orientação estratégica, é perceptível que as ações consideradas de orientação para o mercado são mais robustas do que as de orientação para a aprendizagem, talvez pelo tempo de implementação, e, portanto, parece se relacionar mais fortemente com a gestão do conhecimento e também com a inovatividade. Vale ressaltar, no entanto, que Baker et al. (1999b) defendem que uma forte orientação para a aprendizagem pode ser mais importante do que uma forte orientação para o mercado. Isso porque, na visão dos autores, as informações obtidas com a orientação para o mercado podem ser facilmente copiadas, pois estas estão disponíveis no ambiente externo. Por outro lado a orientação para a aprendizagem organiza e interpreta essas mesmas informações no ambiente interno para gerar saídas e alternativas mais competitivas, representando informações únicas, ou seja, não podem ser copiadas.

Em se tratando da contribuição da orientação estratégica para a inovatividade organizacional, é perceptível na Instituição Educacional também uma maior significância da orientação para o mercado do que a orientação para a aprendizagem, diferentemente do que defende Baker et al. (1999b). Para esses autores o efeito das ações de orientação para a aprendizagem na inovação é mais significativo do que os efeitos das práticas de orientação para o mercado. Esses autores percebem que a organização que trabalha apenas a orientação para o mercado pode obter menos vantagem competitiva, não permitindo experimentar novas formas de agir ou de descartar crenças que podem ser limitantes para o desenvolvimento organizacional. Isso sugere a importância e necessidade de que a Instituição Educacional reforce sua atuação em aprendizagem, como forma de melhorar as condições de inovatividade organizacional. Contudo, segundo os entrevistados, há interesse da instituição em sair do tradicionalismo e do conservadorismo, proporcionando ações positivas para a orientação para a aprendizagem, como visto anteriormente.

As ações de orientação para o mercado geram maior inovatividade na Instituição Educacional através das evidências empíricas citadas anteriormente, como: um ambiente pedagógico moderno e bem equipado, além dos exemplos já citados como a unidade vitrine de Divinópolis e a unidade de Venda Nova, considerada um modelo de “onda verde” e sustentabilidade, ou seja, tudo visando o atendimento principalmente na busca da satisfação do cliente e no oferecimento do diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Para os autores Slavković et al. (2013); Fugate et al. (2009) e Jiménez-Jiménez et al. (2011), quando a definição da orientação estratégica se baseia nas práticas de gestão do conhecimento, a tendência é de se criar, na organização, um ambiente caracterizado pela inovatividade. Além disso, os produtos da gestão do conhecimento usados na definição da orientação estratégica podem representar um importante mecanismo para a oxigenação organizacional, como sugerem Darroch et al. (2014); Grützmann et al. (2013); Choi et al. (2008) e Arago'n-Correa et al. (2007), melhorando a inovatividade organizacional.

Nossa pesquisa realizada na Instituição Educacional trouxe resultados complementares à estes estudos, pois os próprios depoimentos dos entrevistados trazem exemplos de como a Instituição Educacional vem, desde 2011, se fortalecendo para desenvolver ações que possam gerar uma maior inovatividade organizacional. A criação do portal do Programa da Inovação foi uma ação que promoveu a criatividade dos colaboradores, na medida em que representou espaço para manifestação de novas ideias que pudessem ser implementadas.

Os dados coletados nos permitem acreditar que a Instituição Educacional tem vencido as barreiras à inovação por meio de maior clareza na orientação estratégica, e à medida que incorpora o recurso do conhecimento aos seus produtos, processos ou metodologias, e apresenta maior propensão a desenvolver um fluxo positivo e permanente de aperfeiçoamentos em seus sistemas. Darroch et al. (2004) e Chen et al. (2009) defendem que as barreiras da inovação são vencidas somente através das práticas da gestão do conhecimento.

Os resultados da inovatividade organizacional poderão ser avaliados somente ao longo do tempo, conforme Ruvio et al. (2013). No entanto, pesquisas de Slavkovic et al. (2013) complementam que a gestão do conhecimento tem um impacto positivo na inovatividade e, esta, por sua vez, favorece de forma significativa no desempenho organizacional, embora reconheça que esse favorecimento seja de longo prazo. Outros estudos chegaram a conclusões semelhantes, como Sankowska (2013), Reychav et al. (2012) e Kumar et al. (2011). Entretanto, aparentemente a relação da gestão do conhecimento com a inovatividade na Instituição Educacional, como dito anteriormente, tem ocorrido a partir da intermediação da orientação estratégica. Mesmo o Programa da Inovação, aparentemente, gera inovatividade a partir da orientação estratégica, através de informações fornecidas pela orientação de mercado (mais focadas no cliente) e pelas ideias criadas e desenvolvidas pelos funcionários.

Assim, algumas práticas adotadas pela Instituição Educacional, promovidas pelas ações da orientação estratégica, têm permitido aumentar a sua inovatividade, promovendo um ambiente interno mais favorável para se inovar. Outras ações foram evidenciadas, como: estímulos aos liderados a utilizarem mais a criatividade e a sua autonomia; há preocupação em se estabelecer uma visão de futuro, com suas relações extramuros mais fortalecidas; a instituição corre mais riscos e tenta ser menos conservadora (apesar dos processos licitatórios); incentivos são oferecidos para projetos inovadores assumindo que alguns podem falhar; há busca de uma maior proatividade e incentivos para se quebrar paradigmas, na tentativa de se implementar a cultura da inovação, como orienta pesquisas de Ruvio et al. (2013). O quadro 12 sintetiza os achados da análise das inter-relações dos nossos construtos aplicados na Instituição Educacional.

Quadro 12 – Síntese das relações entre os construtos.

Relação entre Construtos	Nível de significância	Referências	Contestação
GC → Orientação para o mercado	Muito significativa	Ferraresi et al. (2014); Yu et al., (2013); Martens et al., (2014), Zheng et al., (2010); Cantnera et al., (2011). Slavković et al., (2013); Fugate et al., (2009) e Jiménez et al., (2011) Darroch et al., (2014); Grützmann et al., (2013); Choi et al., (2008) e Arago'n-Correa et al., (2007)	
GC → Orientação para Aprendizagem	Significativa	Perin et al. (2004) e Lin et al. (2008); Mores et al. (2013); Wu et al. (2012) e Real et al. (2012)	
Orientação para o Mercado → GC	Muito significativa	Kin et al. (2012); Lin et al. (2008); Sbragia et al. (2013); Darroch et al. (2004); Mores et al. (2013).	Ferraresi et al. (2014)
Orientação para a Aprendizagem → GC	Significativa	Perin et al. (2004) e Lin et al. (2008); Mores et al. (2013); Wu et al. (2012) e Real et al. (2012); Matzler et al. (2011)	Ferraresi et al. (2014)
Orientação para o Mercado → Inovatividade	Muito significativa	Ferraresi et al. (2014)	
Orientação para a Aprendizagem → Inovatividade	Significativa	Yu et al. (2013); Lin et al. (2008)	Ferraresi et al. (2014)
GC → Inovatividade	Não Significativa	Ferraresi et al. (2014); Darroch et al. (2003).	

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos construtos do modelo teórico permitiu, portanto, estabelecer inter-relações entre os mesmos, como demonstrados na figura 17 a seguir. As entrevistas, a análise documental e as observações permitiram estabelecer uma tentativa de classificação das

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Duas seções formam este capítulo: em um primeiro momento são apresentados os principais resultados advindos das análises dos dados obtidos da Instituição Educacional, confrontando-os com os objetivos estabelecidos neste trabalho. Em um segundo momento, são evidenciadas as contribuições e as limitações da pesquisa, bem como as sugestões de pesquisas futuras que poderão complementar e refinar a dissertação ora desenvolvida.

5.1 Principais Resultados

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como as ações de GC da Instituição Educacional determinam e contribuem para definir a orientação estratégica da organização e vice versa e para gerar inovatividade, e como estes três construtos - a GC, a orientação estratégica e a inovatividade - se relacionam.

Inicialmente foi realizada a análise, em separado, dos três construtos estudados, buscando evidências na Instituição em relação às práticas de GC, a orientação estratégica e as condições de inovatividade. Por fim, foram efetuadas análises das inter-relações entre os construtos, tomando como base o modelo conceitual proposto neste trabalho, elaborado pela autora a partir de estudos de Ferraresi et al. (2014), Baker et al. (1997); Baker et al. (1999b); Jiménez-Jiménez et al. (2011); López-Nícolas et al. (2011); Lin et al. (2008) e Balas et al. (2012).

O primeiro objetivo específico proposto foi de identificar o processo e as características da GC da Instituição Educacional. Foi constatado que há aquisição de conhecimento tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, processo ampliado após a implantação da área de Planejamento e Inteligência de Mercado e do surgimento do grupo da CGE. Há um maior esforço também para distribuição do conhecimento entre os colaboradores em seus diversos níveis hierárquicos, promovendo ações que viabilizem a troca de experiências entre os mesmos, na transformação do conhecimento tácito em explícito, e o armazenamento de todas as documentações e normas no ISODOC, auxiliando no compartilhamento do conhecimento explícito.

A aplicação do conhecimento, por sua vez, também é evidenciada, apesar de sinalizações quanto à morosidade da mesma, devido, provavelmente, aos processos licitatórios e pela burocratização, além de haver ainda um “culto ao tradicionalismo” que

precisa ser quebrado, segundo alguns entrevistados. Neste sentido, é possível afirmar que a organização adota práticas de GC, apesar das ressalvas quanto à extensão do processo.

O segundo objetivo foi analisar a definição da orientação estratégica da organização a partir das dimensões orientação para o mercado e para a aprendizagem. Em relação a orientação para o mercado, a ênfase está na busca da satisfação dos clientes. Constatou-se que, em relação aos concorrentes, a busca por informações é às vezes amadora, com funcionários da Instituição fazendo se passar por potencial cliente.

Em se tratando da orientação para a aprendizagem, as evidências sobre os esforços organizacionais no sentido de reforçar a cultura da aprendizagem ocorreram com maior ênfase na sede em Belo Horizonte do que nas unidades corporativas estudadas. O incentivo dos líderes aos seus liderados a aprenderem se limita muitas vezes aos processos e às normas descritas e armazenadas no ISODOC. No entanto, novas ações estão sendo desenvolvidas no sentido de criar e ampliar um ambiente pautado pela busca de aprendizagem como investimentos em novos treinamentos; e o desenvolvimento e uso do Plano de Excelência como ferramenta de estímulo a adoção de novos padrões entre as unidades corporativas. Constatou-se que a busca por maior conhecimento e aprendizagem tem sido vista como investimento e não como custo, na medida em que têm sido ampliadas as bolsas institucionais para aumentar a capacitação dos colaboradores, além de suas participações em congressos, *workshops* e outros eventos (nacionais e internacionais). Paralelamente aos investimentos em maior capacitação, os colaboradores devem oferecer, como contrapartida à Instituição, a divulgação, aos pares, o conhecimento adquirido. Ou seja, a perspectiva é de que ele atue como agente para distribuir o conhecimento e incentivar e ensinar outros colaboradores a utilizá-lo.

Foi evidenciado que, na Instituição Educacional, a Orientação Estratégica privilegia a orientação para o mercado em comparação com a dimensão orientação para a aprendizagem, apesar dos entrevistados reconhecerem que essas dimensões são complementares entre si. Talvez isso se deva ao fato de que a dimensão orientação para a aprendizagem representa uma preocupação mais recente na Instituição.

O terceiro objetivo proposto neste trabalho foi o de analisar como os construtos GC (na aquisição, distribuição e aplicação), orientação estratégica (em sua orientação para o mercado e em sua orientação para a aprendizagem) e a inovatividade se relacionam.

A GC contribui de forma significativa com a Orientação Estratégica, suprindo-a do recurso do conhecimento para nortear a organização, favorecendo nas decisões mais assertivas, auxiliando na elaboração de propostas de melhorias. Na orientação para o mercado

a GC é utilizada para melhorar o grau de satisfação e relacionamento com clientes, embora tenha sido constatado que a GC ainda não é utilizada para desenvolver estratégias que possam favorecer ações da instituição em relação aos seus concorrentes. O conhecimento gerado a partir da relação extramuros proporciona melhor entendimento e atendimento do mercado, direcionando os cursos ofertados de acordo com a demanda das cidades atendidas pelas unidades corporativas.

A relação da GC na orientação para a aprendizagem é evidenciada através, por exemplo, quando principalmente os colaboradores absorvem o conhecimento distribuído (ou transferido). Além disso, novos gestores com novas ideias têm sido contratados para permitir troca de experiências e mudanças nos processos. Ademais, realizações de visitas de especialistas e consultores avaliam se a aprendizagem do novo conhecimento está sendo utilizada de forma correta.

Contudo, nossa pesquisa, evidenciou que a orientação estratégica contribui igualmente com a GC, suprindo-a com novos conhecimentos. A orientação de mercado contribui na GC principalmente auxiliando na sua aquisição do conhecimento no que tange ao cliente. Os relatórios gerenciais que fornecem informações relevantes sobre o grau de satisfação dos clientes, as respostas às circunstâncias de mercado que geram novos procedimentos e novos conhecimentos são exemplos que reforçam a orientação de mercado e municia a GC. Já a orientação para a aprendizagem também contribui para a GC, principalmente ao aumentar o grau de distribuição do conhecimento e da capacidade absorptiva do colaborador em seu processo de aprendizagem. Uma das ferramentas que confirma essa afirmativa é o Plano de Excelência, propagando boas práticas de aprendizagem tanto na sede quanto nas unidades corporativas, distribuindo o conhecimento adquirido.

Contudo, como a orientação para a aprendizagem é algo recente na instituição, foi percebido que a orientação para o mercado é mais fortalecida. Desta forma a relação entre a GC e a orientação de mercado foi considerada muito significativa em ambos os sentidos e mais fortalecida do que a relação entre a GC e a orientação para a aprendizagem.

O construto Inovatividade foi, sem dúvida, fortalecido após a implantação do Programa da Inovação, realizado pelos especialistas da área “Asas da Inovação”, que tem trabalhado para estimular a criatividade interna. Reconhece-se uma abertura organizacional para a promoção de mudanças, na medida em que a Instituição estreita as relações extramuros e acompanha mais de perto as alterações e evolução do contexto educacional. Também há orientação para o futuro, ainda que pouco divulgado, segundo os entrevistados, a capacidade de correr riscos tem aumentado e, em contrapartida, há menos conservadorismo. Há incentivo

a proatividade que buscam maior maturidade nas decisões mais assertivas, oferecendo mais autonomia aos colaboradores. Porém, vale lembrar que alguns entrevistados apontaram que os colaboradores ainda possuem dificuldade de utilizarem desta autonomia oferecida pelos gestores.

Na análise da inter-relação entre os construtos, foi percebido que as práticas de GC influenciam a orientação estratégica e a inovatividade. Entre os exemplos já citados no capítulo anterior, está a aquisição do conhecimento feita a partir da avaliação de desempenho dos alunos em relação aos cursos oferecidos, que embasa as mudanças dos produtos (ou os próprios cursos oferecidos), e fortalece a orientação estratégica na dimensão orientação para o mercado. Por consequência, a inovatividade organizacional também é favorecida, a partir do momento que se busca inovar, seja de forma tecnológica, seja de forma pedagógica, seja inovação radical ou incremental, nos novos cursos ou nas propostas de melhorias nos cursos já existentes.

Já os investimentos na qualificação dos colaboradores representam, ao mesmo tempo, melhorias na orientação estratégica na dimensão orientação para a aprendizagem, e nas condições de inovatividade organizacional, por oportunizarem propostas de melhorias nos processos, nos produtos, nas tecnologias utilizadas ou nas propostas de ensino.

Desta forma, pode-se afirmar que a orientação estratégica funciona como um mediador entre a GC e a inovatividade organizacional, em virtude da mesma oferecer sentido e nortear o recurso do conhecimento para ser aplicado com ações inovativas, podendo alavancar o grau da inovação, ou seja, a inovatividade organizacional. Entretanto, também foi perceptível que a orientação para o mercado possui um maior grau de significância do que a orientação para a aprendizagem na Instituição Educacional. Não houve evidências para afirmar a existência da relação entre a GC e a inovatividade de forma direta, sem a intermediação da orientação estratégica.

Evidências nessa pesquisa afirmam que o aumento nas práticas de GC a partir do planejamento estratégico não é percebido, com o mesmo vigor nas unidades corporativas. Também é perceptível a desigualdade na distribuição do conhecimento, que ocorre de forma menos significativa nas unidades corporativas.

As recomendações de melhorias citadas pelos entrevistados e nas observações realizadas pela pesquisadora podem favorecer e aperfeiçoar ações para proporcionar um melhor fluxo e rapidez de resposta da relação entre os três construtos apresentados, ou seja, a GC, a orientação estratégica e a inovatividade, podendo favorecer a alavancagem competitiva e melhorar a médio e longo prazo o desempenho organizacional.

5.2 Contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras

Uma das contribuições deste estudo foi de considerar a possibilidade de que os resultados alcançados e o modelo conceitual desenvolvido foram capazes de aperfeiçoar a percepção das relações entre GC, orientação estratégica e a inovatividade, na tentativa de refinar a teoria antes apresentada.

Diante das evidências empíricas encontradas e considerando o objetivo geral proposto nesta pesquisa, pôde-se afirmar que a principal contribuição desta pesquisa foi de refinar a em consonância com os estudos de Ferraresi et al. (2014). Na nossa avaliação, isso complementa seu modelo da seguinte forma: 1º) acrescentando a orientação para a aprendizagem no construto orientação estratégica e não utilizando apenas a orientação para o mercado, entendendo que ambos são complementares conforme os estudos de Baker et. al. (1999b); 2º) verificando pelas evidências de que a GC se relaciona significativamente com a orientação estratégica bem como a orientação estratégica se relaciona positivamente com a GC, como explicado no capítulo anterior.

Além disso, esta pesquisa também contribuiu na constatação de que a GC não se relaciona de forma significativa com a inovatividade se não for intermediada pela orientação estratégica, pois esta norteia e oferece direcionamento para a aplicação do conhecimento, possibilitando o aumento do grau da inovação, ou seja, a inovatividade organizacional.

Outra contribuição da pesquisa diz respeito aos apontamentos dos entrevistados e das observações da investigadora nas melhorias que se fazem necessárias para a condução das melhores práticas da GC, da orientação estratégica e da inovatividade organizacional. A descrição dos processos na Instituição investigada possibilita desenvolver um melhor fluxo e rapidez nos processos utilizados. Assim, oferece reflexões tanto para a área acadêmica quanto para as organizações que poderão ter acesso a este trabalho.

Evidentemente, este estudo apresenta limitações. A principal delas está no fato de que a pesquisa foi baseada em um estudo de caso único, não permitindo generalização dos resultados. Outra limitação é o fato de que as entrevistas foram centralizadas entre os gestores de alto escalão e também na região metropolitana de Belo Horizonte – especificamente nas cidades de Belo Horizonte, Contagem e Betim –, não evidenciando as visões administrativas das outras unidades corporativas do interior de Minas Gerais e também não obteve dados dos colaboradores de nível operacional. Outra limitação do estudo diz respeito à análise feita a partir de um estudo transversal, considerando apenas a estratégia de gestão de 2011 a 2015. Talvez um estudo longitudinal fosse interessante para trazer à luz mais inferências,

considerando que a Instituição Educacional possui 70 anos de existência, interferindo de forma representativa na área da educação em todo o país.

Além de um estudo longitudinal, outras sugestões de pesquisas se fazem necessárias. Uma delas, para permitir comparações de proposições, um estudo de caso múltiplo poderia ser utilizado, para permitir análises de organizações em diferentes perspectivas, que podem contribuir com uma maior compreensão da relação entre os construtos mencionados. Isso poderia permitir comparações e análises das diferenças e semelhanças entre os casos investigados.

Além disso, o estudo foi feito apenas no Estado de Minas Gerais. A Instituição Educacional possui unidades em todo o país, onde se poderia aplicar o mesmo estudo não apenas na mesma Instituição Educacional nos outros Estados brasileiros, mas também em outras organizações em diversos setores.

Um estudo quantitativo poderia viabilizar outras complementações, coletando dados das percepções dos 2.500 colaboradores na Instituição Educacional em Minas Gerais e nos outros estados da Federação. Talvez o modelo proposto nessa pesquisa possa ser aplicado em outros estudos, para permitir o refinamento da teoria e ampliar a análise sobre a relação entre os construtos.

REFERÊNCIAS

- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349– 359.
- Abbade, E.B., Zanini, R.R., Souza, A.M.(2012, janeiro, fevereiro). "Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas". *Anpad, RAC*, v. 16, n. 1, art. 7, p. 118-136.
- Autant-Bernarda, C., Fadairoa, M. Massarda, N. (2013). "Knowledge diffusion and innovation policies within the European regions:Challenges based on recent empirical evidence." *Elsevier*, 42, p. 196-210.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575.
- Baker, W.E., Sinkula, J. M. (1999). "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance". *Journal of Market Focused Management*, v. 4, p. 295-308.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M. (2007). "Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective".*The Journal Product Innovation Management*, n. 24, p. 316-334.
- Balas, A.N, Colakoglu, S.N., Gokus, O. (2012). "Examining the relationship between the three components of Market Orientation and Innovativeness in Export Ventures". *International Journal of Entrepreneurship*, v. 16, Special Issue, p. 1-17.
- Barney, J. B. (1986). 'Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?'. *Academy of Management Review*, 11, 656–65.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (2002). Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático. 2.ed. *Petrópolis: Vozes*, 516 p.
- Bonoma, Thomas V. (1985) Case research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. *Journal of Marketing Research*. v. XXII.
- Cambra-Fierro, J., Perez, L., Whitelock, J. (2011). "Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks". *Emerald. Management Decision*, v. 49, n. 3, p. 444-467.
- Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2011). The effects of knowledge management on innovative success – An empirical analysis of German firms. *Research Policy*, 40(10), 1453–1462.
- Castro, V.A, Júnior, E.M, Pinto, R.M.C. (2012). Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva

Resource-based view – RBV. *Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756*, v. 8, n. 15, jan-jun 2012, p. 21-41.

Cavedagne, L.S. (2013). *Caminhos Pedagógicos do Senac em Minas*. ed. Senac SP.

Chae, K.B. (2012). " An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science ". *Elsevier. Int. J. Production Economics*, n. 135, p. 813-822.

Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., Jia, L. (2012). " Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness." *Journal of Management*, v. 39, n. 7, p. 1924-1951.

Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.

Chen, C.-J., Huang, J.-W., & Hsiao, Y.-C. (2010). Knowledge management and innovativeness. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848–870.

Choi, B., Poon, S., & Davis, J. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235–251.

Choo, Chun Wei. (2003). *A Organização do Conhecimento*. São Paulo. Senac-SP.

Collinson, S., Wilson, D. C. (2006). "Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate". *Organization Studies* 27(9), p. 1359-1387.

Cunha, C., Vasconcelos, M.C., Afonso, T. (2010) "Análise das Práticas de Gestão do Conhecimento de Empresas do Setor Farmacêutico no Brasil." *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, v. 7, n. 2, p. 1-14.

Dai, C., & Martens, P. (2014). A inovatividade em indústria de alimentos : Estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil.v. 19, 94–117.

Darroch, J., & McNaughton, R. (2004). Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572–593.

Darroch, J., & McNaughton, R. (2004). Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572–593.

Decreto Lei nº 8.621 de 10/01/1946

Decreto lei nº 8.622 de 10/01/1946

Decreto lei nº 31.546 de 06/10/1952

- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000–2007.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890–914.
- Durmuşoğlu, S.S. (2013). "Merits of Task Advice during New Product Development: Network Centrality Antecedents and New Product Outcomes of Knowledge Richness and Knowledge Quality". *J. Prod. Innov. Manag.*, 30 (3), p. 487-499.
- Eisenhardt, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. *Academy of Management Review*. Stanford, n. 4, v. 14, 1989.
- Ferraresi, A. A., Aparecido, S., Santos, J. R. Frega, D. O. S., & Quandt, C. O. (2014). Os Impactos da GC na Orientação Estratégica, na Inovatividade e nos Resultados Organizacionais: uma Survey com empresas instaladas no Brasil. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*. 15(2), p. 199–231.
- Fleury, Afonso, Fleury, Maria Tereza Leme. (2006) “Aprendizagem e Inovação Organizacional”, 2 ed. São Paulo, SP.
- Fugate, B. S., Stank, T. P., & Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247–264.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP*, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr.1995 (a).
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP*, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995 (b).
- Gonçalves, S.F.R., Vasconcelos, M.C.R.L., Carvalho, R.B., Neves, J.T.R. (2012). "Práticas E Ferramentas De Gestão Do Conhecimento No Âmbito Da Administração Tributária De Minas Gerais: Oportunidade Para Uma Política Institucional. *Revista de Gestão e Projetos-GeP, São Paulo*, v. 3, n. 2, p. 235-259, mai-ago/2012.
- Grawe, S.J, Chen, H., Daugherty, P. J. (2009). "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance". *Emerald. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 39, n. 4, p. 282-300.
- Greenwood, Ernest. (1973) Metodos principales de investigacion Social empirica. in. *Metodologia de la investigacion social*. Buenos Aires, cap. 6, p. 106-126.
- Griffith, D.A., Kiessling, T, Dabic, M. (2012). "Aligning strategic orientation with local market conditions Implications for subsidiary Knowledge Manegement". *Emerald. International Marketing Review*, v. 29, n. 4, p. 379-402.

- Grützmann, A., Maria, F., Macedo, F., & Zambalde, A. L. (2013). Knowledge Management and Innovation : The Role of Virtual Social Networks in Innovative Consumer Behavior, p. 209–220.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M., Rouvinen, P. (2015). " Does innovativeness reduce startup survival rates?". *Elsevier. Journal of Business Venturing.*, n.30, p. 564-581.
- JICK, Todd D. (1979) Mixing Qualitative and quantitative Methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly. Cornell University*, v. 24.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.
- Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306–317.
- Kim, T. H., Lee, J.-N., Chun, J. U., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & Management*, 51(4), 398–416.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T. (2004). "Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management." Blackwell Publishing, *Journal Management Studies*, 41.p. 183-191.
- Kumar, N., Rose, R.C., (2011). "The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability". *Emerald*, v. 19, n.2, p.142-165.
- Lai, Y.-L., Hsu, M.-S., Lin, F.-J., Chen, Y.-M., & Lin, Y.-H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 67(5), 734–739.
- Li, Y., Wei, Z., Liu, Y. (2010). " Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of the Vendor in Cross-Border Outsourcing". *Journal of Management Studies*, 47:8, p. 1457-1482.
- Lin, C.H, Peng, C.H, Kao, D.T. (2008). "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance". *Emerald.*, v. 29, n. 8, p. 752-772.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509.
- Matos, J.R.L., Guimarães, L.S (2010). "Gestão da Tecnologia e Inovação: uma abordagem prática", 1ª ed, São Paulo, SP, Saraiva.
- Meyer, C. B. (2001) A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*.
- Martens, C.D.P, Freitas, H.M.R, Lajus, G.M.,Salvi, E.J (2014). "A inovatividade em indústria de alimentos: estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. *Revista de Negócios*, vol. 19, nº 1, p. 94-117.

- Matzler, K., Mueller, J. (2011). "Antecedents of knowledge sharing – Examining the influence of learning and performance orientation". *Elsevier. Journal of Economic Psychology*, 32, p. 317-329.
- Mores, G. V., Abbade, E.B., Antoni, V.L. (2013). "Orientações Estratégicas e Desempenho: Evidências do Setor Varejista de Ópticas." *RAI. Revista de Administração e Inovação, São Paulo*, v. 10, n. 3, jul-set/2013, p. 65-88.
- Nonaka, I., Takeuchi, (1997) H. *A Criação do Conhecimento na Empresa*. São Paulo.Campus.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982) "An Evolutionary Theory of Economic Change".The Belknap Press of Havard University Press Cambridge, Massachusetts, and London, England.
- Nguyen, B., Yu, X, Melewar, T.C., Chen, J. (2015). "Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability." *Elsevier. Industrial Marketing Management*, v. 51, p. 11-25.
- Pavoni, Elóide Tereza, (2009). "Estilos de GC e Inovação em Empresas de Média e baixa Tecnologia", *UFRGS*.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Perin, M.C., Sampaio, C.H, Faleiro, S.N. (2004). " O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração". *RAC.*, v. 8, n. 1, jan-mar/2004, p. 79-103.
- Peteraf, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002) "GC: os elementos construtivos do sucesso". Porto Alegre: Bookman.
- Ragin, Charles C.; Becker, Howard S. (1992). *What´s a case? Exploring the foundations of Social Inquiry*. UK, Cambridge: Cambridge University Press.
- Real, J.C., Roldán, J.L., Leal, A. (2012). " From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size". *BJM. British Journal of Management*, v. 25, p. 186-208
- Reihlen, M. Ringberg,T. (2013). " Uncertainty, pluralism, and the knowledge-based theory of the firm: From J.-C. Spender's contribution to a socio-cognitive approach". *Elsevier. European Management Journal*, n. 31, p. 706-716.

- Reychav, I., Stein, E.W., Weisberg, J., Glezer, C. (2012). " The role of knowledge sharing in raising the task innovativeness of systems analysts". *International Journal of Knowledge Management*, 8(2), 2012, p. 1-22.
- Ridder, H.G., Hoon, C., McCandless, A. (2009). "The theoretical contribution of case study Research to the Field of Strategy and Management". *Research Methodology in Strategy and Management*. Emerald Group Publishing Limited, p. 137-175.
- Ruvio, A. a., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2014). Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1004–1022.
- Sankowska, A. (2013) "Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness." *Emerald*, v.20, n.1,p. 85-100.
- Sbragia, R., Lima, M.O. (2013). "Orientação Para Mercado e Interface Funcional: Evidências Em Projetos De Desenvolvimento De Novos Produtos". *RAI. Revista de Administração e Inovação, São Paulo*, v. 10, n. 3, jul-set/2013, p. 184-207.
- Schreiber, D. (n.d.). Estudo do Processo de Gestão da Inovação da Braskem, 1–12.
- Sheng, M., Chang, S.Y, Teo, T., Lin, Y.F. (2013). "Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings". *Emerald. Management Decision*, v. 51, n. 3, p. 461-478.
- Silva, A.B.O, Ferreira, M.A.T. (2009). "Gestão do Conhecimento e Teoria da Firma", *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 3, set-dez/2009, p. 116-139.
- Slavkovic, M., & Babic, V. (2013). Knowledge management, innovativeness, and organizational performance: Evidence from Serbia. *Economic Annals*, 58(199), 85–107.
- SOY, Susan K. (1997) The Case Study as a Research Method. University of Texas. Disponível em: <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/1391d1b.htm>>.
- Spender, J. C. (1994). "Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents" *Elsevier. International Business Review*, v.3, n. 4, p. 353-367.
- Stanko, M. a., Bohlmann, J. D., & Molina-Castillo, F.-J. (2013). Demand-side inertia factors and their benefits for innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(6), 649–668.
- Tajeddini, K. (2010). " Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness:Evidence from the hotel industry in Switzerland". *Elsevier, Tourism Management*, n. 31, p. 221-231.
- Teixeira, K. R.M., Carvalho, R.B., Lopes, H. E.G., Becker, G.V.(2015). Knowledge Management influences on strategy dissemination: Cemig case study. *REBRAE, Curitiba*, v. 8, n. 1, p.69-84, jan./abril.

- Teece, D. J. (1982). 'Towards an economic theory of the multi-product firm'. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39–63.
- Theis, V., Schreiber, D. (2013). "Estudo do Processo de Gestão da Inovação na Braskem". *XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Tsuja, P. Y., & Mariño, J. O. (2013). The Influence of the Environment on Organizational Innovation in Service Companies in Peru. *Review of Business Management*, 15(49), 582–600.
- Von Krogh, George; Nonaka, I; Ichijo, K. (2001) Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Rio de Janeiro. Campus.
- Werlang, N.B., Rossetto, C.R., Sausen, J.O. (2015). "Inovatividade Organizacional: Um Estudo Bibliométrico em Base de Dados Internacionais." *Desenvolvimento em Questão*, ed. Unijuí, ano 13, n. 29, p. 6-32.
- Wernerfelt, B. (1984). 'A resource-based view of the firm'. *Strategic Management Journal*, 5, p. 171–80.
- Wu, L., Lin, J. R. (2012). "Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge". *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 28, n. 8, 2013, p. 672-686.
- Yin, Robert K, (2010). Estudo de Caso - Planejamento e Métodos, 5ª ed.
- Yu, Y., Dong, X.-Y., Shen, K. N., Khalifa, M., & Hao, J.-X. (2013). Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, 66(12), 2507–2514.
- Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2012). Resources, Skills and Ability of Innovation: a Study of Multiple Cases in Industry Electronic Electro-in Rio Grande Do Sul. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 9(4).
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.
- Ziniani, F. (2012) A dinâmica do conhecimento e inovação no setor elétrico brasileiro: proposta de um conjunto de indicadores gerenciais. 2012. 321 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte.
- Ziviani, F., Ferreira, M.A.T., Silva, S. M., (2015) Avaliação da Maturidade em GC em Organizações Mineiras. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis*, v. 8, n. 1, jan./abr.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

NOME: _____

CARGO: _____

SETOR: _____

UNIDADE CORPORATIVA: _____

TEMPO DE ADMISSÃO: _____

1. GESTÃO DO CONHECIMENTO**1.1. Aquisição Do Conhecimento**

1. Na sua avaliação, como a Instituição Educacional faz para adquirir informações/conhecimento sobre os clientes?
2. Na sua avaliação, como a Instituição Educacional faz para adquirir informações/conhecimento sobre os concorrentes?
3. Na sua avaliação, como a Instituição Educacional faz para adquirir informações/conhecimento sobre os fornecedores?

1.2. Distribuição Do Conhecimento

4. A Instituição Educacional possui processos para favorecer a troca de conhecimento entre as pessoas internamente?
5. Como estes conhecimentos são organizados e divulgados?
6. Quais os mecanismos para avaliar os conhecimentos importantes para a competitividade da organização?
7. Existe algum software ou alguma ferramenta de comunicação que possa facilitar a troca de conhecimento entre os colaboradores?

1.3. Aplicação Do Conhecimento

8. Como novos conhecimentos são utilizados e implementados pela organização?
9. Como a Instituição Educacional faz para substituir ou atualizar o conhecimento obsoleto ou ultrapassado, seja nos processos, metodologias ou em produtos?
10. A Instituição Educacional possui processos para converter o conhecimento em planos de ação (como novos produtos/serviços)?
11. A Instituição Educacional combina conhecimentos de diferentes origens para a solução de problemas?
12. A Instituição Educacional utiliza novo conhecimento para melhorar a eficiência interna? Como?
13. Esses novos conhecimentos foram usados para definir o direcionamento estratégico dos negócios? Como?

2. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

2.1. Orientação Para O Mercado

14. Os objetivos da organização são orientados na satisfação dos clientes?
15. O nível de comprometimento e orientação para suprir as necessidades dos clientes é monitorado?
16. Há uma busca de clientes-alvo em que se pode desenvolver vantagem competitiva?
17. Como a instituição traz, discute e compartilha informações sobre as estratégias da concorrência?
18. Quais as ações que a Instituição Educacional possui (seja de base tecnológica, estrutura ou pessoas) para responder as circunstâncias previstas ou não previstas do mercado?

2.2. Orientação Para A Aprendizagem

19. Como os gestores promovem um ambiente favorável para que seus liderados possam criar e utilizar novo conhecimento na organização no processo de aprendizagem?
20. Os valores básicos da organização incluem a aprendizagem como a chave para a melhoria contínua?
21. A Instituição Educacional possui a visão de que a aprendizagem é um investimento e não um custo?

3. INOVATIVIDADE

22. Na sua avaliação, existe um ambiente interno favorável para que a inovação ocorra?
 23. Quais os mecanismos existentes na organização para estimular a criatividade dos funcionários?
 24. A Instituição Educacional possui relações estreitas com outras organizações do mercado? Se sim, com quais e como isso ocorre?
 25. Na sua avaliação, como essas relações extramuros da Instituição Educacional podem ajudar a criar um ambiente de inovatividade na organização?
 26. A Instituição Educacional estabelece um conjunto de metas que estimulem a capacidade de inovação da organização? Explique.
 27. Como a Instituição Educacional trabalha para que todos os gerentes e funcionários compartilhem a mesma visão de futuro?
 28. A Instituição Educacional incentiva comportamentos e projetos inovadores, sabendo bem que alguns podem falhar? Explique (dê exemplos).
 29. Na sua avaliação, a Instituição Educacional se permite correr grandes riscos ou é mais conservador? Explique.
 30. Como os gestores identificam novas oportunidades para a Instituição Educacional?
 31. Existem incentivos para que os gestores estimulem a autonomia dos colaboradores de forma a aumentar ações inovadoras na Instituição Educacional? Quais?
-

**APÊNDICE B - RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS
NA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL***

Nº	Documentos	Tipo de Documento	Ano Documento
01	Revista Nacional Correio do Senac, nº 703 – Jan/fev/2011	Revista Institucional	2011
02	http://www2.senacnet.com.br/publicacoes/revista/edicao4/index.html	Página institucional na Web	2015
03	Caderno de planejamento 2015	Documento Institucional	2015
04	Patrimonios+do+Brasil+Sesc+Senac.pdf	Documento Institucional	2014
05	Relatório Gerencial Geral 2010	Documento Institucional	2010
06	Revista Senac nº 727 2011	Documento Institucional	2011
07	www.mg.senac.br	Página institucional na Web	2015
08	Revista Sesc Senac 1956	Revista Institucional	1956
09	Revista Senac-Minas, 1998, p. 21	Revista Institucional	1998
10	Novo Modelo Pedagógico Nacional	Documento Institucional	2015
11	Encontro de Educadores – Abril 2013	Documento Institucional	2013
12	Reportagem da Certificação ISO 9001 http://www.mg.senac.br/internet/institucional/iso+9001.htm http://www.mg.senac.br/internet/institucional/institucional_iso.htm	Página institucional na Web	2015
13	Organograma Senac 16/07/2015	Documento Institucional	2015
14	Reportagem do contrato com a <i>New York University</i> .	Documento Institucional	2014
15	Fotos recentes	Página institucional na Web	2015
16	Fluxo do Programa da inovação (Inovação_fluxo de ideias.doc)	Documento Institucional	2015
17	www.programadainovacao.com.br	Página institucional na Web	2015
18	www.senac.br	Página institucional na Web	2015
19	Tudo que você precisa saber sobre Senac Sesc. 1996	Revista Institucional	1996
20	Senac – 10 anos – 1956	Revista Institucional	1956
21	Revista Sesc Senac – Agosto de 1956	Revista Institucional	1956
22	Senac Minas – Outubro de 1998	Revista Institucional	1998
23	Folder Senac – O futuro todo o dia	Revista Institucional	1998
24	Folder Senac – Educação Profissional para o Brasil do Futuro	Revista Institucional	1991
25	Decreto lei 8.621, 8.622 e 31.546		1946
26	SENAC: um caso de memória social – Lemos, 1999	Documento Institucional	1999
27	Fotos históricas	Página institucional na Web	2014
28	http://www.mg.senac.br/internet/unidades/unidades/Belo+Horizonte-Venda+Nova/aunidade.htm	Página institucional na Web	2015
29	Jornal Pacto – nº 31 – abril/maio 2015, p. 08 – “Portal Inteligência de Mercado é novo instrumento de gestão do Senac”.	Jornal Institucional	2015

* Apêndice autorizado pelo Superintendente de Operações da Instituição Educacional.