



Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCInf

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA SOB A PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL: Uma proposta de metodologia para análise da relação.**

Kelly Cristina Wilhelm De Toni

Brasília, 2015



Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCInf

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA SOB A PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL: Uma proposta de metodologia para análise da relação.**

Dissertação de mestrado apresentada à banca examinadora como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares.

Kelly Cristina Wilhelm De Toni

Brasília, 2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

T665e TONI, Kelly Cristina Wilhelm De
A EDUCAÇÃO CORPORATIVA SOB A PERSPECTIVA DA
INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: Uma proposta de
metodologia para análise da relação. / Kelly Cristina
Wilhelm De TONI; orientador Lillian Maria de Araújo
Rezende ALVARES. -- Brasília, 2015.
120 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Ciência da
Informação) -- Universidade de Brasília, 2015.

1. Educação Corporativa. 2. Inteligência
Organizacional. 3. Gestão do Conhecimento. 4.
Aprendizagem Organizacional. I. ALVARES, Lillian
Maria de Araújo Rezende, orient. II. Título.



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: A educação corporativa sob a perspectiva da Inteligência Organizacional: Uma análise de relação

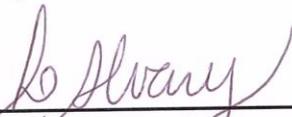
Autor (a): Kelly Cristina Wilhelm De Toni

Área de concentração: Gestão da informação

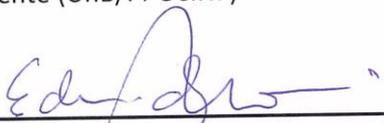
Linha de pesquisa: Comunicação e Mediação da Informação

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

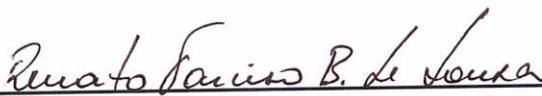
Dissertação aprovada em: 02 de Julho de 2015.



Prof.^a Dr.^a Lillian Maria A. de Resende Álvares
Presidente (UnB/PPGCINF)



Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi
Membro Externo (UCB)



Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa
Membro Interno (UnB/PPGCINF)

Prof.^a Dr.^a Kira Maria Antonia Tarapanoff
Suplente (UnB/PPGCINF)

Aos meus pais (*in memoriam*). Apenas uma palavra: “saudade”.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos sinceros pela conclusão deste trabalho de pesquisa à minha orientadora, professora Lillian Alvares, dona de simpatia, pela oportunidade de trabalharmos juntas e por todos os ensinamentos partilhados durante esse caminhar, sem esmorecimento... com perseverança!

Aos professores Eduardo Moresi e Renato de Sousa, por aceitarem gentilmente compor esta banca e pelos aconselhamentos e contribuições durante a qualificação e desenvolvimento da pesquisa.

Também aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB) pelo incentivo à pesquisa, ao aprendizado e por todo auxílio prestado no decorrer deste inestimável período.

Aos colegas do mestrado pelo apoio e momentos de aprendizado, co-criação, estudos e pesquisas, cafés e amizades...

À direção do Senac Goiás, juntamente com os seus gerentes e todos os profissionais envolvidos que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho, e por oferecer esta oportunidade de construir e reconstruir os meus saberes.

Ao meu esposo pelo carinho e paciência em tolerar a minha ausência espiritual. Por ter permanecido ao meu lado, me incentivando a percorrer esse caminho e não me deixar desalentar, cair... e sim, concluir!

Ao meu pequeno filho pela alegria e diversão, mesmo nos momentos mais difíceis, cansativos e trabalhosos. Mamãe te ama!

Enfim, a todos aqueles que de uma maneira ou de outra contribuíram para que este projeto pudesse ser concretizado.

"[...] aprender não é um ato findo. Aprender é um exercício constante de renovação [...]".

Paulo Freire.

RESUMO

Aponta a educação corporativa como uma alternativa para suprir as organizações dos instrumentos necessários para desenvolver e aprimorar a inteligência individual e organizacional. Sob tal premissa, busca investigar como essa conexão ocorre entre a inteligência organizacional e a educação corporativa, visando avaliar a capacidade da organização em obter novos conhecimentos, aprender e incorporar novas competências às práticas de negócio. Propõe uma metodologia para análise da relação entre as duas abordagens em um contexto institucional. Identifica as suas principais teorias e tenta realizar as respectivas convergências. Define um conjunto de elementos comuns e aderentes à inteligência organizacional e educação corporativa, e utiliza o mesmo como instrumento para examinar a ligação procedente/emergente. Esses elementos correspondem à aquisição de conhecimentos (Captura), à interação e troca de conhecimentos (Compartilhamento), à visão ou significado compartilhado (Significado) e à cultura de aprendizado (Cultura). A coleta dos dados foi aplicada e analisada quantitativamente no âmbito do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac Goiás. O resultado consolidado de aderência entre a inteligência organizacional e a educação corporativa na instituição, mostrou uma média geral, como sendo de grau forte (79%). A análise de correlação demonstrou que existe uma correspondência ou reciprocidade entre os elementos aplicados e que são comuns às abordagens pesquisadas no ambiente.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Educação corporativa; Gestão do conhecimento; Inteligência organizacional; Inteligência organizacional e Educação Corporativa.

ABSTRACT

Points corporate education as an alternative to meet the organizations the necessary tools to develop and improve individual and organizational intelligence. Under such a premise, investigates how this connection occurs between organizational intelligence and corporate education, to evaluate the organization's ability to gain new knowledge, learn new skills and incorporate business practices. It proposes a methodology for relationship analysis between the two approaches in an institutional context. Identifies its main theories and tries to perform their convergences. Defines a set of common elements and adhering to organizational intelligence and corporate education, and uses this as a tool to examine the coming / emerging bond. These elements correspond to knowledge acquisition (Capture), the interaction and knowledge sharing (sharing), the shared vision or meaning (Meaning) and learning culture (Culture). Data collection was applied and analyzed quantitatively under the National Commercial Training Service – Senac Goiás. The consolidated results of adhesion between the organizational intelligence and corporate education in the institution, showed an overall average, as strong degree (79%). Correlation analysis showed that there is a match or reciprocity between the applied and elements that are common to approaches surveyed in the environment.

Keywords: Organizational learning; Corporate education; Knowledge management; Organizational intelligence; Organizational intelligence and Corporate education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número estimado de universidades corporativas no Brasil	16
Figura 2 – Espiral do conhecimento	25
Figura 3 – Elementos envolvidos na gestão do conhecimento.....	27
Figura 4 – Competências como fonte de valor ao indivíduo e à organização.....	28
Figura 5 – Círculo virtuoso de escolhas estratégicas e de competências	30
Figura 6 – As cinco disciplinas na aprendizagem organizacional.....	34
Figura 7 – Processo de inteligência organizacional.....	39
Figura 8 – Dois modos de aprendizado organizacional	42
Figura 9 – Três modos de aprendizado organizacional.....	43
Figura 10 – Ciclo de inteligência/aprendizagem organizacional.....	44
Figura 11 – Processos-chave da universidade corporativa de alto nível.....	56
Figura 12 – Os níveis institucional, intermediário e operacional de uma organização	69
Figura 13 – Programa de desenvolvimento do Senac Goiás	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da gestão do conhecimento.....	23
Quadro 2 – Três tipos de competências de uma organização.....	29
Quadro 3 – Mudança de paradigma de T&D para universidade corporativa.....	50
Quadro 4 – Convergência das abordagens de inteligência organizacional de Matsuda (1993) e Choo (1998).....	60
Quadro 5 – Relação entre as abordagens de processo da inteligência organizacional e educação corporativa.....	62
Quadro 6 – Elementos de aderência entre os processos de inteligência organizacional e educação corporativa.....	67
Quadro 7 – Centros de educação profissional do Senac Goiás por capital e municípios	69
Quadro 8 – Objetivos, métodos e fontes	73
Quadro 9 – Colaboradores do Senac Goiás por categoria funcional	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabulação das respostas de acordo com o grau de aderência	81
Tabela 2 – Estatística descritiva da captura de conhecimentos	83
Tabela 3 – Estatística descritiva consolidada da captura de conhecimentos.....	86
Tabela 4 – Correlação descritiva da captura de conhecimentos.....	86
Tabela 5 – Estatística descritiva do compartilhamento de conhecimentos	87
Tabela 6 – Estatística descritiva consolidada do compartilhamento de conhecimentos.....	90
Tabela 7 – Correlação descritiva do compartilhamento de conhecimentos	90
Tabela 8 – Estatística descritiva do significado compartilhado	92
Tabela 9 – Estatística descritiva consolidada do significado compartilhado	94
Tabela 10 – Correlação descritiva do significado compartilhado	94
Tabela 11 – Estatística descritiva da cultura de aprendizado	96
Tabela 12 – Estatística descritiva consolidada da cultura de aprendizado.....	98
Tabela 13 – Correlação descritiva da cultura de aprendizado	99
Tabela 14 – Estatística descritiva consolidada da aderência entre a inteligência organizacional e a educação corporativa	100
Tabela 15 – Correlação descritiva entre os elementos comuns à inteligência organizacional e educação corporativa.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos gerentes na pesquisa	79
Gráfico 2 – Gênero dos gerentes participantes	79
Gráfico 3 – Faixa etária dos gerentes participantes	80
Gráfico 4 – Formação acadêmica dos gerentes participantes.....	80
Gráfico 5 – Tempo de serviço dos gerentes participantes na instituição.	80
Gráfico 6 – Distribuição do grau de aderência à captura de conhecimentos.	83
Gráfico 7 – Grau de aderência à captura interna de conhecimentos.....	84
Gráfico 8 – Grau de aderência à captura externa de conhecimentos	84
Gráfico 9 – Grau de aderência à manutenção da memória organizacional.....	84
Gráfico 10 – Grau de aderência à tecnologias para captura de conhecimentos	85
Gráfico 11 – Grau de aderência à base de dados ou sistemas de conhecimento	85
Gráfico 12 – Distribuição do grau de aderência ao compartilhamento de conhecimentos	87
Gráfico 13 – Grau de aderência à interação social e troca de conhecimentos	88
Gráfico 14 – Grau de aderência à redes informais para troca de conhecimentos.....	88
Gráfico 15 – Grau de aderência às tecnologias de rede	89
Gráfico 16 – Grau de aderência à troca de conhecimentos com a cadeia de valor.....	89
Gráfico 17 – Grau de aderência à parcerias formais de aprendizado	89
Gráfico 18 – Distribuição do grau de aderência ao significado compartilhado	91
Gráfico 19 – Grau de aderência ao alinhamento estratégico das ações de educação	92
Gráfico 20 – Grau de aderência aos planos de aprendizagem e carreira	92
Gráfico 21 – Grau de aderência à transmissão da visão, estratégia e cultura institucionais	93
Gráfico 22 – Grau de aderência à transmissão conhecimentos estrutura e contexto negócio..	93
Gráfico 23 – Grau de aderência ao suporte e desenvolvimento de conhecimento técnico e tecnológico	93
Gráfico 24 – Distribuição do grau de aderência à cultura de aprendizado	95
Gráfico 25 – Grau de aderência à cultura de compartilhar conhecimentos	96
Gráfico 26 – Grau de aderência ao comprometendo da alta liderança com a aprendizagem ...	97
Gráfico 27 – Grau de aderência ao ambiente de colaboração e trabalho em equipe	97
Gráfico 28 – Grau de aderência ao uso de conhecimentos e experimentação	97
Gráfico 29 – Grau de aderência à avaliação da capacidade de aprendizado	98
Gráfico 30 – Distribuição do grau consolidado de aderência por componente.....	100

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
EPÍGRAFE	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
SUMÁRIO	xii
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa do Estudo	15
1.2 Formulação do Problema	18
1.3 Objetivo Geral	18
1.4 Objetivos Específicos	18
1.5 Delimitação do Estudo.....	18
2. REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 Gestão do Conhecimento	20
2.1.1 Conhecimento Organizacional.....	24
2.1.2 Competência Organizacional.....	28
2.2 Aprendizagem Organizacional.....	31
2.3 Inteligência Organizacional	35
2.3.1 Abordagem de Inteligência Organizacional segundo Matsuda (1993).....	38
2.3.2 Abordagem de Inteligência Organizacional segundo Choo (1998).....	44
2.4. Educação Corporativa.....	47
2.4.1 Universidades Corporativas.....	48
2.4.2 Abordagem de Universidade Corporativa segundo Meister (1999)	52
2.4.3 Abordagem de Universidade Corporativa segundo Prince;Beaver (2001)	55

3. METODOLOGIA	59
3.1 Referencial Teórico	59
3.1.1 Inteligência Organizacional e Educação Corporativa	59
3.1.2 Convergência entre as abordagens de processo da Inteligência Organizacional ...	59
3.1.3 Abordagem de relação entre os processos da Inteligência Organizacional e Educação Corporativa	62
3.1.4 Aderência entre os processos da Inteligência Organizacional e Educação Corporativa	66
3.2 Classificação da Pesquisa	68
3.3 Universo da Pesquisa e Amostra	68
3.4 Instrumento de Coleta dos Dados.....	70
3.4 Método de Aplicação	71
3.4 Método de Análise.....	71
3.4 Síntese da Pesquisa.....	72
4. RESULTADOS DA APLICAÇÃO E ANÁLISE DA RELAÇÃO NO CONTEXTO DO SENAC GOIÁS	74
4.1 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac).....	74
4.2 Departamento Regional do Senac Goiás	75
4.2.1 Educação Corporativa do Senac Goiás	76
4.3 Perfil dos Gerentes Participantes.....	79
4.4 Aderência entre a Inteligência Organizacional e a Educação Corporativa.....	81
4.4.1 Captura de Conhecimentos	82
4.4.2 Compartilhamento de Conhecimentos	86
4.4.3 Significado Compartilhado	91
4.4.4 Cultura de Aprendizado.....	95
4.4.5 Consolidação Aderência - Inteligência Organizacional e Educação Corporativa .	99
4.4.6 Análise de Correlação - Inteligência Organizacional e Educação Corporativa ..	101
5. CONCLUSÃO	104
REFERÊNCIAS	108
ANEXO A – Panorama Brasileiro de Educação Corporativa	113
ANEXO B – Funções da Universidade Corporativa	114
APÊNDICE A – Instrumento de Coleta dos Dados	115
APÊNDICE B – Análise de Correlação de Pearson	120

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa “A Educação Corporativa sob a perspectiva da Inteligência Organizacional: Uma proposta de metodologia para análise da relação” está fundamentada sobre um referencial teórico e metodológico que permitiu o desenvolvimento de um método para examinar a conexão entre as abordagens estudadas em um contexto organizacional.

Para essa proposição, foi essencial identificar os principais modelos de processo, e os respectivos componentes-chave, da inteligência organizacional e da educação corporativa a serem utilizados como referência teórica na definição de uma metodologia para sua análise. O esforço principal consistiu na realização das convergências entre os modelos, por meio dos seus componentes-chave, para tornar explícita as suas ligações e efetuar uma relação com cada unidade do processo.

Esse movimento de relação possibilitou identificar um conjunto que é composto por elementos partilhados pelas duas teorias investigadas. Esses elementos foram representados a partir de interseções que correspondem: a captura de conhecimentos, o compartilhamento de conhecimentos, a visão ou significado compartilhado e a cultura de aprendizado individual e organizacional.

Os elementos evidenciados pela interseção permitiram a construção de uma estrutura de aderência, classificando-os, entre os modelos de processo convergentes da inteligência organizacional e da educação corporativa. Essa estrutura forneceu o instrumento utilizado para coletar dados e verificar o grau de adesão entre as abordagens em âmbito institucional.

Este trabalho adota uma perspectiva integrada da gestão do conhecimento, da aprendizagem e da inteligência organizacional, em uma atividade: a educação corporativa como recurso para desenvolver as competências empresariais e humanas essenciais às estratégias de negócio, e inclusive, desenvolver e aperfeiçoar a inteligência de indivíduos, grupos e organização.

Portanto, o presente estudo está alicerçado sobre conceitos, teorias e metodologia para analisar a relação existente entre a inteligência organizacional e a educação corporativa, utilizando o ambiente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac, regional de Goiás.

1.1 Justificativa do Estudo

Há um consenso socioeconômico, político e cultural, de que a sobrevivência das organizações na época da competitividade e inovação depende agora da sua capacidade em obter novos conhecimentos, aprender rapidamente e incorporar novas competências às práticas de negócio.

Para tanto, nunca foi tão primordial ativar a inteligência da organização ajustando e aperfeiçoando sistemas e processos, não apenas para gerenciar o conhecimento em si, mas para capacitar a empresa em usá-lo de forma efetiva na definição de estratégias e identificar e disseminar boas práticas na consecução de seus objetivos e missão.

Em tal percepção, para que uma empresa possa acompanhar a dinâmica do ambiente em que está inserida e perceber as necessidades de melhorias em suas estruturas para atuar sempre com efetividade, é preciso que tenha uma força de trabalho altamente qualificada que represente a inteligência organizacional.

Essas qualificações estão diretamente ligadas ao conhecimento, as habilidades e as competências profissionais essenciais para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças que afetam o ambiente de trabalho. Assim, as demandas por educação e aprendizado contínuo adquirem muita importância, porque aumentam as chances de uma organização responder de forma adequada, e com sucesso, a um mundo em constante transformação.

Segundo a crença de Senge (2004), as empresas que realmente terão sucesso no futuro são aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis de uma organização.

Nesse contexto, e considerando as premissas estabelecidas, a educação corporativa surge como uma alternativa para suprir as organizações dos instrumentos necessários ao alcance desses propósitos, ou seja, para desenvolver e aprimorar a inteligência individual e organizacional (MEISTER, 1999; TERRA, 2000; EBOLI, 2004; TARAPANOFF, 2006; ALLEN, 2002, 2007).

Por essas e outras razões, esse fenômeno recebe cada vez mais atenção no meio corporativo, e vem crescendo de forma expressiva em muitos países, inclusive no Brasil.

As universidades corporativas em 1999 eram apenas dez em todo o país (EBOLI, 1999). Passada uma década, em 2009, o número de empresas que investiram nesse modelo de capacitação e aprimoramento de funcionários cresceu 2.400%, atingindo 250 unidades (EBOLI, 2009).

Estima-se que, atualmente, o número de universidades corporativas no Brasil tenha dobrado desde 2009, ou seja, exista cerca de quinhentas empresas, entre nacionais e multinacionais, que adotam o conceito e princípios de educação corporativa. O número foi projetado ao longo das edições da Pesquisa Nacional - Práticas e Resultados da Educação Corporativa de 2009 a 2012 (FIA, 2012).

A figura 1, ilustra em unidades por ano o crescimento e consolidação de universidades corporativas no Brasil relativo as pesquisas iniciadas em 1999 até 2012, anteriormente citadas.

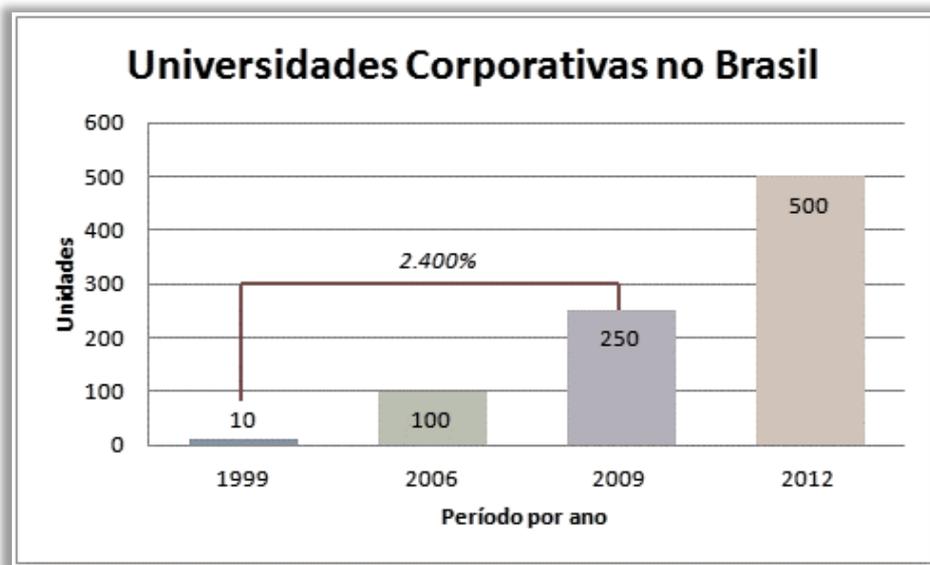


Figura 1 – Número estimado de universidades corporativas no Brasil.
 Fonte: Adaptado de Eboli (1999; 2009); Eboli et al. (2006); FIA (2012).

Apresenta-se, no Anexo A, uma relação de aproximadamente 150 organizações no Brasil que possuem seu sistema ou programa de educação corporativa consolidado.

Não por acaso, as 150 melhores empresas para se trabalhar no país possuem programas de educação corporativa de acordo com o ranking anual da Revista Exame Você S/A e da Fundação Instituto de Administração (FIA). Essas empresas entenderam que quanto mais pessoas qualificadas tiverem em seus quadros, mais inteligentes e competitivas serão.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) para garantir a excelência de seus serviços e produtos, investe no contínuo aprimoramento das suas equipes. Assim, o Programa Nacional de Educação Corporativa do Senac visa fortalecer as competências organizacionais e humanas em alinhamento aos objetivos estratégicos da Instituição.

Por meio da oferta de programas e ações de educação complementares aos já desenvolvidos nos Departamentos Regionais (DRs), o Senac Nacional, em conjunto, busca maximizar a inteligência organizacional e dessa forma, conquistar um diferencial competitivo e sustentar a marca “Senac” no mercado profissional brasileiro.

Sob todos os argumentos, considera-se relevante conhecer a contribuição e o potencial da educação corporativa, num cenário em que a inteligência organizacional, constituída em essência pelo capital de conhecimento e competências profissionais, representa um dos grandes indutores da competitividade, da inovação e da sustentabilidade empresarial.

Ademais, propor outras formas de analisar os modelos de educação corporativa implementados nas organizações, instituições e empresas.

Portanto, faz-se necessário investigar a partir de uma metodologia como essa conexão ocorre entre a inteligência organizacional e a educação corporativa. Por base, quer-se analisar essa experiência no contexto do Senac, entretanto, devido a sua grande extensão territorial, delimitado ao DR do estado de Goiás.

1.2 Formulação do Problema

Conhecer a contribuição e o potencial da educação corporativa pela perspectiva da inteligência organizacional, implica investigar os seus referenciais teóricos e as conexões existentes entre eles, e analisar essa relação em um contexto organizacional.

Nesse patamar, discute-se sobre a seguinte problemática: *Como abordar a relação existente entre a Inteligência Organizacional e a Educação Corporativa?*

Tal ponto de vista não tem a intenção de criar algum tipo de sobreposição entre as abordagens. As aplicações práticas de ambas podem ser distintas, porém os potenciais e capacidades, em maior compreensão, possibilitam levar as organizações e empresas ao alcance de melhores resultados.

1.3 Objetivo Geral

Propor uma metodologia para análise da relação entre a Inteligência Organizacional e a Educação Corporativa, utilizando o contexto institucional do Senac Goiás.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Identificar referenciais teóricos para Inteligência Organizacional e Educação Corporativa.
- b) Definir uma abordagem da relação entre a Inteligência Organizacional e a Educação Corporativa.
- c) Aplicar e analisar a relação existente entre a Inteligência Organizacional e a Educação Corporativa no contexto do Senac Goiás.

1.5 Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa procurou identificar na literatura referências teóricas, enquanto conceito e processo, sobre inteligência organizacional e educação corporativa. Propor um método para analisar a relação pertinente entre as duas abordagens. Além de aplicá-lo no ambiente/contexto institucional do Senac Goiás.

Para atingir os objetivos desta dissertação, estruturou-se cinco capítulos, contando com este como primeiro capítulo introdutório.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura com a abordagem de diversos autores sobre os temas que apoiam o desenvolvimento da dissertação.

No terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos, incluindo o referencial teórico utilizado, a classificação da pesquisa, universo da pesquisa e amostra, a coleta dos dados, os métodos de aplicação e de análise e a síntese da pesquisa.

O quarto capítulo descreve a instituição utilizada para aplicação de campo, como também a análise do questionário e seus resultados.

E, finalizando o estudo, o quinto capítulo, onde além da conclusão, são apresentadas algumas considerações e recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão do Conhecimento

As tendências em economias avançadas voltam-se para maior dependência de conhecimento, informação e altos níveis de habilidade, e uma necessidade crescente para o pronto acesso a todos estes pelos setores privados e públicos (OCDE e EUROSTAT, 2005, p. 19). Esse posicionamento demonstra claramente que a gestão competente do conhecimento é de extrema importância para a sobrevivência e permanência de países, pessoas e organizações no mercado competitivo.

Em grande maioria, as definições encontradas na literatura sobre a gestão do conhecimento estão ligadas ao conceito de processo e ressaltam o contexto das organizações, o vínculo estreito com as estratégias de negócio, as competências e o conhecimento organizacional.

O conhecimento é a informação interpretada, isto é, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar, de modo que ela possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões (DUMONT et al, 2006, p. 286).

Conhecimento está associado com pragmática, ou seja, relaciona-se com alguma coisa existente no "contexto de mundo real" do qual temos uma experiência direta.

Gerenciar o conhecimento, então, é oferecer condições que permitam que o conhecimento seja criado, adquirido, compartilhado e utilizado na consecução das estratégias de negócio de uma organização (TERRA, 2000; SVEIBY, 2001; WOIDA; VALENTIM, 2004).

Para Moresi (2001, p. 37) a gestão do conhecimento compreende um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização. O conjunto de atividades deve ter como objetivo principal o apoio ao processo decisório em todos os níveis organizacionais. Para tanto, deve-se estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento.

Já na visão de Choo (2003), gerir o conhecimento é criar uma estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, onde o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização.

Entende-se que a ideia principal está em torno de elementos para facilitar a captura de informações e conhecimentos da organização como um todo, e colocá-los à disposição das pessoas, ou trabalhadores do conhecimento¹, como subsídio à realização dos objetivos organizacionais.

Stollenwerk (1999, p. 14) salienta, portanto, que os desafios a serem superados quanto à gestão do conhecimento, são: (i) conectar eficientemente aqueles que sabem com aqueles que necessitam saber; e (ii) converter conhecimento pessoal em conhecimento da organização.

Dessa forma, a arte de gerir o conhecimento organizacional é um processo constituído por pessoas, conteúdos e tecnologias, sendo porém, as pessoas o componente essencial. É a administração desses ativos de conhecimento que permite à organização saber o que ela sabe.

A construção dos conceitos e práticas de gestão do conhecimento de acordo com Sveiby (2001a), seguem então duas grandes tendências. A primeira, voltada para a gestão da informação com ênfase nas tecnologias de informação. A segunda, voltada para a gestão de pessoas com foco na aprendizagem organizacional.

Ambas tendências se unem para capacitar as empresas a utilizarem e combinarem as várias fontes (internas e externas) e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências e a inovação, que se traduzem, em novos produtos, processos, sistemas e um diferencial competitivo (TERRA, 2000, p. 70).

Com efeito, dentro de uma abordagem de macroprocesso, a organização precisa de três novas arquiteturas que são fundamentais conforme o estudo de Teixeira Filho (2000, p. 157), a saber:

- Arquitetura de informação que inclua novos meios para identificar e alavancar perfis e competências.
- Arquitetura tecnológica mais social, aberta e flexível, que respeite e atenda às necessidades individuais e dê mais autonomia aos usuários.

¹ O termo trabalhador do conhecimento (do inglês *knowledge worker*) foi criado por Peter Drucker em 1959, para definir quem trabalha primariamente com a informação, ou quem desenvolve e usa conhecimento no trabalho. Atualmente, é utilizado para pessoas que são valorizadas por sua capacidade de atuar sobre o conhecimento de uma dada área e comunicá-lo.

- Arquitetura de aplicações orientada mais à solução de problemas e à representação do conhecimento, do que somente voltada a transações e informações.

Os modelos relacionados a gestão do conhecimento são inúmeros e tem sido intensamente disseminados nos últimos anos. Stollenwerk (2001, p. 148) a partir de uma análise comparativa entre modelos, observou que existem elementos comuns a todos eles, e propôs um modelo genérico constituído de sete processos que melhor caracterizam a conceituação e a aplicabilidade da gestão do conhecimento para processos intensivos em conhecimento nas organizações. São eles:

1. Identificação: relacionado à identificação de competências que são críticas para o sucesso da organização; identificação da lacuna entre competências existentes e competências necessárias; identificação de fontes internas e externas de conhecimento.
2. Captura: refere-se ao processo de aquisição de conhecimentos, experiências, habilidades que são necessárias para promover a criação e a manutenção das competências essenciais. Relaciona também à importação de uma parte de conhecimento de fontes externas.
3. Seleção e validação: compreende a determinação da relevância e confiabilidade do conhecimento ou informação; diminuição do grau de incerteza do conhecimento.
4. Organização e armazenagem: relacionado à formalização, organização, armazenagem para garantir a recuperação rápida e correta do conhecimento por meio de sistemas e tecnologias de bancos de dados.
5. Compartilhamento: distribuição do conhecimento de forma seletiva, no tempo certo e para as pessoas certas. Nesse processo a utilização de tecnologias é mais intensiva.
6. Aplicação: refere-se à aplicação do conhecimento em situações reais da organização conferindo valor agregado a processos decisórios e registro das lições aprendidas e dos resultados obtidos.
7. Criação de conhecimento: com base nas propostas de Nonaka e Takeuchi (1997) envolve a aprendizagem e externalização do conhecimento, lições aprendidas, criatividade, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação.

A autora conclui que o processo mais importante é o de criação do conhecimento, onde destaca a dimensão da aprendizagem organizacional como atividade fundamental para a operacionalização de todos os modelos estudados.

Um pouco mais além, uma organização que queira aplicar os métodos voltados à gestão do conhecimento, todos os seus membros devem ser estimulados, por meio da cultura organizacional, a uma mudança de comportamento, de modo que saibam a importância de produzir e explicitar conhecimento individual para benefício da empresa como um todo.

A partir das proposições apresentadas, fica evidente que o processo de gestão do conhecimento ocorre de modo sistemático, articulado e proposital, visando maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

Outras características inerentes a gestão do conhecimento foram levantadas no trabalho de Miranda (2004, p. 50), e apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Características da gestão do conhecimento.

GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO	
CARACTERÍSTICAS	Foco na identificação e captura de informação tácita e explícita.
	Obtém informação de uma fonte e promove a reutilização em outras situações.
	Desenhado para o armazenamento, controle e acesso distribuído da informação (foco no usuário final).
	Enfatiza a colaboração e o compartilhamento.
	Proporciona a definição pelo usuário final dos relacionamentos entre a informação e suas necessidades.
	Emprega tecnologia (como, por exemplo, as de visualização) para a descoberta do conhecimento.
	Agrega para o crescimento, inovação e alavancagem.
	Produtividade pela inovação.
	Atende a mudanças radicais e descontínuas.
	Utiliza a pré-cognição e a adaptação para alcançar objetivos.

Fonte: Adaptado de Miranda (2004, p. 51).

Existe uma concordância entre os autores, que a gestão do conhecimento geralmente possui as seguintes intenções: (i) adaptar a organização ao uso intensivo do conhecimento; (ii) tornar o conhecimento disponível e descrever como é aplicado na organização; (iii) desenvolver uma cultura que estimule o compartilhamento de conhecimentos, bem como a ação de procura e reutilização do conhecimento; e (iv) construir a infraestrutura do conhecimento, não apenas

com sistemas e tecnologias, mas na formação de uma rede de conexões entre as pessoas, motivando e oferecendo à elas espaço e ferramentas para que possam colaborar e trocar experiências e informações, criar novos conhecimentos e inovar.

Compreende-se ainda, portanto, que a gestão do conhecimento se transforma em uma tarefa da organização inteira, não em um processo de gestão do negócio, mas sim, em um sistema de aprendizado corporativo.

Compete a gestão do conhecimento, criar um conjunto de condições que possibilite a construção de conhecimento e competências organizacionais, contribuindo assim às organizações desenvolverem e gerenciarem o seu capital intelectual².

2.1.2 Conhecimento Organizacional

Considerados autores clássicos na literatura sobre gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) detiveram-se ao processo de criação do conhecimento na organização. O conceito central apoia-se na interação contínua e dinâmica entre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e entre o indivíduo e a organização.

O conhecimento tácito é aquele que reside apenas na cabeça das pessoas, que é difícil de expressar, porque não está descrito ou documentado em lugar nenhum, dificultando sua comunicação e compartilhamento. Está profundamente ligado à experiência e à ação do indivíduo, assim como as ideias e intuições.

O conhecimento explícito é aquele que está registrado ou codificado de alguma forma, assim disponível para as demais pessoas materializado em livros, manuais, documentos, imagens, sons, etc., e podendo ser processado por computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados e repositórios.

Para que os aspectos subjetivos do conhecimento tácito sejam compartilhados na organização, é necessário convertê-los em formatos compreensíveis a todos, ou seja, convertê-lo em conhecimento explícito.

² O capital intelectual, segundo Edvinsson; Malone (1998), é definido pelo conjunto de capital humano, aquilo que pode ser agregado por pessoas como conhecimento, experiência e competências; capital estrutural, aquilo que a empresa possui como patentes, sistemas e processos; e o capital de clientes, como o relacionamento que cria e mantém os principais clientes da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) explicam que a criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, chamada de "espiral do conhecimento", conforme a figura 2, e que podem ser descritos como a seguir:

- (i) Tácito para tácito (socialização) - troca de experiências e modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, ou seja, criação do conhecimento tácito.
- (ii) Tácito para explícito (externalização) - articulação do conhecimento tácito em explícito, ou seja, criação do conhecimento novo expresso e codificado na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
- (iii) Explícito para explícito (combinação) - combinação de conjuntos diferentes, novos e antigos, de conhecimento explícito.
- (iv) Explícito para tácito (internalização) - incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.



Figura 2 – Espiral do conhecimento.
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

A criação do novo conhecimento resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Pois, segundo Moresi (2001) ter uma ideia ou intuição unicamente pessoal tem pouco valor para a organização, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim, que este seja compartilhado com outros indivíduos na organização.

Portanto, para construir o conhecimento organizacional o indivíduo precisa exteriorizar seu conhecimento, que se forma em duas dimensões, uma tácita e outra explícita. Pelos modos de conversão de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento individual pode ser disponibilizado para o aprendizado do grupo e disseminado para todos os níveis organizacionais, e então incorporá-lo à produtos, serviços e sistemas.

Relatam ainda os autores Nonaka e Takeuchi (1997), que a criação do conhecimento implica a existência de pré-requisitos organizacionais, como a exigência de que a empresa tenha uma visão e metas que deem origem às suas diretrizes (intenção/objetivos), em um ambiente que contemple a liberdade de criação (autonomia); possua interação com o ambiente externo (flutuação e caos criativo); disponibilidade plena de informação além da necessidade imediata (redundância); e diversidade interna, refletindo no ambiente interno a variedade encontrada no ambiente externo.

De forma sintética, a geração do conhecimento organizacional se dá por meio de uma construção social que transforma o conhecimento adquirido no nível individual em ações concretas em direção aos objetivos estratégicos e aprendizagem da organização.

Choo (1998) distingue, além dos conhecimentos tácito e explícito, o cultural. Este conhecimento consiste das estruturas afetiva e cognitiva que são usadas habitualmente pelos indivíduos de uma organização para perceber e explicar, avaliar e construir a realidade. Inclui o compartilhamento de suposições, valores e crenças entre as pessoas da organização que são usadas para descrever e interpretar a realidade do ambiente, agregando valor e significado à informação, resultando no conhecimento novo e ações alternativas.

Alvares (2009) exemplifica a abordagem de Choo (2003) ampliando e situando o processo de gestão do conhecimento a partir da figura 3, onde a estrutura deve ser formada por categorias de conhecimento organizacional (tácito, explícito e cultural), pelos processos de conhecimento (criação, compartilhamento e utilização) e pelo ambiente organizacional (visão e estratégia; objetivos e habilidades; políticas e processos, ferramentas e plataformas).

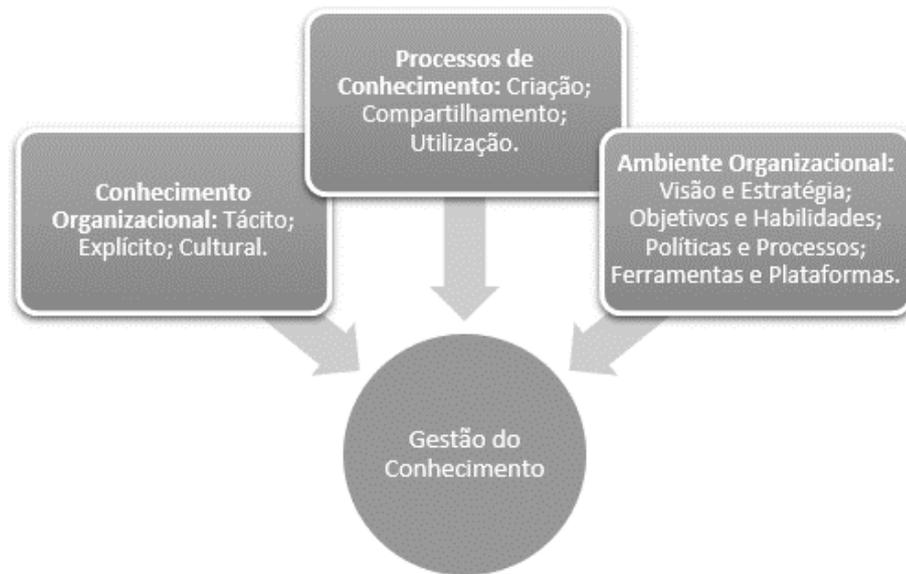


Figura 3 - Elementos envolvidos na gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Alvares (2009, p. 29).

Levando-se em consideração esses aspectos, o principal desafio das empresas e profissionais é criar estruturas acessíveis para o desenvolvimento e apoio à conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Uma vez que o processo de criação do conhecimento organizacional tem por base a amplificação e a internalização do conhecimento individual como parte do capital de conhecimento – capital intelectual – da organização.

Como o conhecimento é criado essencialmente por indivíduos, o que deve ser feito em gestão do conhecimento é proporcionar, e também coordenar contextos, processos, aplicações e tecnologias apropriados para desenvolver competências individuais como base às competências organizacionais. Pois, ocorre que transformar informações não estruturadas em conhecimento aplicado à inovação de serviços e produtos, é um processo que está altamente relacionado às habilidades das pessoas e logo, das organizações.

Se as pessoas são essenciais ao sucesso das empresas, entende-se que a formação delas, vinculadas às competências, tornou-se uma estratégia baseada em conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento em seu sentido mais amplo, pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas. Em termos práticos, isso significa garantir, a todos da organização, acesso a capacitação e ao conhecimento corporativo, quando, como, onde e na forma que se precisa.

2.1.3 Competência Organizacional

O tema competência se insere entre os conceitos propostos para orientar o processo de gestão do conhecimento, à medida que se propõe alinhar o aperfeiçoamento profissional dos indivíduos à estratégia e aos objetivos organizacionais.

O conceito de competência organizacional, de acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 46), tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Essa competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Tal noção é representada pela “combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional” (CARBONE *et al.*, 2005, p. 76).

A competência aparece assim associada a um saber agir, que implica mobilizar recursos, integrar e transferir saberes, saber aprender e empreender assumindo riscos, e ter visão estratégica, que acrescentam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). De forma esquemática, a figura 4 mostra a definição de competências proposta pelos autores.

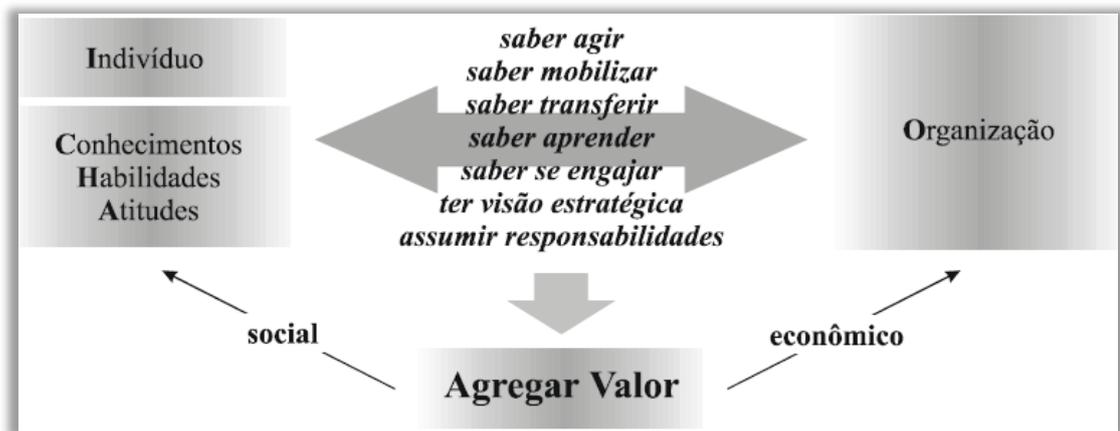


Figura 4 - Competências como fonte de valor ao indivíduo e à organização.

Fonte: Fleury; Fleury (2001, p. 188).

Nessa perspectiva, as competências organizacionais são as competências necessárias para que a empresa e os indivíduos no trabalho realizem os objetivos organizacionais. Porém, para agregar valor, as competências individuais devem ser consideradas no seu alinhamento com as competências essenciais da organização.

Competências essenciais são aquelas que diferenciam e que garantem uma vantagem competitiva à organização perante as demais (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 47). São assim, a chave para a sobrevivência da organização e centrais para a formulação da estratégia.

Ao definir sua estratégia competitiva, a organização identifica as competências essenciais do negócio e as competências adequadas a cada função – as competências organizacionais. É a existência dessas competências que possibilita as escolhas estratégicas.

Identificando quais são as competências essenciais para o sucesso da organização, essas devem ser desdobradas em termos de competências profissionais e desenvolvidas junto à sua força de trabalho. O quadro 2 mostra o processo de mapeamento das competências organizacionais (das equipes) e profissionais (das funções ou cargos) necessárias e das competências individuais (dos funcionários) existentes, segundo Carbone; Ruffato Junior (2006, p. 136).

Quadro 2 – Três tipos de competências de uma organização

Competências organizacionais	Competências profissionais	Competências individuais
São as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem seus objetivos.	São as competências necessárias para o exercício de cada cargo, função ou profissão.	São as competências que os funcionários detêm.

Fonte: Carbone e Ruffato Junior (2006, p. 136).

No contexto organizacional, as competências estão sempre em construção dando espaço ao aprender. Pois, de acordo com Zarifian (2003, p. 137) os conhecimentos adquiridos se transformam conforme aumenta a complexidade das situações de trabalho onde a competência é solicitada. Assim, autores como Fleury; Fleury (2001), Zarifian (2003), Carbone *et al.* (2005) e Brandão (2008), inferem que as competências estão estreitamente relacionadas à aprendizagem.

Portanto, para desenvolver competências e novos conhecimentos em uma organização é preciso, então, percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, e para aprendizagem na organização.

A partir dessa abordagem, como mostra a figura 5, as estratégias definem as competências que redefinem as estratégias pela aprendizagem. Com efeito, esse processo gera um “círculo virtuoso” de escolhas estratégicas e de competências, em que uma realimenta a outra, em que uma é dependente da outra.

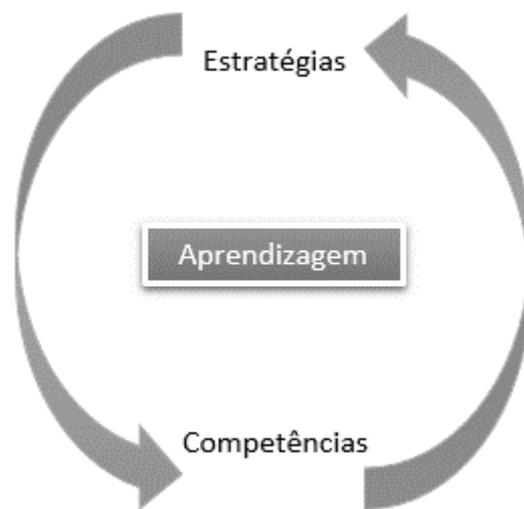


Figura 5 - Círculo virtuoso de escolhas estratégicas e de competências.

Fonte: Adaptado de Fleury; Fleury (2001, p.190).

No âmbito das organizações, a aprendizagem é vista como um pressuposto ao desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos com o objetivo de atingir melhores resultados, buscando a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento (BITENCOURT, 2004, p. 59).

Cabe salientar, que o desenvolvimento das competências requer um permanente processo de revisão das qualificações e capacitações dos indivíduos, devido a necessidade de adaptação às novas exigências trazidas pelos ambientes mutáveis e complexos que caracterizam os contextos organizacionais e a definição de novas estratégias empresariais.

Em suma, é por meio da aprendizagem contínua que a organização irá desenvolver e adquirir as competências necessárias à melhoria do seu desempenho e realização dos objetivos de negócios. Essa condição enfatiza que as pessoas e seus conhecimentos e capacitações são os ativos estrategicamente essenciais para a vantagem competitiva sustentável.

2.2 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é o elemento articulador e facilitador da criação do conhecimento e desenvolvimento de competências organizacionais. Pois, trata-se do processo dinâmico e contínuo que ocorre nos níveis de indivíduos, grupos e organização, pelo qual oportuniza a aquisição e transferência de conhecimentos.

A ideia é que as organizações aprendem através de seus membros individuais, ou seja, as organizações se desenvolvem à medida que as pessoas nela se desenvolvem.

Dessa maneira, a aprendizagem individual é a base para a compreensão do processo de aprendizagem organizacional. Isso mostra, que “estamos deslocando-nos claramente para um mundo de trabalho em que a aprendizagem contínua constitui a norma” (GUNS, 1998, p. 44). A aprendizagem, seja ela em nível individual ou organizacional, sugere uma frequência em sua busca, uma vez que a informação não se esgota.

A interdependência entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, defendida por Kim (1998, p. 77), é óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos, e ao mesmo tempo, é sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, porém, não independentemente de todos os indivíduos.

Embora as organizações aprendam, portanto, a partir da experiência e da ação dos indivíduos, o aprendizado organizacional não se reduz ao aprendizado individual. Para Antonello (2005, p. 18), de acordo com esta perspectiva:

A aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes. A partir disso, respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados.

Seguindo este raciocínio, os indivíduos então aprendem quando estão envolvidos em atividades que exigem interação com os outros e com o meio exterior. Enquanto grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns, a organização, como um todo, aprende ao obter um *feedback* do ambiente e antecipa mudanças posteriores. Neste

sentido, a aprendizagem é relevante quando compartilhada em nível coletivo, assim, destacando a importância do grupo nesse processo.

Senge (2004, p. 19) defende que a aprendizagem em grupo é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade fundamental de aprendizagem e de trabalho nas organizações modernas. O resultado alcançado na aprendizagem e trabalho coletivos, excedem os resultados obtidos pela individualidade. As percepções capturadas por uma visão compartilhada, dificilmente podem ser imaginadas por um indivíduo. Assim, “pessoas que precisam uma das outras para agir” vêm se tornando as unidades chave de aprendizagem dentro das organizações (SENGE, 2004, 214).

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente interno e externo, mas também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 20).

Como opção baseada em conhecimento e mudança, a aprendizagem na organização busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente com as experiências e conhecimentos de seus membros e transformar esses conhecimentos em comportamentos que contribuam para um melhor desempenho organizacional.

Com esse olhar, Fleury; Fleury (1997, p. 19) definem a aprendizagem como um “processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Dentro de um ciclo de aprendizagem, compreende-se que o processo ocorre com a transferência de conhecimentos na organização, isto é, quando as ações do indivíduo fluem para o grupo e para a organização. Por sua vez, o que já foi aprendido e incorporado pela organização, retroalimenta o aprendizado individual afetando a forma como as pessoas pensam e agem. A aprendizagem, dessa maneira, é conduzida pela utilização do conhecimento organizacional.

O foco da organização que aprende, está em desenvolver habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento, refletindo os novos conhecimentos e percepções (GARVIN, 2001, p. 54).

Isso permite, portanto, elucidar a aprendizagem organizacional como o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos propostos.

Abrange, assim, um conjunto de práticas e comportamentos que visam à geração contínua de conhecimento e a disseminação deste por toda a organização, permitindo a ela desenvolver novas competências e criar novos produtos, serviços e sistemas, além de aperfeiçoar as existentes, em relação às suas estratégias e objetivos.

Para esse processo, tão valioso para o futuro das empresas, é necessário que existam condições propícias para o seu desenvolvimento. De acordo com Senge (2004) são necessárias cinco disciplinas, onde cada uma será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente aprender. São elas:

Domínio pessoal: está relacionado com o autoconhecimento, onde o indivíduo cria uma visão de futuro pessoal, concentrando seus esforços e passando consequentemente a ver a realidade de forma mais objetiva. Tal domínio condiz a um elevado grau de proficiência, aprendizagem contínua e capacidade de atingir metas e resultados.

Modelos mentais: são ideias enraizadas, generalizações e imagens que influenciam o modo como o indivíduo vê o mundo e suas atitudes. É a capacidade de questionamento permanente das próprias ações.

Visão compartilhada: parte da percepção de um objetivo comum que é concreto e real, onde o indivíduo passa a comprometer-se com o aprendizado, querer aprender por iniciativa própria e não mais por obrigação, construindo uma visão compartilhada de futuro. É a capacidade de criar um senso de comunidade que permeie a organização, garantindo o foco da aprendizagem coletiva.

Aprendizagem em grupo: está relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas, maiores que as habilidades individuais, e assim, de ações coordenadas. É a capacidade de diálogo entre os membros da equipe, permitindo que o grupo descubra novas percepções e proponha suas ideias, que talvez não seriam obtidas

individualmente, e participar da elaboração de uma lógica comum. Nesse ponto dá-se a aprendizagem organizacional.

Raciocínio sistêmico: a quinta disciplina que integra as outras quatro. Apresenta-se como um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e não das partes individualmente, apontando futuras direções para o aperfeiçoamento. É a compreensão da realidade, percebendo-se os padrões de comportamento dos sistemas e as interdependências dos fatores internos e externos que influenciam a organização.

Na concepção de Senge (2004), conforme a figura 6, criar organizações de aprendizagem (*learning organizations*) implica na formação de pessoas que aprendam a ver a realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu domínio pessoal e que aprendam a expor e reconstruir seus modelos mentais de forma colaborativa, alterando os modos de como pensar e agir na organização.

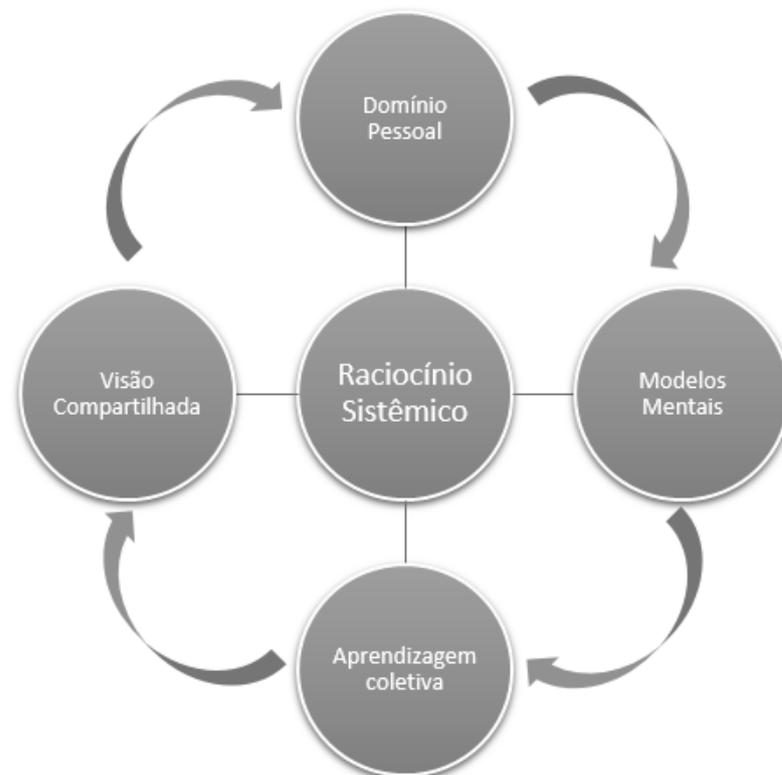


Figura 6 – As cinco disciplinas na aprendizagem organizacional.
 Fonte: Senge (2004, p. 218).

A construção de uma organização de aprendizagem, na concepção de Garvin (2001, p. 55), envolve cinco práticas principais, a saber:

Resolução sistemática de problemas: apoia-se na solução de problemas por meio de técnicas como diagnóstico a partir de métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de instrumento estatístico para organizar as informações e proceder com as interferências.

Experimentação: envolve o processo sistemático e o teste de novos conhecimentos provenientes da ação e reflexão, através do método científico. A motivação se mantém por oportunidades futuras, não por dificuldades correntes.

Lições aprendidas: revisão de sucessos e fracassos, avaliando e registrando as experiências passadas de forma acessível a todos os membros da organização.

Aprendizagem com os outros: observar e analisar experiências vividas por outras organizações constitui-se como um importante meio de aprendizado. Exemplo para esse aprendizado é o *benchmarking*.

Circulação de conhecimento: o conhecimento precisa circular rápido e eficientemente por toda a organização, propiciando condições para que novas ideias e percepções sejam compartilhadas coletivamente no intuito de promover um impacto maior do que quando dirigidas à uns poucos membros.

A organização de aprendizagem é uma opção estratégica que tem por objetivo melhor adaptar a empresa frente à velocidade das mudanças no seu ambiente, tanto interno quanto externo. Uma empresa que aprende significa uma empresa que tem pessoas que aprendem. Nesse sentido, ao pensar em aprendizagem organizacional, é necessário atentar à relevância do aprendizado individual e coletivo na geração do conhecimento organizacional.

2.3 Inteligência Organizacional

Parte da discussão sobre inteligência organizacional está voltada à habilidade da organização em mobilizar recursos e capacidades para transformar informação em conhecimento, e utilizar este conhecimento no auxílio à tomada de decisão e resolução de problemas, e por sua vez, na manutenção e melhoria da sua performance em um ambiente competitivo.

Na hierarquia da informação, a inteligência é a informação com oportunidade, isto é, o conhecimento contextualmente relevante, sintetizado e aplicado a uma determinada situação (MORESI, 2001, p. 118).

Uma organização inteligente busca alcançar seus objetivos em um ambiente externo em constante mudança, adaptando seu comportamento de acordo com o conhecimento sobre seus cenários interno e externo.

No meio externo, a organização prospera navegando entre ameaças e oportunidades de seu ambiente (concorrentes, clientes, fornecedores). E no interno, indivíduos e grupos (membros da organização) de forma contínua atualizam e ampliam seus conhecimentos e competências, possibilitando à organização agir e aprender.

Sob a perspectiva dos trabalhos de Choo (1998; 2003), a organização inteligente faz isso por meio da gestão e criação do conhecimento organizacional, oferecendo as condições necessárias ao crescimento sustentável no ambiente dinâmico e competitivo das empresas. Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente, dando significado ao que acontece à organização e ao que ela faz. Depois, cria novos conhecimentos compartilhando e combinando a experiência de seus membros para aprender e inovar. E por fim, processa e analisa a informação escolhendo e empreendendo formas racionais de ação. O objetivo principal é integrar tais atividades num ciclo contínuo que revigore a organização por meio de informação e conhecimento capazes de levá-la a agir de maneira inteligente.

Nesse ponto de vista, a inteligência de uma organização, de acordo com Tarapanoff (2001, p. 314) é a sua habilidade em adquirir informações e conhecimentos, adaptar-se ao meio, fazer julgamentos e desenvolver estratégias para agir de modo racional com base nas informações obtidas.

A referida inteligência, está associada a uma cultura organizacional que tem como base o domínio do conhecimento - criar, gerenciar, compartilhar e distribuir - e é pautada por meio de eficientes sistemas de informação para aplicá-lo estrategicamente em seus ambientes de trabalho, com foco nos negócios da empresa e voltada para a missão da organização.

Gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar, ou seja, gerenciar as culturas de conhecimento é o que as organizações devem fazer segundo Albrecht (2003). O autor sugere que se substitua a ideia do conhecimento pela da inteligência organizacional,

definida por ele como “a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão” (ALBRECHT, 2003, p. 28).

Como condição, se a inteligência de uma organização está alicerçada sobre a gestão e criação do conhecimento organizacional, logo, essa capacidade também é fundamentada no aprendizado organizacional sistêmico, onde portanto, o valor agregado da inteligência ocorre hierarquicamente nos níveis individual, de grupos e da organização como um todo.

Para Cruz e Domínguez (2007, p. 56) essa condição é válida. Pois, o primeiro nível está relacionado ao aprendizado de uma única pessoa e ao modo como esta cria conhecimento. O segundo nível acontece com a formação de grupos que possuem interesses em comum dentro da organização e que, por meio do aprendizado grupal, geram e assimilam novos conhecimentos. O terceiro nível corresponde ao aprendizado gerado entre vários grupos e pessoas que criam e compartilham novos conhecimentos com objetivos e interesses coletivos.

A inteligência organizacional é mais que a inteligência de um componente da organização, ela envolve a empresa por inteiro a partir de um grande sistema integrado e aberto.

Tal percepção, considera que o sucesso das empresas está diretamente ligado ao conhecimento, às habilidades e às competências profissionais das pessoas, e da capacidade delas em aprender rapidamente com as experiências e responder adequadamente a um mundo em constante transformação.

Assim, para que uma empresa possa acompanhar a dinâmica do ambiente em que está inserida e perceber as necessidades de melhorias em suas estruturas para atuar sempre com efetividade, é preciso que tenha uma força de trabalho altamente qualificada que represente a inteligência organizacional.

Isso significa, perceber mudanças no ambiente, coletar/capturar informações, aumentar o nível de aprendizado, desenvolver competências, criar novos conhecimentos e agir efetivamente com base nestes, comportando-se de forma adaptativa para alcançar os objetivos organizacionais.

Moresi (2001, p. 44) relaciona a inteligência organizacional, portanto, a capacidade de uma organização por inteiro de reunir informação, adaptar-se, aprender, inovar, criar conhecimento e selecionar alternativas, em resposta às condições ambientais. Não é a gestão do

conhecimento e o aprendizado em si, mas a capacidade da empresa em usá-los de forma inteligente para definir estratégias e identificar e disseminar boas práticas que agreguem valor ao negócio.

A inteligência organizacional pode ser vista sob duas perspectivas mutuamente dependentes: como processo (criação) e como produto (resultado).

Segundo Matsuda (1993), a inteligência organizacional como processo, refere-se à coordenação e integração de atividades que envolvam a interação entre inteligências humana e tecnológica, com o objetivo de agregar inteligência à organização como um todo. Enquanto produto, refere-se ao resultado do processo de inteligência como um sistema de informação estruturado, sintetizado e direcionado para um objetivo, que é potencializar a capacidade de solução de problemas e tomada de decisões.

Com efeito, a inteligência está presente nos sistemas, hábitos, procedimentos, processos, práticas e projetos. Procura, sistematicamente, identificar e coletar, analisar e compartilhar informações entre os membros interessados em uma organização, visando a criação e disseminação do conhecimento organizacional.

Enquanto processo, os principais modelos de inteligência organizacional encontrados na literatura pesquisada remetem aos trabalhos de Matsuda (1993) e Choo (1998), os quais propõem componentes e atividades, que inter-relacionados, podem criar as condições necessárias para que a organização possa gerar conhecimento, inovar e adaptar-se à dinâmica e complexidade do ambiente, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais, a realização da missão e a conquista da vantagem competitiva.

2.3.1 Abordagem de Inteligência Organizacional segundo Matsuda (1993)

O processo de inteligência organizacional na visão de Matsuda (1993) inclui cinco subprocessos que envolvem pessoas e tecnologias, que de forma conjunta podem contribuir para o alcance de vantagens competitivas por meio da inteligência individual e coletiva da organização. Esses subprocessos são: a cognição, a memória, a comunicação, o raciocínio e o aprendizado.

A figura 7, ilustra o conceito do processo de inteligência organizacional, apresentando o inter-relacionamento entre os componentes, que se dá de forma aleatória e contínua, sem ordem predeterminada dentro de um fluxo de interação.



Figura 7 – Processo de inteligência organizacional.
 Fonte: Adaptado de Matsuda (1993).

A cognição organizacional se refere à percepção/leitura das imagens dos ambientes interno e externo da organização. Assim, as atividades ligadas a coleta de informações e mediadas por tecnologias estão envolvidas nesse processo. Em muitos casos, a leitura das imagens é feita com base em experiências ou memórias passadas da organização que podem ser utilizadas para mudar os estilos de gestão e trabalho, e atuar sobre as oportunidades de futuro. É uma forma da organização deixar de apoiar-se apenas em suas atividades anteriores, buscando inovar e utilizar as suas potencialidades para novos fins e melhoria do desempenho.

Segundo Lopes (2009, p. 41) a cognição está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e utilizam o conhecimento, salientando apenas, que no ambiente organizacional estas características correspondem à busca, coleta, processamento, análise e síntese da informações. Nesse sentido, a cognição tem seu foco na utilização de informações para criar significados e ações efetivas na organização.

Cognição organizacional, portanto, é um processo desenvolvido pela organização por meio da identificação de padrões, captação de dados, processamento e organização de informações em bancos de dados de memória, realizando análise, diagnóstico e produzindo conhecimento sobre o ambiente com o propósito de apoiar a resolução de problemas e a tomada de decisão.

A memória organizacional se refere ao armazenamento e recuperação de informações e conhecimentos decorrentes das experiências vivenciadas pela organização, para que estas possam ser utilizadas no futuro com a finalidade de aprendizado e subsidiar ações e decisões. Esse processo compreende (i) memórias dos indivíduos, por meio do registro de experiências dos membros da organização; (ii) de tecnologias, por meio da construção de bases de dados e de conhecimentos; (iii) da memória institucional, por meio da manutenção de documentos e arquivos importantes, relatórios sobre atividades, manuais de procedimento, padronização de tarefas, métodos e técnicas específicas, dentre outros; e (iv) da memória cultural, por meio da própria cultura da organização, tradições, crenças compartilhadas, linguagens próprias e outros recursos utilizados pelos membros (MATSUDA, 1993; LOPES, 2009).

Ferro Júnior (2007, p. 29) explica que a memória organizacional é um repositório do conhecimento e experiências do conjunto de indivíduos que trabalham em uma organização, tendo como objetivo preservar o conhecimento, de forma a permitir a socialização, (re) uso, inovação e transformação desse conhecimento. Pode ser ainda comparada a uma rede virtual sobre o ser humano e a experiência do mesmo (tácita ou explícita) disponível em uma organização.

Esse entendimento também foi reconhecido em Gandon (2002, p. 28) que define a memória como um índice do conhecimento e da informação, ou de suas fontes, em uma organização, para facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização pelos membros, em suas atividades individuais e coletivas.

Todo o processo de inteligência, segundo Lopes (2009, p. 41), considerando os aspectos cognitivos, racionais e de comunicação, pode estar comprometido se houver falhas no processo de recuperação da informação requerida.

O subprocesso de comunicação organizacional se refere à troca de dados, informações e conhecimentos da organização como um todo. Contempla, assim, as inteligências individuais, de grupo e da organização. Busca desenvolver formas de acesso a informação dentro de um

ambiente organizacional aberto, e favorecer a interação entre seus membros internos, e entre a organização e seu ambiente externo, para promover a disseminação e criação de novos conhecimentos. E que por sua vez, pode ser facilitado e maximizado quando mediado por tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Para Muller (2013, p. 43) a comunicação organizacional pode ser compreendida como um conjunto de mensagens trocadas entre os integrantes de uma organização e os grupos interessados. Podem ser transmitidas, por exemplo, por meio de canais interpessoais ou por meios de comunicação mais sofisticados; utilizar as redes formais da organização, ou as redes informais; viajar horizontalmente ou verticalmente dentro da pirâmide hierárquica; ocorrer dentro da organização ou ultrapassar suas fronteiras.

Em síntese, é a forma de transferência de informações e conhecimentos que flui entre indivíduos e tecnologias em uma organização, além daquele que ocorre entre uma organização e seu ambiente.

Já o raciocínio organizacional se refere a condição que a organização adquire de prever e resolver situações e problemas organizacionais, utilizando as informações disponíveis juntamente com os recursos e competências presentes no seu ambiente para a melhor tomada de decisão de acordo com a situação que se apresenta.

O conceito proposto por Ferro Júnior (2007, p. 38) determina o raciocínio organizacional como sendo a capacidade que surge a partir da interação com os outros quatro elementos (memória, cognição, comunicação e aprendizado) para manter a eficiência da estrutura organizacional. Essa interrelação proporciona a definição de estratégias para prevenção, tratamento e solução de problemas organizacionais. As estratégias, então, são direcionadas à infraestrutura tecnológica, produção do conhecimento, eficiência na transferência de conhecimento entre pessoas e a organização sempre que houver alterações no ambiente.

Na organização inteligente, todas as pessoas de forma compartilhada são responsáveis pela conquista da proposta de metas e desempenho.

Dentro de um pensamento sistêmico e estratégico, o raciocínio é o processo de decidir a partir dos objetivos, das suas alterações e dos recursos utilizados para alcançá-los, as diretrizes ou políticas que irão nortear a aquisição, o uso e distribuição desses mesmos recursos. Esse

elemento mostra até que ponto a infraestrutura – a empresa e suas formas de operar – expressa a visão estratégica e as prioridades essenciais ou críticas para o sucesso.

Por fim, o aprendizado organizacional se refere à capacidade da organização em modificar o seu comportamento com base nos conhecimentos resultantes das suas experiências. Nesse processo são considerados os aprendizados individuais, que ocorrem por meio das experiências e percepções dos indivíduos, e o aprendizado coletivo, onde os grupos de indivíduos compartilham e integram suas experiências e conhecimentos sobre o ambiente que se situam.

Para Garvin (2001, p. 10), o aprendizado pode ser rastreado ao longo de três fases superpostas na organização: (i) cognitiva, onde os membros são expostos a novas ideias e percepções ampliando seus conhecimentos e assim pensando diferente; (ii) comportamental, onde os membros passam a internalizar novas ideias e percepções e alteram seu modo de agir; e (iii) melhoria do desempenho, com a mudança de comportamento dos membros os resultados são melhorados de forma quantificável.

Na perspectiva de integrar o conhecimento na organização por meio da aprendizagem, Moresi (2001) baseado na teoria da ação proposta por Argyris e Schön (1978), infere que isso ocorre quando os membros da organização respondem às mudanças nos ambientes interno e externo, detectando e corrigindo erros que podem resultar na modificação das ações organizacionais para que se possam ajustar os resultados às expectativas. Assim, conforme a figura 8, dois modos de aprendizagem organizacional são possíveis: (i) o aprendizado de primeira ordem e (ii) o aprendizado de segunda ordem.

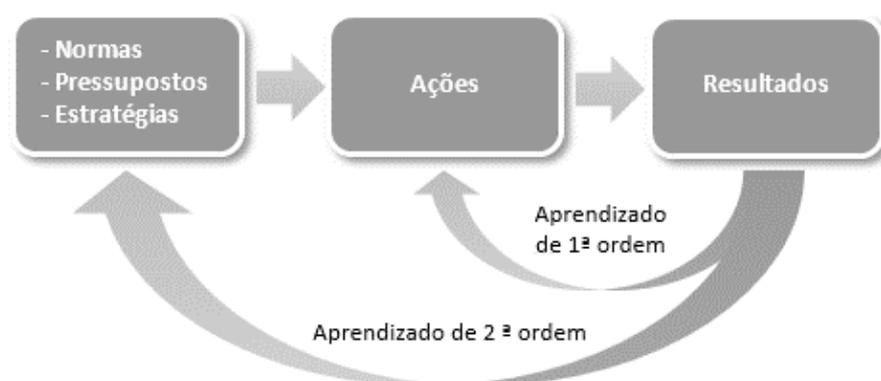


Figura 8 – Dois modos de aprendizado organizacional.
Fonte: Moresi (2001, p. 40) com base em Argyris e Schön (1978).

O aprendizado de primeira ordem ocorre quando se faz a correção entre o erro detectado e a modificação do comportamento – ação corretiva – sem alterar estratégias, processos ou normas seja em termos individual, grupo ou organizacional. E o aprendizado de segunda ordem ocorre quando a ação corretiva leva à modificação de estratégias, processos e normas, ou seja, liga a detecção do erro à ação dos indivíduos dentro da organização e à subsequente modificação.

Um terceiro modo de aprendizado, o de terceira ordem, foi proposto por Kofman (2002), como mostra a figura 9, que implica a revisão dos modelos mentais responsáveis pelas interpretações que geram novas ações. Esses modelos mentais são um conjunto de ideias e crenças, ou, pressupostos e generalizações, profundamente arraigados no indivíduo, que organizam sua forma de ver e compreender o mundo e de agir. Pode-se dizer que, é dentro desse processo, onde a organização aprende a aprender, a avaliar o aprendizado e gerar novos conhecimentos.

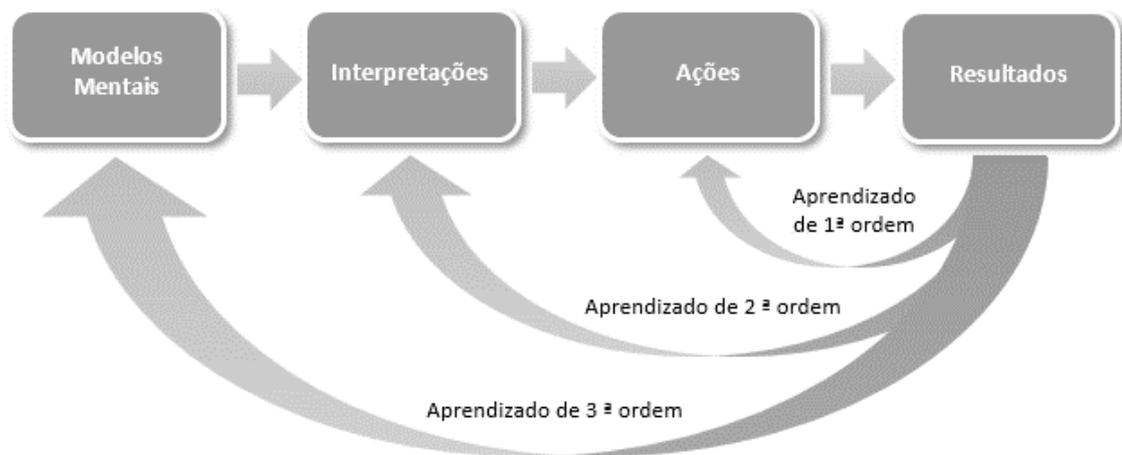


Figura 9 – Três modos de aprendizado organizacional.

Fonte: Adaptado de Kofman (2002, p. 316).

As organizações que aprendem refletem sobre suas experiências passadas, filtram-nas em lições úteis, compartilham o conhecimento internamente e asseguram-se de que os erros não sejam repetidos em outras atividades/situações (GARVIN, 2001, p. 15).

A inteligência organizacional resulta da interação ou inter-relação entre os quatro componentes propostos por Matsuda (1993), porém, sendo o mais importante o aprendizado organizacional, pelo qual a organização aprende com a sua experiência - erros, sucessos e a própria história (MORESI; LOPES, 2011, p.78).

2.3.2 Abordagem de Inteligência Organizacional segundo Choo (1998)

Choo (1998) argumenta que o aprendizado é a atividade fundamental para que seja alcançada a inteligência organizacional. Pois, o aprendizado da organização permeia o processo de inteligência e se intensifica à medida que são exigidos novos comportamentos por parte dela e de seus membros.

O processo de inteligência/aprendizagem organizacional de acordo com Choo (1998, p. 15) é um ciclo contínuo de atividades que envolvem: o sensoriamento do ambiente, o desenvolvimento de percepções e, a construção de significados por meio da interpretação, utilizando a memória sobre as experiências passadas e agindo ou comportando-se com base nas interpretações desenvolvidas, conforme a figura 10, apresentada a seguir.

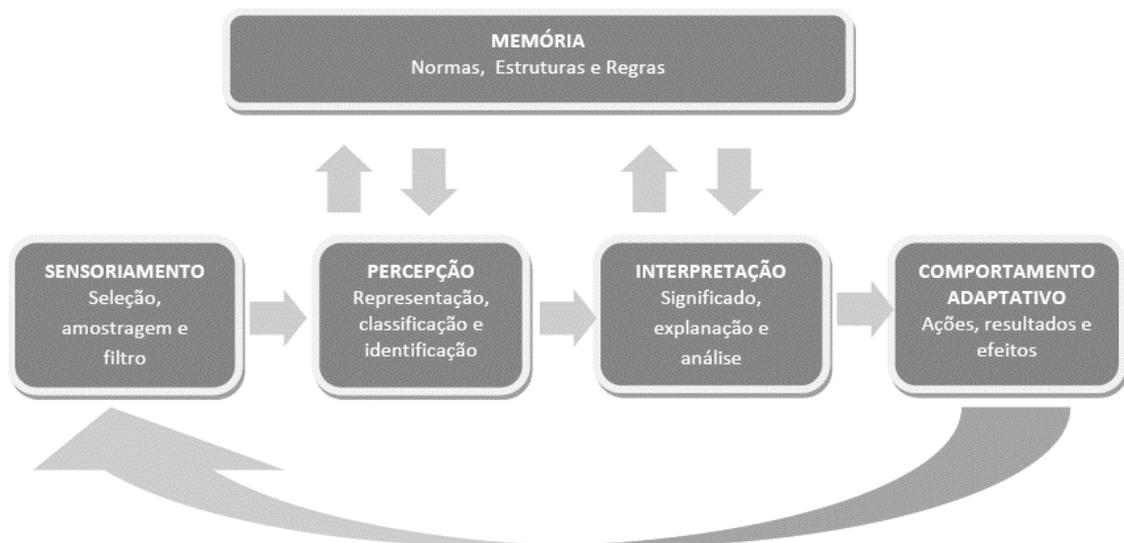


Figura 10 - Ciclo de inteligência/aprendizagem organizacional.

Fonte: Choo (1998, p. 15).

O sensoriamento se refere à coleta de informações sobre o ambiente interno e externo. Como a organização não consegue atender a todos os eventos ou desenvolvimentos, ela captura eventos de exemplo para aprender, selecionando áreas de prioridade e filtrando as mensagens de acordo com os seus interesses.

Para Choo (1998) o ambiente é uma fonte de informações, assim, as mudanças, eventos e tendências que nele ocorrem costumam criar e enviar sinais e mensagens, que devem ser detectadas e recebidas pelas organizações para que possam usar tais informações para se adaptar às novas condições ambientais.

De acordo com Weick (1995 *apud* Choo, 1998) é por meio do sensoriamento que a organização poderá compreender os eventos e sinais enviados pelo ambiente, de forma a construir padrões, extrair significados e utilizar as informações adquiridas para desenvolver uma compreensão conjunta dos fatos ocorridos naquele momento. Por serem instáveis, os ambientes das empresas devem estar sempre sendo monitorados, para que dessa forma a organização possa compreender os eventos ambientais em tempo e adaptar-se à eles.

A memória se origina das experiências da organização na interação com o ambiente, e que é expressa formalmente por meio de documentos, manuais e procedimentos, e informalmente por meio de crenças, histórias e cultura organizacional. As experiências podem ser utilizadas para desenvolver regras e estruturas que são usadas para combinar situações às respostas apropriadas, e referenciais que são usados para definir os problemas e as suas dimensões mais importantes.

Neste ponto, também cabe ressaltar a necessidade de identificar os fatos importantes para a empresa para a sua posterior armazenagem. Este processo pode evitar desperdícios de recursos e tempo, armazenando o que é ou será de fato relevante para a organização. A utilização de bancos de dados de memória, sistemas informatizados, dentre outras ferramentas, é necessária para a armazenagem de grandes volumes de dados e informações.

A percepção se refere à identificação e ao desenvolvimento de descrições de eventos do ambiente externo utilizando o conhecimento que está disponível na memória. Estratégias perceptivas incluem o desenvolvimento de uma representação de uma cena externa, classificando objetos e eventos de acordo com categorias que são conhecidas ou que tenham sido encontradas antes, e reconhecendo a identidade e os principais atributos de objetos de interesse. Essa percepção depende das normas, referenciais e regras que os membros da

organização utilizam para visualizar as tendências e evoluções, e que é fortemente influenciada pela cultura organizacional.

O adequado desenvolvimento desse processo, para Cruz e Dominguez (2007, p. 56), é proporcionado pelo caráter social que o mesmo apresenta, fazendo com que nessa atividade de percepção o conhecimento que cada indivíduo possui seja imprescindível para compreender os ambientes interno e externo, bem como os conhecimentos gerados ao perceber esses ambientes.

A atividade de interpretação se situa no centro do ciclo de inteligência, uma vez que tenta explicar em termos que sejam significativos para a organização a pergunta: "o que está acontecendo aqui?". A interpretação é difícil porque ela deve equilibrar o conservadorismo (interpretação dos dados de acordo com as crenças existentes) com empreendedorismo (interpretação dos dados para exploração de novas alternativas). Interpretação leva à compreensão e *insight* criativo pelo qual as consequências e oportunidades futuras são antecipadas e avaliadas de acordo com as preferências – objetivos e estratégias.

Em última análise, a interpretação é a criação de significado ou sentido sobre onde a organização estava no passado, onde está hoje, e onde quer estar no futuro. Por sua vez, a descoberta de significado é um processo social, que exige pessoas socializando e trocando informações.

Weick e Daft (1983 *apud* Choo, 1998) inferem que o processo de interpretação pode ser compreendido pela tradução dos eventos externos, sendo criados modelos de compreensão desses eventos pelos indivíduos, oferecendo significados e formando conceitos capazes de auxiliar no entendimento do que ocorre fora da organização, mas que a afeta diretamente.

Finalmente, o comportamento adaptativo se refere ao início do ciclo de aprendizado, onde à medida em que a organização toma decisões e realiza ações que geram efeitos e resultados, estes retroalimentam o ciclo modificando as estratégias de percepção (sensoriamento), as estruturas e as regras na memória (mudança de crenças existentes, adicionando novas regras).

O aprendizado da organização, portanto, está diretamente relacionado com as mudanças cognitivas e comportamentais que ocorrem nos indivíduos e grupos, referente aos processos organizacionais, como uma resposta às situações anteriores.

Dessa forma, ao reiniciar o ciclo, o comportamento adaptativo possibilita a organização o acompanhamento/monitoramento constante de seus ambientes, bem como de suas próprias capacidades, dando sequência ao processo contínuo de adaptação e aprendizado organizacional, processos essenciais para a organização inteligente (CHOO, 1998).

2.4 Educação Corporativa

A adaptação das organizações ao ambiente de competitividade e inovação depende agora da sua habilidade em obter novos conhecimentos e incorporar novas competências. Para que isto ocorra, é necessário que as corporações junto aos seus membros desenvolvam a sua capacidade de aprendizagem, onde possam aprender a aprender. Assim, o conceito dominante que se impõe sobre as organizações modernas é o do aprendizado contínuo.

A educação corporativa se configura em uma nova dinâmica de aprendizagem contínua com o foco no desenvolvimento das competências necessárias à organização e ao repasse dos conhecimentos.

Essa abordagem pressupõe que a empresa deve adotar o conceito de competência para articular e integrar as políticas e práticas de gestão de pessoas, alinhando as competências individuais com as competências essenciais da organização.

Tem por objetivo educar e desenvolver funcionários de todos os níveis, inclusive os principais integrantes da cadeia de valor (parceiros, fornecedores, clientes e comunidade), nas competências voltadas às estratégias dos negócios, para que a empresa possa operar, com sucesso, em contextos de alto desempenho e competitividade (MEISTER, 1999, p. 29).

A educação empresarial, também representa um processo no qual os indivíduos passam a aprender continuamente uns com os outros, compartilhando inovações e melhores práticas para solucionar problemas relacionados ao ambiente de trabalho organizacional. A prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo, sempre tendo em vista os seus objetivos estratégicos.

A organização que assume o compromisso com a educação atua essencialmente sobre três vertentes: (i) a aprendizagem formal, provendo ações de treinamento, desenvolvimento e educação alinhadas à sua estratégia e às necessidades de aprendizagem; (ii) a aprendizagem informal, estimulando, valorizando e apoiando o processo de autodesenvolvimento e a

socialização de competências; e (iii) o ambiente de trabalho, criando um contexto profissional que seja facilitador e motivador da aprendizagem e da aplicação de competências no trabalho (BRANDÃO, 2011, p. 96).

Ao considerar a gestão do conhecimento como atividade central no processo, a educação corporativa se torna um agente catalisador da criação e transferência de conhecimentos voltada para o aprendizado individual e organizacional.

Define-se, portanto, a educação nas corporações como um instrumento de mudança na cultura institucional, que apoia as atividades de gestão do conhecimento e incorpora o aprendizado da organização às práticas de negócios, gerando por si só vantagem competitiva (TARAPANOFF, 2004, p. 91).

A disseminação da cultura e a condução de mudanças em toda a organização, é o foco central da educação no mundo corporativo. Pois, sustenta e atende um modelo onde a aprendizagem contínua, o conhecimento e as competências são elementos essenciais que agregam valor e diferenciação aos negócios (EL-TANNIR, 2002, p. 76).

2.4.1 Universidades corporativas

O distanciamento cada vez mais acentuado entre as necessidades das empresas de profissionais com competências específicas, por um lado, e a academia com os seus currículos por outro, foi um fator decisivo para o surgimento da educação corporativa. Pois, essa realidade tem exigido novos posicionamentos em relação ao processo educacional orientado para desenvolvimento das competências no espaço das organizações.

Para manter uma força de trabalho com elevado nível de agregação de valor, muitas organizações têm investido no aprimoramento ou, até mesmo, na reinvenção da tradicional função de treinamento e desenvolvimento (T&D), que passou a constituir importante instrumento de renovação dos conhecimentos e construção da competitividade empresarial fundamentada na aprendizagem.

Assim, as empresas criam seus próprios centros de capacitação com o objetivo de exercer um controle mais efetivo sobre o processo de aprendizagem. Vinculam suas ações e programas de educação às necessidades profissionais e organizacionais, consideradas críticas à realização das estratégias do negócio e à sustentação da vantagem competitiva. Com efeito, o

aprendizado se torna função do trabalho e do negócio e as organizações se tornam educadoras (MEISTER, 1999).

As universidades corporativas são complementares às universidades tradicionais, essas últimas fornecendo toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto a corporativa oportuniza a formação centrada no ambiente de negócios, desenvolvendo e aperfeiçoando nas competências essenciais ou críticas de cada organização. A respeito, alianças são estabelecidas entre as universidades corporativas e as tradicionais, visando à formação da rede de aprendizado da organização.

O termo universidade, na modalidade corporativa, é mais utilizado pelas organizações por causa das suas qualidades simbólicas e até de marketing (TARAPANOFF, 2004, p. 34). Dessa forma, são muitas as denominações, entre elas: colégios, institutos, institutos de gestão; de aprendizado; de aprendizado em negócios; escolas; escolas de gestão; escolas corporativas de negócios, academias; centros de aprendizado; centros educacionais de desenvolvimento e universidades.

Entretanto, na definição de Allen (2002, p. 9) são sintetizados os principais elementos relacionados ao objetivo da educação corporativa. São eles: (i) o alcance da missão organizacional; (ii) a cultura do aprendizado; e (iii) a geração e aplicação dos novos conhecimentos. Nas palavras do autor³, a universidade corporativa é uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico, desenhada para assistir a organização (mantenedora) atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria.

A sabedoria entende-se aqui, como a inteligência da organização quanto à habilidade de aplicar efetivamente o conhecimento gerado em função dos seus objetivos.

Como um sistema que tem por finalidade formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, para Eboli (2004, p. 48) a universidade corporativa deve promover a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) para criar uma cultura que seja propícia a processos de aprendizagem ativa e contínua.

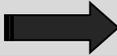
³ A corporate university is an educational entity that is a strategic tool designed to assist its parent organization in achieving its mission by conducting activities that cultivate individual and organizational learning, knowledge, and wisdom (ALLEN, 2002, p. 9).

Esse papel da educação empresarial pôde ser identificado na visão de Prince e Beaver (2001, p. 22), onde uma universidade corporativa de primeiro nível deve estar centrada na comunicação e facilitação das práticas sociais, tecnológicas e organizacionais que apoiam o aprendizado e a criação do conhecimento na organização. Por sua vez, ela se torna responsável pelos processos e sistemas de aprendizagem e de obtenção de conhecimentos pela corporação, com vistas a aumentar seu valor total.

Nesse ponto é preciso frisar, entre as múltiplas formas de aprendizagem além do tradicional modelo de sala de aula, que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) devem ser utilizadas de forma extensiva para facilitar e acelerar o processo de aprendizado individual e coletivo. Assim, elementos virtuais e via web constituem importantes ferramentas e também estímulo para os membros da empresa quanto ao processo de criação e compartilhamento de conhecimentos, assim como a continuidade de seus estudos ao longo da vida.

Para compreender as implicações dessa mudança em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações, no quadro 3, são apresentadas algumas características comparativas entre um centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) tradicional, ocupado em desenvolver habilidades técnicas de finalidade tática, e de uma universidade corporativa, cuja atenção é desenvolver as competências críticas essenciais às estratégias do negócio.

Quadro 3 – Mudança de paradigma de T&D para Universidade Corporativa

MUDANÇA DE PARADIGMA		
Centro de Treinamento		Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócio
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Fonte: Eboli (2004, p. 50).

De fato, as universidades corporativas são poderosas ferramentas para criação e gerenciamento do conhecimento na organização, podendo sua atuação estender-se um pouco

além das atividades típicas de capacitação. Allen (2007, p. 6) citou uma lista de exemplos: planejamento de carreiras; orientação a novos empregados; planejamento de sucessão; preparação, execução e avaliação de programas de marketing interno e externo; avaliação de opções tecnológicas; gestão do conhecimento; desenvolvimento de programas de capacitação gerencial e executiva; desenvolvimento de *e-learning*; gerenciamento de relacionamentos; gestão dos parceiros; *mentoring*; *coaching*; mudança de cultura; mudança estratégica; e na prática do *wisdom management*, a qual dedica-se a colocar em ação os novos conhecimentos adquiridos.

Ademais, sistemas de avaliação dos resultados obtidos são necessários para o sucesso da iniciativa. Pois, a meta da moderna educação corporativa baseada na aprendizagem contínua passa a ser solucionar problemas empresariais reais, melhorar o desempenho no trabalho e desenvolver um diferencial competitivo.

Pode-se dizer que o objetivo principal é o de desenvolver as competências essenciais à organização no lugar de habilidades gerais. É necessário, entretanto, que a formulação da universidade corporativa vincule as principais estratégias empresariais ao projeto e aos mecanismos de aprendizagem e avaliação. Aproxime-se ao máximo de toda a cadeia produtiva envolvida com a organização, identifique as novas necessidades de conhecimento, facilite a transferência e o compartilhamento de informações e lidere esforços para o desenvolvimento de talentos na gestão dos negócios.

Todos os autores, coerentemente, concordam que a educação corporativa é um instrumento, entre muitos que a organização tem à sua disposição, de mudança na cultura institucional, apoiando as atividades de gestão do conhecimento e aprendizado organizacional para alcançar seus objetivos estratégicos, consoantes com a visão e a missão empresarial.

Os principais modelos de educação corporativa encontrados na literatura pesquisada remetem aos trabalhos de Meister (1999), dentro de uma proposta de alinhamento estratégico voltada a princípios e objetivos, e de Prince e Beaver (2001), com uma proposta baseada na gestão do conhecimento voltada a processos. Ambas as propostas reconhecem a importância do aprendizado e do conhecimento como fatores determinantes das competências profissionais e organizacionais, no alcance da vantagem competitiva sustentável.

2.4.2 Abordagem de Universidade Corporativa segundo Meister (1999)

Para desenvolver uma força de trabalho de primeira qualidade, e oferecer uma aprendizagem contínua, Meister (1999) implementou um modelo conceitual de universidade corporativa baseado em princípios-chave dos programas de educação e desenvolvimento de diversas organizações.

Esses elementos refletem a crença de que uma força de trabalho de uma empresa é seu principal recurso para a criação de uma diferenciação sustentável no mercado, onde ela desenvolve uma vantagem que não pode ser facilmente copiada e sempre pode ser renovada e aperfeiçoada.

Muito embora as universidades sejam diferentes em aspectos como formatos e tamanhos, estágios de desenvolvimento e maturidade, elas tendem a se organizar em torno de princípios e objetivos comuns, tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente. Dez objetivos e princípios constituem a base do poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, segundo Meister (1999, p. 30-31). Essas metas são:

1. Oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais: vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos da organização. Os programas formais e informais de aprendizagem sob o guarda-chuva das universidades corporativas enfocam as qualificações técnicas, o conhecimento e as competências que definem o que a empresa tem de exclusivo. Alinhar a aprendizagem com as competências básicas da organização, garante a trajetória correta da educação e do desenvolvimento, estabelecendo uma estrutura de controle e conferindo uma perspectiva informada e objetiva dos negócios.
2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem: estimular a aptidão dos funcionários à aprendizagem, tentando incorporar o comprometimento e o acesso ao aprendizado permanente. Encoraja a adquirir continuamente novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se por elas. Considera o foco no funcionário um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez. A ênfase permanece na criação do processo de aprendizagem contínua vinculada às estratégias empresariais, dando sustentação para atrair, desenvolver e reter talentos.

3. Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs: desenvolver a Cidadania Corporativa, proporcionar uma Estrutura Contextual para a empresa e criar Competências Básicas entre os funcionários no ambiente de negócios.

Cidadania Corporativa: desenvolver e inculcar em todos os níveis de funcionários a cultura, as tradições, os valores e a visão da empresa, a fim de fortalecer o vínculo com a empresa. Nesse conceito está subentendida uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais.

Estrutura Contextual dos negócios: proporcionar a todos os funcionários uma noção do contexto em que a empresa está inserida, seus negócios como produtos e serviços, clientes e fornecedores, concorrentes e as melhores práticas do setor. Oferecer também uma visão geral da estrutura da empresa para que todos possam compreender qual a importância do seu papel para atingir os objetivos organizacionais.

Competências Básicas: envolve capacitar, qualificar os funcionários nas competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. Essas competências combinam técnicas de como aprender, técnicas de comunicação e colaboração, técnicas de raciocínio criativo/resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

4. Treinar a cadeia de valor: ampliar a atuação da universidade corporativa aos principais membros da cadeia de valor, isto é, funcionários, clientes e fornecedores e também parceiros como instituições de ensino que fornecem pessoal recrutado. Pois, argumenta-se que, se todos os membros vitais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem: a ideia é transformar a universidade corporativa em um laboratório de aprendizagem. O motivo para realizar experiências com novos formatos de disseminação do conhecimento é a crença de que o treinamento é muito

mais do que a transferência de novas informações. Assim, esses formatos de aprendizagem englobam o compartilhamento de experiências de sucesso, seja dentro da organização ou nas melhores práticas das empresas inovadoras. Entre as soluções de aprendizagem estão as metodologias baseadas na internet e intranet, via satélite, dentre outras. Isso significa fazer experiências com ferramentas e técnicas que não pertencem ao kit instrutor tradicional.

6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores: envolver líderes no papel de aluno e de professor. O comprometimento e envolvimento dos líderes no processo de aprendizagem é um fator muito importante para receber *feedback* e aprender com os funcionários em todos os níveis da organização. Isto inclui diagnosticar competências essenciais, participar das sessões de treinamento, orientar novos funcionários na visão e valores da organização e até mesmo facilitar programas de desenvolvimento de liderança. A ênfase está no envolvimento ativo dos líderes com o cultivo e a promoção do aprendizado organizacional, inspirando e motivando os funcionários a compartilhar as melhores práticas, e encorajá-los a explorar seu trabalho de forma proativa e inovadora.
7. Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios: estabelecer um modelo de obtenção de recursos via remuneração pelos serviços da universidade corporativa prestados a clientes, fornecedores e instituições de ensino. Criar um mercado aberto de treinamento e educação, buscando minimizar investimentos a favor da própria empresa. À medida que as universidades corporativas comprovam seu valor agregado, a remuneração pelos serviços torna-se uma evolução natural de um negócio que tem como foco os clientes.
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem: oportunizar aos funcionários da organização o conhecimento do universo empresarial globalizado. Capturar as melhores práticas (*benchmarking*) de várias partes do mundo e incorporá-las aos programas de treinamento e funções corporativas. Dessa forma, engajar os líderes a participar de várias realidades analisando mercados em potencial e trocando experiências capazes de enriquecer toda a cadeia de valor.

9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos: demonstrar o valor da infraestrutura de aprendizagem da universidade corporativa. A importância de desenvolver métricas para avaliar a contribuição do investimento na educação dos funcionários está na realização ou cumprimento de uma estratégia empresarial. A meta é avaliar o resultado da experiência de aprendizagem.

10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: usar o compromisso da organização com a educação como efeito de vantagem competitiva, ou seja, como meio de obter novos clientes e penetrar em novos mercados. Se a universidade corporativa conseguiu realmente desenvolver uma força de trabalho altamente qualificada e tecnologicamente sofisticada, os benefícios devem estar evidentes na participação da organização no mercado, sua rentabilidade, satisfação/retenção de funcionários e desenvolvimento/retenção de clientes.

2.4.3 Abordagem de Universidade Corporativa segundo Prince; Beaver (2001)

Para criar capacidade estratégica em gerir o conhecimento organizacional, Prince e Beaver (2001) implementaram um modelo de universidade corporativa baseado nas teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento. Sob uma abordagem de ciclo integrado, o modelo proposto se compõe de quatro processos-chave: sistemas e processos de conhecimento, redes e parcerias, pessoas e processos, e processos de aprendizado.

Nenhum dos processos e sistemas é novo ou único, e as organizações podem operá-los sem o auxílio da universidade corporativa. No entanto, o que os autores propõem é que a universidade corporativa de alto nível, deve buscar coordenar, integrar e alinhar esses diversos processos a fim de maximizar o aprendizado do indivíduo e da organização. Assim, ela se torna o agente central da gestão de mudança em função do seu papel estratégico de facilitar as práticas de gestão do conhecimento e operar a agenda de aprendizagem organizacional.

A representação esquemática da universidade corporativa de alto nível é definida na figura 11 e cada um dos quatro processos-chave é discutido, por sua vez, segundo Prince;Beaver (2001, p. 22-23).

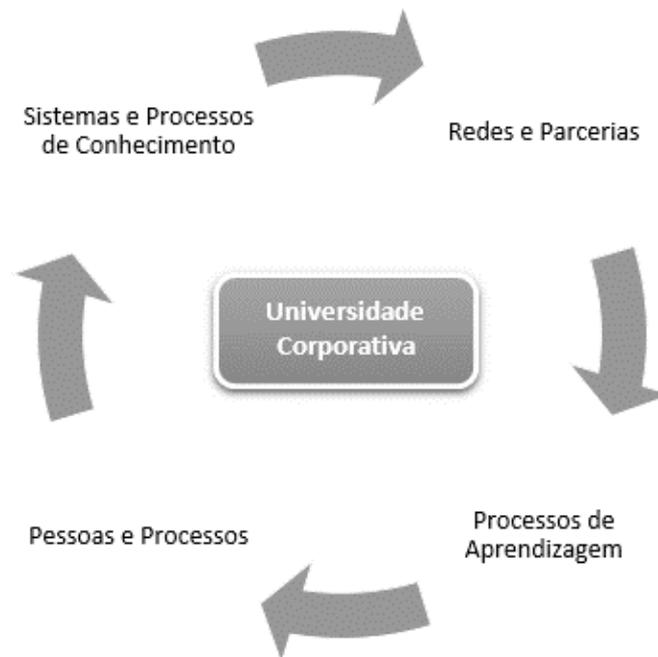


Figura 11 – Processos-chave da universidade corporativa de alto nível.

Fonte: Adaptado de Prince;Beaver (2001, p. 22).

Sistemas e processos de conhecimento se referem à capacidade da organização em capturar e armazenar os conhecimentos decorrentes de suas experiências sobre o ambiente, por meio de tecnologias como bases de dados, sistemas especialistas e *softwares* para tomada de decisão. No entanto, esta tecnologia deve estar acessível para que as pessoas possam recuperar a informação para usá-la e agir com base nesses sistemas. Assim, a implementação desse processo pode ocorrer por intranets, internet e bases de outros sistemas. A ideia é garantir que a aprendizagem individual seja capturada e feita disponível como um recurso para o benefício de toda a organização.

O processo de captura de conhecimentos, sob uma perspectiva das práticas de gestão do conhecimento, está relacionado a aquisição de conhecimentos que serão necessários para proporcionar a criação e a manutenção das competências essenciais e áreas do conhecimento identificadas e mapeadas. Além de fontes internas, também está relacionada à importação de uma parte de conhecimento de fontes externas à organização, como o conhecimento proveniente das relações com os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e outros.

No que diz respeito às tecnologias ou sistemas de conhecimento, essas fazem parte do gerenciamento do conhecimento, buscando promover a aprendizagem organizacional coletando, estruturando e distribuindo tanto o conhecimento explícito quanto o tácito. Uma vez

que o conhecimento tenha sido capturado/coletado e organizado em um sistema, pode ser preservado como memória organizacional, com a finalidade de aprendizado e auxílio à tomada de decisão.

Redes e parcerias se referem não apenas às comunidades internas e externas conectadas à organização, mas aos processos que promovem e controlam as formas como os indivíduos interagem e trocam informações e experiências com as comunidades. Isto pode ocorrer por meio eletrônico em rede, mas também por meio de uma rede de relacionamentos pessoais e contatos de negócios. Nesse contexto, procura facilitar o desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino para oferecer intervenções de aprendizagem dentro da organização.

As redes de relacionamento com o público interno e externo, bem como parcerias, visam privilegiar a construção social do conhecimento e a troca de experiências, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação.

Os meios e condições que propiciam a interação social contribuem para a produção, disseminação e uso do conhecimento. Pois, segundo Leite (2006, p. 50) a troca de conhecimentos é entendida como o compartilhamento e assimilação do conhecimento de um indivíduo para outro ou para um determinado grupo. Essa interação pode se dar por meio de um sistema de comunicação constituído dos meios formais (explícito) e informais (tácito), e complementares entre si.

A utilização de tecnologias de comunicação em rede se dá com maior intensidade nesse processo por demonstrarem grande aplicabilidade ao proporcionarem ambientes de comunicação instantânea, interativa e colaborativa, com inúmeras possibilidades à aquisição de conhecimentos e assim, promover o aprendizado de indivíduos e organização.

Pessoas e processos se referem aos sistemas e procedimentos que constroem e reforçam o significado compartilhado e facilitam a aprendizagem na organização. Isto não só se relaciona com os níveis de habilidade e capacidades dos funcionários para utilizar as tecnologias, mas também as maneiras pelas quais a organização pode construir mecanismos adequados para criar uma cultura aceita e produtiva. Esses processos são dirigidos principalmente por meio de práticas modernas de Desenvolvimento de Recursos Humanos para garantir que além do fornecimento de educação e treinamento, todas as políticas de obtenção de recursos humanos da organização estejam estrategicamente alinhados para apoiar a aprendizagem e a partilha de conhecimentos.

O significado compartilhado assume grande importância na capacidade de criar, desenvolver e implementar um senso de conexão por meio de uma finalidade comum da organização. De acordo com Senge (2004, p. 190), ela é essencial para a organização que aprende, pois fornece, por um lado, a motivação e o foco para a aprendizagem coletiva e, por outro, uma meta abrangente que estimula novas formas de pensar e agir. É construída por meio da articulação dos sentidos comuns de visão, objetivos e valores, tanto em relação ao ambiente interno quanto ao externo. E torna-se uma referência apoiada na tecnologia e na técnica e em pessoas, como também no comportamento humano.

Processos de aprendizagem se referem ao desenvolvimento de uma cultura apoiada e baseada em aprendizado. Embora sejam os programas de educação e treinamento associados com as ações da universidade corporativa, eles são a ponta do iceberg quando se trata de criar uma cultura de aprendizagem. O objetivo é implementar os aspectos potenciadores e facilitadores da aprendizagem individual e organizacional, e erradicar os inibidores do aprender.

Na abordagem da cultura de aprendizagem, a criação de conhecimento e o aprendizado ocorrem continuamente. Segundo Watkins e Marsick (2003 *apud* Correa, 2006) na organização que apoia essa cultura, o aprendizado é incorporado ao trabalho implementando o que foi aprendido a partir das oportunidades de educação, a experimentação e o diálogo são incentivados, as experiências de aprendizagem são compartilhadas e ocorre a busca constante por melhoria. E nesse contexto, o envolvimento pessoal e ativo dos líderes para facilitar e orientar os processos de aprendizagem é essencial para garantir a manutenção de um ambiente de trabalho propício à sua ocorrência.

3. METODOLOGIA

3.1 Referencial Teórico

O referencial teórico é necessário para explicar o intercâmbio entre os elementos que podem ser identificados como importantes ao considerar o estudo em questão. Além disso, constituem uma espécie de lente ou filtro por meio do qual o problema é compreendido e investigado.

Neste tópico, somente parte da revisão de literatura é usada para compor o referencial teórico, e sendo assim, Guasque (2012)⁴ sugere que faça parte da metodologia científica.

3.1.1 Inteligência Organizacional e Educação Corporativa

Para fins de menção, este estudo se refere à inteligência organizacional como a capacidade da organização em mobilizar recursos e habilidades para transformar informação em conhecimento, e utilizar estrategicamente esse conhecimento para agir de modo racional, visando resolver problemas e auxiliar a tomada de decisão no ambiente de trabalho. Permeia em uma cultura organizacional que apoia a gestão do conhecimento e o aprendizado individual e coletivo, buscando agregar valor aos negócios, e por sua vez, melhorar o desempenho e sustentar vantagem competitiva com foco na missão da organização.

Refere-se à educação corporativa como um recurso catalisador da criação e transferência dos conhecimentos voltado ao aprendizado individual e organizacional e a incorporação deste às práticas de negócios, buscando solucionar problemas reais e melhorar o desempenho no trabalho. Conduz mudanças na cultura institucional, apoiando as atividades de gestão do conhecimento para atender um modelo de aprendizagem contínua com o objetivo de desenvolver as competências que agregam valor estratégico e diferencial competitivo à organização, consoantes com a sua visão e missão.

3.1.2 Convergência entre as abordagens de processo da Inteligência Organizacional

Para propor um referencial teórico em inteligência organizacional, a partir da identificação na literatura das duas principais abordagens, buscou-se traçar um paralelo entre elas e verificar a convergência dos processos. Para tanto, por meio das definições apresentadas

⁴ <http://kelleycristinegasque.blogspot.com.br/2012/02/diferenca-entre-referencial-teorico-e.html>

pelos autores Matsuda (1993) e Choo (1998), para cada componente de seus modelos, uma comparação foi realizada sendo possível estruturar um quadro de similaridades entre os dois, destacadas no quadro 4, conforme segue.

Quadro 4 – Convergência das abordagens de inteligência organizacional de Matsuda (1993) e Choo (1998)

Abordagem de Processo da Inteligência Organizacional	
Matsuda (1993)	Choo (1998)
<p><u>Cognição:</u> Percepção e leitura das imagens dos ambientes interno e externo, podendo utilizar como base as experiências e memórias passadas da organização.</p>	<p><u>Sensoriamento:</u> Coleta de informações sobre os ambientes interno e externo, priorizando eventos e filtrando as mensagens de interesse à organização.</p> <p><u>Percepção:</u> Identificação e descrição de eventos do ambiente externo utilizando o conhecimento que está disponível na memória da organização.</p>
<p><u>Memória:</u> Armazenamento e recuperação de informações e conhecimentos decorrentes das experiências vivenciadas pela organização por meio de documentos, manuais, rotinas, bancos de dados, cultura, entre outros.</p>	<p><u>Memória:</u> Armazena para posterior recuperação, as experiências da organização na interação com o ambiente, sendo expressa formalmente, através de documentos e procedimentos, e informalmente, através de crenças, histórias e cultura.</p>
<p><u>Raciocínio:</u> Solução de problemas organizacionais, utilizando as informações e recursos disponíveis no ambiente da organização para a melhor tomada de decisão.</p>	<p><u>Interpretação:</u> Tradução dos eventos significativos, criando sentido e entedimento à estes buscando responder aos problemas organizacionais.</p>
<p><u>Comunicação:</u> Troca de informações e conhecimentos por meio de um processo de interação entre a organização e seu ambiente interno e externo.</p>	<p>A construção de significado é um processo social, que exige pessoas socializando e trocando informações e conhecimentos.</p>
<p><u>Aprendizado:</u> Capacidade de uma organização modificar o seu comportamento, agindo baseada nos conhecimentos resultantes das experiências individuais e coletivas.</p>	<p><u>Comportamento adaptativo:</u> A organização aprende à medida em que toma decisões e realiza ações que geram efeitos e resultados, e estes, modificando as estratégias e modificando estruturas e regras na memória.</p>

Fonte: Da autora com base em Matsuda (1993) e Choo (1998).

Percebe-se que há convergência entre as teorias e entre os componentes-chave apontados como responsáveis por promover a inteligência organizacional ou fundamentais para o seu alcance.

Nesse sentido, observando-se os conceitos apresentados no quadro 4, pode-se visualizar a convergência do subprocesso de cognição proposta por Matsuda (1993) com as atividades de sensoriamiento e percepção apresentadas por Choo (1998). Ambos os processos compreendem atividades de identificação, coleta e análise das informações sobre os ambientes interno e externo, utilizando o conhecimento decorrente de experiências ou memórias passadas da organização, de forma a perceber se tais eventos são conhecidos, além de oferecer sentido aos eventos e informações identificadas.

A memória é apresentada pelos dois autores (Matsuda, 1993; Choo, 1998) com definições semelhantes em atividades como a armazenagem e recuperação de informações e conhecimentos decorrentes das experiências vivenciadas pela organização, dispostas em fontes formais (documentos, manuais, rotinas, base de dados, dentre outros) e informais (cultura, histórias, crenças, e outros).

O raciocínio apresentado por Matsuda (1993) pode ser comparado à interpretação de Choo (1998), tendo em vista que os dois processos apontam para a utilização das informações e conhecimentos disponíveis na organização juntamente com as interpretações e traduções dos eventos ambientais, pelo qual as consequências e oportunidades futuras são antecipadas e avaliadas de acordo com os interesses, e assim, orientando estratégias para apoiar a tomada de decisões mais acertadas para resolução dos problemas organizacionais.

A comunicação referida por Matsuda (1993) pode-se ser associada ainda a parte da atividade de interpretação de Choo (1998), onde a criação de significado é resultante de um processo de interação entre pessoas, grupos e organizações que trocam informações e conhecimentos provenientes de suas experiências sobre o ambiente em que estão inseridas.

Por fim, o subprocesso aprendizado de Matsuda (1993) corresponde ao comportamento adaptativo apresentado por Choo (1998). Os dois processos se utilizam dos conceitos de aprendizagem organizacional para a adaptação mais efetiva da organização ao seu ambiente, modificando, se necessário, suas ações e processos ou definições estratégicas, crenças e pressupostos.

3.1.3 Abordagem de relação entre os processos da Inteligência Organizacional e Educação Corporativa

Para identificar e tornar explícita as conexões entre a inteligência organizacional e a educação corporativa, utilizou-se como referencial teórico a convergência entre as abordagens de processo da inteligência organizacional propostas por Matsuda (1993) e Choo (1998), e a abordagem de processo da educação corporativa proposta por Prince e Beaver (2001). Meister (1999) define a educação em corporações como um processo, porém, implementou um modelo conceitual baseado sobre um conjunto de princípios e objetivos em educação e desenvolvimento organizacional, e sob esse aspecto, portanto, não sendo utilizada como referência para definição de uma abordagem de relação, mas como referência às atividades.

A partir das definições apresentadas para cada componente-chave que compõe a abordagem de processo da educação corporativa (Prince;Beaver, 2001), uma relação foi efetuada com os componentes da abordagem de processo da inteligência organizacional (convergência entre Matsuda, 1993; Choo, 1998), dentro de uma visão paralela estruturada no quadro 5, conforme segue.

Quadro 5 – Relação entre as abordagens de processo da Inteligência Organizacional e Educação Corporativa

Educação Corporativa (Prince;Beaver, 2001)	Inteligência Organizacional (Convergência entre Matsuda, 1993; Choo 1998)
<u>Sistemas e Processos de Conhecimento</u> Captura/Aquisição de conhecimentos e experiências.	<u>Cognição</u> <u>Sensoriamento</u> <u>Percepção</u> <u>Memória</u>
<u>Redes e Parcerias</u> Interação e troca de conhecimentos e experiências.	<u>Comunicação</u> <u>Interpretação</u>
<u>Pessoas e Processos</u> Construção de visão/significado compartilhado.	<u>Raciocínio</u> <u>Interpretação</u>
<u>Processos de Aprendizagem</u> Cultura de aprendizagem individual e organizacional.	<u>Aprendizado</u> <u>Comportamento Adaptativo</u>

Fonte: Da autora com base em Prince; Beaver (2001), Matsuda (1993) e Choo (1998).

Entre os processos de educação corporativa e inteligência organizacional, respectivamente, o componente sistemas e processos de conhecimento se relaciona aos componentes convergentes cognição, sensoriamento, percepção e memória, por meio da captura de conhecimentos, experiências e melhores práticas. Este compreende o processo de aquisição de conhecimentos tanto em fonte interna como externa, qual procura coletar, armazenar e organizar o conhecimento individual e organizacional por meio de tecnologias para posterior recuperação e uso, preservando-o como memória organizacional, com a finalidade de aprendizado e auxílio à tomada de decisão.

O componente redes e parcerias se relaciona aos componentes convergentes comunicação e interpretação por meio da interação e troca de conhecimentos entre o ambiente interno e externo da organização. O processo compreende as formas de interação entre indivíduos e grupos que estão interna e externamente conectados à organização com o objetivo de compartilhar e trocar conhecimentos, experiências e melhores práticas.

Já o componente pessoas e processos está relacionado aos componentes convergentes raciocínio e interpretação a partir da construção de uma visão ou significado compartilhado na organização. Tal processo se refere aos mecanismos relacionados na construção de um entendimento ou finalidade comum de acordo com os objetivos da organização, procurando alinhar estrategicamente pessoas e processos para apoiar a aprendizagem coletiva e a partilha/troca de conhecimentos.

Por fim, o componente processos de aprendizagem se relaciona aos componentes convergentes aprendizado e comportamento adaptativo por meio de uma cultura de aprendizado na organização. Este processo compreende ações e atividades que apoiam e facilitam a aprendizagem individual e organizacional, onde a criação do conhecimento e a busca por melhorias e resultados acontecem de forma contínua.

De forma teórica, a relação apresentada por meio dos componentes-chave permitiu identificar um conjunto que é composto por elementos comuns entre as abordagens discutidas.

Esses elementos podem ser representados a partir de quatro interseções. Em teoria dos conjuntos, na matemática, a interseção é um conjunto de elementos que, simultaneamente, pertencem a dois ou mais conjuntos, representado por “ \cap ”.

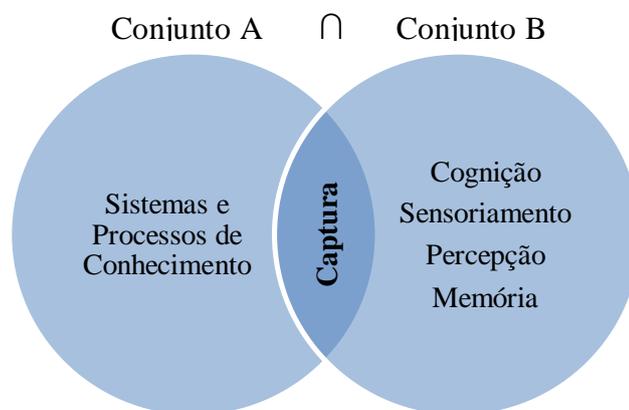
Na representação gráfica da interseção, entre os conjuntos, são utilizados diagramas de Venn⁵.

Assim, podemos considerar que:

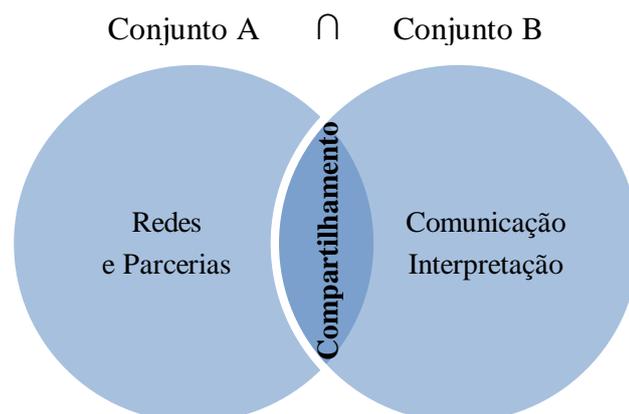
Conjunto A = Abordagem da Educação Corporativa (Prince;Beaver, 2001).

Conjunto B = Abordagem da Inteligência Organizacional (convergência entre Matsuda, 1993; Choo, 1998).

a) Interseção 1: Captura

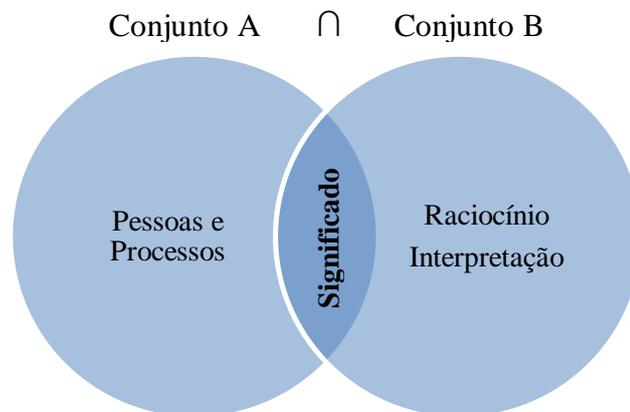


b) Interseção 2: Compartilhamento

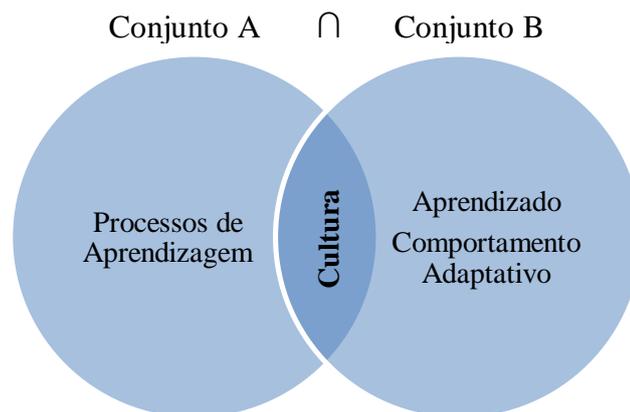


⁵ Através de estudos relacionados à lógica, Jon Venn criou uma diagramação baseada em figuras no plano. Esse método consiste basicamente em círculos que possuem a propriedade de representar relações entre conjuntos numéricos. Também pode ser utilizado no estudo da Estatística, a fim de organizar e analisar dados colhidos em pesquisas. Fonte: <http://www.brasilecola.com/matematica/diagrama-de-venn.htm>

c) Interseção 3: Significado



d) Interseção 4: Cultura



Os elementos evidenciados a partir das interseções entre o conjunto A e o conjunto B correspondem ao seguinte: a captura/aquisição de conhecimentos e experiências (Captura), a interação e troca de conhecimentos e experiências (Compartilhamento), a visão ou significado compartilhado (Significado) e, a cultura de aprendizado individual e organizacional (Cultura).

Esses elementos agora permitem a construção de uma estrutura de aderência entre as abordagens de processo da educação corporativa e da inteligência organizacional.

3.1.4 Aderência entre os processos da Inteligência Organizacional e Educação Corporativa

Conforme a descrição feita por meio do conjunto de interseções, procurou-se classificar os elementos então identificados a partir da abordagem de processo da educação corporativa com a convergência das abordagens de processo da inteligência organizacional de acordo com os componentes: cognição, sensoriamento, percepção, memória, comunicação, raciocínio, interpretação, aprendizado e comportamento adaptativo.

Portanto, a partir da busca dos elementos de relação do processo de educação corporativa, o quadro 6 apresenta de forma consolidada estes elementos aderentes aos componentes do processo de inteligência organizacional, permitindo ter uma visão horizontal e vertical entre as abordagens.

Quadro 6 – Elementos de aderência entre os processos de Inteligência Organizacional e Educação Corporativa.

		Convergência entre as abordagens de processo da Inteligência Organizacional					
		Cognição		Memória	Comunicação	Raciocínio	Aprendizado
		Sensoriamento	Percepção	Memória	Interpretação		Comportamento Adaptativo
Abordagem de processo da Educação Corporativa	Sistemas e Processos de Conhecimento	↑		↑	↑	↑	
	Redes e Parcerias	↑		↑	↑	↑	
	Pessoas e Processos	↑		↑	↑	↑	
	Processos de Aprendizagem	↑		↑	↑	↑	

The diagram illustrates the convergence between organizational intelligence processes and corporate education processes. It is structured as a grid with four rows representing educational processes and five columns representing organizational intelligence components. A blue shaded area covers the grid, with arrows pointing from the educational processes to the organizational components. The terms 'Captura', 'Compartilhamento', 'Significado', and 'Cultura' are placed within the grid cells, indicating the specific areas of convergence.

Fonte: Da autora (2015).

3.2 Caracterização da Pesquisa

Segundo Richardson (2008, p. 70) “método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Com essa afirmação, o autor enfatiza que a metodologia precisa estar apropriada ao tipo de estudo que se deseja realizar.

Partindo dessa definição, a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho permite classificá-la quanto aos seus objetivos como sendo descritiva, quanto aos procedimentos como bibliográfica, quanto à abordagem do problema, como quantitativa.

De acordo com Gil (2002, p.42), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelece a relação entre as variáveis, e pretende determinar a natureza dessa relação. Segundo Andrade (2007, p. 114), na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.” E uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2002, 42).

No que se refere a pesquisa bibliográfica, Moresi (2003, p.10) entende que é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, fornecendo um instrumental analítico para qualquer outra pesquisa, porém pode esgotar-se em si mesma.

3.3 Universo da Pesquisa e Amostra

Nesse estudo, caracteriza-se como universo da pesquisa o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), instituição de educação profissional que atua nas 27 unidades federativas do país, delimitando-se ao Senac no estado de Goiás. Essa unidade regional se apresenta organizada em outras 17 unidades educacionais fixas, os centros de educação profissional (CEPs), distribuídos estrategicamente por municípios sendo entre eles, três na capital goiana, conforme o quadro 14. O órgão diretor responsável pelo reporte regional junto ao departamento nacional, não é considerado um CEP.

Quadro 7 – Centros de Educação Profissional do Senac Goiás por capital e municípios.

Senac Goiás					
Centros de Educação Profissional por Capital e Municípios					
1	Anápolis	7	Goiânia	13	Luziânia
2	Aparecida de Goiânia	8	Goiânia	14	Mineiros
3	Caldas Novas	9	Ipameri	15	Porangatu
4	Catalão	10	Iporá	16	Quirinópolis
5	Ceres	11	Itumbiara	17	Rio Verde
6	Goiânia	12	Jataí		

Fonte: Senac Goiás (2013).

A população amostra do estudo, como fonte de evidências, são os gestores das unidades que compõe o Senac Goiás. Em números, são 17 gerentes e 12 gerentes adjuntos, perfazendo assim, um total de 29 gerentes. O Senac Goiás não diferencia tarefas ou responsabilidades para ambos os cargos.

Dentro dos níveis organizacionais, conforme ilustra a figura 11, optou-se pelo nível gerencial porque este cuida da articulação interna entre os níveis institucional e operacional, ligando-os. É do nível gerencial a escolha e captação de recursos necessários para distribuição e colocação do que foi produzido pela organização. Trata dos problemas de adequação das decisões tomadas no nível institucional (no topo) com as execuções realizadas no nível operacional (na base) da organização. O nível intermediário ou gerencial é normalmente composto das pessoas ou unidades que transformam e colocam as estratégias em ação para atingir os objetivos de negócio. (MORESI, 2001, p. 65).



Figura 12 – Os níveis institucional, intermediário e operacional de uma organização.

Fonte: Adaptado de Moresi (2001, p. 65).

3.4 Instrumento de Coleta dos dados

A partir do referencial teórico proposto, e especificamente, por meio da estrutura de aderência entre os processos de educação corporativa e inteligência organizacional apresentada no item 3.1.4 “Aderência entre os processos de Inteligência Organizacional e Educação Corporativa”, foi construído o instrumento de coleta dos dados para o contexto organizacional. Trata-se de um questionário tipo *survey* apresentado como um formulário eletrônico, e aplicado como entrevista de levantamento formal.

Desse modo, os elementos identificados na relação entre as abordagens (captura de conhecimentos, compartilhamento de conhecimentos, significado compartilhado e cultura de aprendizado) constituem o instrumento de coleta dos dados, onde cada um representa um componente ou dimensão que inclui questões do tipo afirmações positivas. Os componentes juntos apresentam vinte (20) questões, distribuídas de forma igualitária, cinco (5) questões para cada componente. Para cada questão afirmativa é adotada uma escala de avaliação, onde:

Forte – Representa que a afirmação é fortemente presente na instituição;

Moderado – Representa que a afirmação é moderadamente presente na instituição;

Fraco – Representa que a afirmação é fracamente presente na instituição.

Para o pré-teste, foi selecionada uma amostra aleatória, com três gerentes de unidades do Senac Goiás, correspondendo a uma margem de 10% do número total. O questionário foi respondido e não houve necessidade de qualquer alteração de semântica ou sintaxe. Sendo que esses dados não foram considerados para o resultado ou análise final.

Ao instrumento também foi adaptado um componente de perfil dos respondentes com quatro (4) questões apenas para caracterização dos mesmos, não utilizando nos resultados.

O questionário foi então definido e aplicado, com a seguinte distribuição:

Componentes	Número de questões
Perfil dos gerentes participantes	4
Captura de conhecimentos	5
Compartilhamento de conhecimentos	5
Significado compartilhado	5
Cultura de aprendizado	5

3.5 Método de Aplicação

A coleta dos dados por meio do questionário que trata da aderência da educação corporativa à inteligência organizacional no contexto do Senac Goiás, foi aplicado em 22 de março de 2014. Os questionários ou formulários eletrônicos foram enviados para o e-mail corporativo de cada um dos 29 gerentes das unidades da instituição com um link de acesso a um serviço de armazenamento e sincronização de arquivos, o *google drive*⁶.

O prazo de participação perdurou entre 10 de março a 12 de abril de 2014, onde vinte gerentes responderam individualmente à entrevista estruturada com uma taxa de retorno de 69% do total.

3.6 Método de Análise

Visando definir uma abordagem para a análise quantitativa (relação entre educação corporativa e inteligência organizacional) do dados coletados foram estruturadas sete etapas, que são:

1ª Consolidar todas as frequências distribuídas de acordo com a escala “Forte”, “Moderado”, “Fraco” para identificar os percentuais (%) obtidos em cada questionamento e por componente ou dimensão de acordo com a escala qualificada.

2ª Efetuar a descrição dos percentuais (%) obtidos em cada questionamento por componente ou dimensão de acordo com a escala “Forte”, “Moderado”, “Fraco”.

3ª Apurar os resultados dos componentes ou dimensões, considerando os pontos e percentuais, baseados no modelo de diagnóstico proposto por Bukowitz e Williams (2002):

Somatório do número avaliações “Forte”	x 3 pontos	=	<input type="text"/>
Somatório do número avaliações “Moderado”	x 2 pontos	=	<input type="text"/>
Somatório do número avaliações “Fraco”	x 1 ponto	=	<input type="text"/>
	Pontuação total	=	<input type="text"/>
	Pontuação total possível	=	<input type="text"/>
	Pontuação percentual (%) para cada seção (Pontuação ÷ Pontuação percentual)	=	<input type="text"/>

⁶ Solução de armazenamento, sincronização e compartilhamento de arquivos em nuvem. Fonte: <https://www.google.com/intx/pt-BR/work/apps/business/products/drive/>

4ª Efetuar a correlação de Pearson⁷ entre os questionamentos de cada componente ou dimensão.

5ª Consolidar a quantidade de pontos de forma geral, seguindo o método de Bukowitz e Williams (2002)⁸, sobre a abordagem analisada, constituindo uma pontuação integral dos componentes ou dimensões quantificados:

Pontuação - Captura de conhecimentos	=	<input type="text"/>
Pontuação - Compartilhamento de conhecimentos	=	<input type="text"/>
Pontuação - Significado compartilhado	=	<input type="text"/>
Pontuação - Cultura de aprendizado	=	<input type="text"/>
Pontuação total	=	<input type="text"/>
Pontuação total possível	=	<input type="text"/>
Pontuação percentual (%) Geral (Pontuação ÷ Pontuação percentual)	=	<input type="text"/>

6ª Por fim, utilizar a correlação de Pearson para analisar os questionamentos entre os componentes, conforme as frequências que obtiveram correlações positivas e negativas perfeitas.

3.7 Síntese da Pesquisa

Os objetivos deste estudo foram alcançados por meio da convergência de duas linhas de ação. A primeira diz respeito à construção teórica realizada com base na revisão de literatura e na reflexão da autora. A segunda se constitui de levantamento e análise de informações realizados num contexto institucional diretamente ligado ao problema desta pesquisa.

Para chegar a este intento, em resumo, cada objetivo específico deste trabalho necessitou de métodos e técnicas adequadas, como descrito no quadro 8.

⁷ Em estatística descritiva, o coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de "coeficiente de correlação produto-momento" mede o grau da correlação (positiva $\rho = 1$ ou negativa $\rho = -1$) entre duas variáveis de escala métrica. <http://www.revista.ufpe.br/politicohoje/index.php/politica/article/viewFile/6/6>

⁸ Detalhes sobre o método KMD (Knowledge Management Diagnostic) consultar referências bibliográficas de Bukowitz e Williams (2002).

Quadro 8 – Objetivos, métodos e fontes.

Objetivos específicos	Métodos de investigação	Fontes de coleta dos dados
Identificar um referencial teórico para inteligência organizacional e educação corporativa.	Pesquisa Bibliográfica	Revisão de literatura. (Livros, revistas, artigos científicos, teses, dissertações. Bases de dados ⁹ nacionais e estrangeiras; internet ¹⁰ .)
Definir uma abordagem da relação entre a inteligência organizacional e a educação corporativa.		Referencial teórico proposto.
Aplicar e analisar a relação existente entre a inteligência organizacional e a educação corporativa no contexto do Senac Goiás.	Pesquisa Quantitativa (Questionário eletrônico e Análise quantitativa)	Gerentes das 17 unidades que compõem o Senac Goiás.

Fonte: Da autora (2015).

⁹ Banco de teses da Capes (<http://bancodeteses.capes.gov.br>); Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT (<http://bdtd.ibict.br/>); Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de Brasília – UNB (<http://bdtd.bce.unb.br>); Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Católica de Brasília – UCB (<http://www.bdtd.ucb.br>).

¹⁰ Mecanismos de busca do Google (<https://www.google.com.br>); Google Acadêmico (<https://scholar.google.com.br>).

4. RESULTADOS DA APLICAÇÃO E ANÁLISE DA RELAÇÃO NO CONTEXTO DO SENAC GOIÁS

4.1 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac)

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio do Decreto-Lei 8.621. A partir do ano seguinte, o Senac passou a desenvolver um trabalho até então inovador no país: oferecer, em larga escala, educação profissional destinada à formação e à preparação de trabalhadores para o comércio.

A estrutura organizacional do Sistema Senac compreende a Administração Nacional e vinte e sete (27) Administrações Regionais. O Departamento Nacional (DN) é o órgão executivo da Administração Nacional, responsável pela coordenação das políticas e diretrizes nacionais do Sistema Senac e pela assistência técnica aos Departamentos Regionais (DRs).

A finalidade principal do DN é promover o cumprimento da missão do Sistema Senac, fortalecendo a imagem institucional por meio da articulação interna e externa, integrando, orientando e acompanhando as ações dos DRs, garantindo o respeito às diferenças e à autonomia local.

Os objetivos do Planejamento Estratégico do DN 2011-2015 são:

- (i) Promover a inclusão social por meio da oferta de educação profissional de qualidade.
- (ii) Fomentar a orientação mercadológica.
- (iii) Incentivar as ações voltadas à inovação e ao gerenciamento do conhecimento.
- (iv) Desenvolver gestão institucional integrada com foco em resultados.
- (v) Fortalecer a marca.

Alcançar esses objetivos tornou-se fundamental para assegurar ao Senac maior competitividade e flexibilidade em um mundo em constante mudança. Para tanto, o DN compreende como essencial um processo educacional que promova o desenvolvimento contínuo dos recursos humanos da instituição, que organize e compartilhe o conhecimento construído coletivamente. Pois, acredita que as organizações se desenvolvem à medida que as pessoas se desenvolvem.

O Programa Nacional de Educação Corporativa do Senac é uma iniciativa que tem como finalidade alinhar estrategicamente pessoas e objetivos por meio da oferta de programas e ações

de educação complementares aos já desenvolvidos nos Departamentos Regionais (DRs). São cursos que visam qualificar e desenvolver competências relativas a diferentes áreas. Em parceria com os DRs, o DN realiza levantamento de necessidades, mapeamento de competências, produção e oferta de cursos presenciais e a distância. Além disso, desenvolve projetos específicos em conjunto com instituições de notória especialização em áreas de ação e de conhecimentos estratégicos. Cada DR designa um representante que responde em seu estado pelas ações relacionadas à educação corporativa nacional (SENAC, 2013, p. 8).

O Portal de Educação Corporativa é o principal canal de comunicação entre o DN e os DRs. O objetivo é criar uma cultura no Sistema Senac de utilização da ferramenta online para divulgar as ações e agilizar a interação. O portal procura oferecer vários conteúdos de interesse dos empregados, principalmente o portfólio das ações educativas. Nesse ambiente online, há acesso à midiateca, aos objetos de aprendizagem para facilitar a elaboração de atividades educativas pelos docentes, assim como os informes sobre as ações da gerência, o acesso à comunidade de prática dos docentes e, em breve, uma relação de empregados especialistas (SENAC, 2013, p. 9).

4.2 Departamento Regional do Senac Goiás

O Senac Goiás desenvolve suas ações desde 18 de setembro de 1947. Desde a sua criação, a Instituição disponibiliza uma programação de cursos com foco na capacitação e aperfeiçoamento da população, aliada ao desenvolvimento do Estado, por meio da educação profissional.

Em mais de seis décadas, o Senac Goiás tem atendido a população goiana em diversas modalidades de cursos livres, técnicos, de extensão, de graduação e pós-graduação presencial e a distância. O Senac Goiás desenvolve também atendimento específico para empresas, o atendimento corporativo, com simpósios, palestras, seminários, workshops, oficinas customizadas, conforme a necessidade e particularidade de cada organização.

O Departamento Regional (DR) de Goiás atende atualmente 256 municípios. A estrutura organizacional compreende 18 unidades operativas, sendo uma unidade móvel que está em Caldas Novas, três centros de educação profissional em Goiânia - Senac Cora Coralina; Senac Elias Bufáical e Senac na Vila Redenção; e unidades fixas nas cidades de Aparecida de Goiânia Anápolis, Caldas Novas, Catalão, Ceres, Iporá, Ipameri, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Mineiros,

Porangatu, Quirinópolis e Rio Verde. Na capital goiana também se encontra instalada a Faculdade de Tecnologia do Senac.

Os colaboradores por categoria funcional na instituição goiana representam o total de 1.432 pessoas.

Quadro 9 – Colaboradores do Senac Goiás por categoria funcional.

Colaboradores por categoria funcional				
Diretivo/gerencial	Apoio técnico	Apoio Administrativo	Corpo docente	Total
49	99	325	959	1.432

Fonte: Relatório geral do Senac DN (2013).

Os valores do Departamento Regional do Senac Goiás são:

- (i) Ética.
- (ii) Qualidade.
- (iii) Trabalho em equipe.
- (iv) Desenvolvimento pessoal.
- (v) Inovação.

4.2.1 Educação Corporativa do Senac Goiás

Desafiado por novas demandas de mercado, e valores institucionais, o Senac em Goiás precisou estar preparado para enfrentá-las, apresentando soluções rápidas e eficazes. Assim, no ano de 2000 definiu um projeto de educação que busca organizar a infraestrutura disponível para promover a aprendizagem organizacional e apoiar o desenvolvimento das competências que viabilizem o planejamento estratégico do departamento regional.

Desse modo, o Programa de Educação Corporativa do Senac Goiás prevê a identificação de competências organizacionais, profissionais e individuais voltadas ao alcance dos objetivos estratégicos, e em função, orienta as suas ações educativas e de aprendizado.

O modelo implantado está vinculado à gerência de Recursos Humanos (RH) e tem como objeto o aprimoramento de competências das pessoas e equipes visando à melhoria de desempenho da gestão, a difusão dos valores e cultura da instituição e a qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, a Educação Corporativa do Senac Goiás compreende os seguintes programas:

1. Programa de Desenvolvimento Gerencial.
2. Programa de Desenvolvimento de Equipes de Apoio.
3. Programa de Desenvolvimento de Docentes.
4. Programa de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação (crédito acadêmico com a Universidade de Brasília).
5. Programa de Saúde e Segurança no Trabalho.
6. Programa de Desenvolvimento do Intercâmbio Profissional.
7. Programa de Desenvolvimento da Ambientação e Visita técnica.
8. Programa de Desenvolvimento do DN do Senac (Pós-graduação e cursos de capacitação via Rede EAD Senac).



Figura 13 – Programa de desenvolvimento do Senac Goiás.

Fonte: Senac Goiás (2013).

4.3 Perfil dos Gerentes Participantes

Participaram da pesquisa vinte gerentes do Senac Goiás de um total de vinte e nove distribuídos em dezessete unidades locais, perfazendo uma taxa de participação de 69% (veja o gráfico 1).

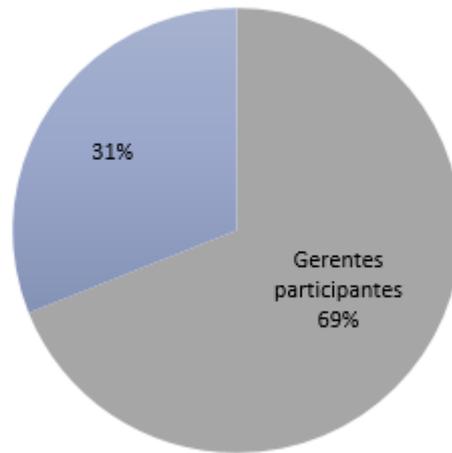


Gráfico 1 – Participação dos gerentes na pesquisa.

Quanto ao gênero dos gerentes participantes, 13 (65%) eram do sexo feminino e 7 (35%) do sexo masculino (veja o gráfico 2).

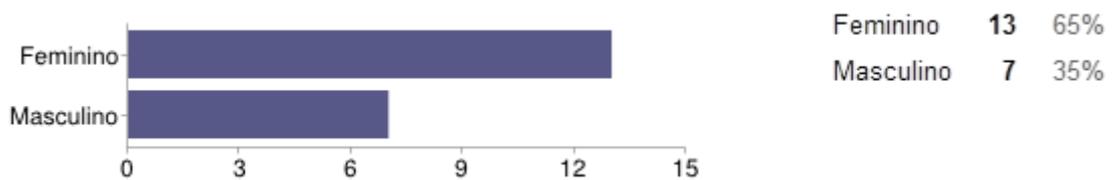


Gráfico 2 – Gênero dos gerentes participantes.

Quanto a faixa etária dos participantes, 8 (40%) estão entre vinte e cinco e trinta e cinco anos de idade, 10 (50%) estão entre trinta e cinco e cinquenta anos de idade e 2 (10%) estão acima de cinquenta anos de idade (veja gráfico 3).

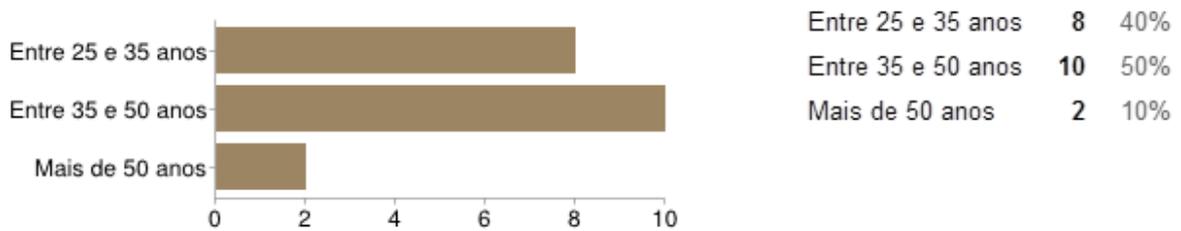


Gráfico 3 – Faixa etária dos gerentes participantes.

Quanto a formação acadêmica, a maioria dos gerentes participantes (85%) possui pós-graduação em nível de especialização (veja gráfico 4).

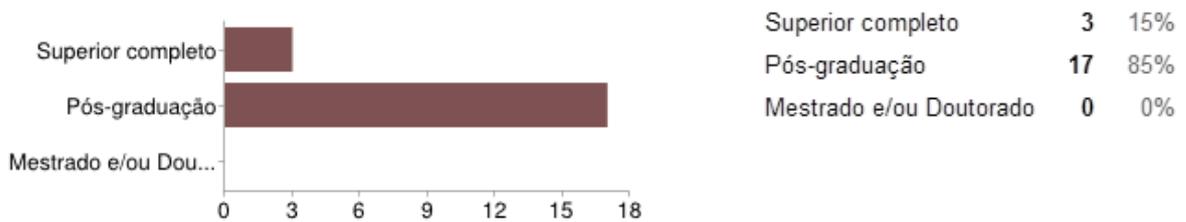


Gráfico 4 – Formação acadêmica dos gerentes participantes.

Quanto ao tempo de serviços prestados à instituição no cargo de gerência, cinco (25%) participantes estão entre um e cinco anos de serviços prestados, outros cinco (25%) participantes estão entre cinco e dez anos de serviços prestados e a metade dos participantes (50%) estão prestando serviços há mais de dez anos (veja gráfico 5).

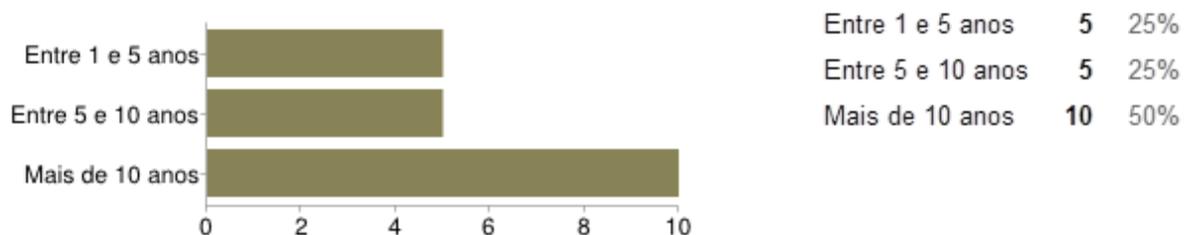


Gráfico 5 – Tempo de serviço dos gerentes participantes na instituição.

4.4 Aderência entre a Inteligência Organizacional e a Educação Corporativa

Nesta seção, são apresentados os resultados da aplicação dos elementos aderentes entre os processos de educação corporativa e inteligência organizacional e da análise quantitativa sobre a relação existente entre as duas abordagens no contexto do Senac Goiás, a partir do posicionamento dos gerentes participantes da pesquisa.

Esses resultados descritivos foram identificados a partir dos dados obtidos pela coleta de dados, conforme ilustrado na Tabela 1. A apresentação foi segmentada de acordo com os passos definidos no item “3.6 Método de Análise”.

Tabela 1 – Tabulação das respostas de acordo com o grau de aderência

Aderência entre a Educação Corporativa e a Inteligência Organizacional				
	Questionamentos	Forte	Moderado	Fraco
Captura	1. A instituição coleta/captura internamente os conhecimentos importantes decorrentes das suas experiências de aprendizado (Ex.: <i>expertise</i> interna, melhores práticas, lições aprendidas).	10	10	0
	2. Há um processo de coleta/captura dos conhecimentos e experiências externas que influenciam direta ou indiretamente a instituição (Ex.: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros).	5	14	1
	3. A instituição procura manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso.	10	10	0
	4. A instituição busca capturar e armazenar os conhecimentos resultantes das experiências de aprendizado por meio de tecnologias de informação.	8	11	1
	5. Existem na instituição bases de dados ou sistemas para a recuperação e uso dos conhecimentos e experiências de aprendizado.	5	14	1
Compartilhamento	6. A instituição promove a interação social entre seus membros para trocar informações e conhecimentos importantes sobre o trabalho ou negócio.	10	9	1
	7. É percebida ou estimulada a participação dos membros da instituição em redes informais para compartilhar conhecimentos na resolução de problemas (Ex.: comunidades de prática, grupos de discussão, etc.).	4	10	6
	8. A instituição utiliza de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de interação com a comunidade interna e externa (Ex.: intranet, internet).	10	8	2
	9. A troca de informações e conhecimentos se estende à todos os parceiros estratégicos, ou seja, à toda cadeia de valor da instituição (Ex.: funcionários, clientes, fornecedores e comunidade).	7	10	3
	10. A instituição procura desenvolver parcerias de aprendizado com instituições de ensino superior para compartilhar conhecimentos e trocar informações sobre as práticas do negócio.	3	12	5

Significado	11.As ações ou programas de educação e desenvolvimento estão alinhadas às necessidades e aos objetivos estratégicos da instituição.	15	5	0
	12.A instituição motiva seus membros a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre remuneração e aprendizado (Ex.: plano de aprendizagem e desenvolvimento, plano de carreira, recompensa.).	10	8	2
	13.A instituição procura assegurar que todos os seus membros tenham conhecimento da sua visão, estratégia, objetivos e metas, bem como sua cultura, tradições e valores.	12	8	0
	14.É proporcionado a todos os membros da instituição formas de conhecer a estrutura e o contexto do negócio (Ex.: produtos, serviços, clientes, concorrentes, tendências e melhores práticas do setor).	6	14	0
	15.Existe um suporte ao desenvolvimento do saber técnico e tecnológico dos membros da instituição para buscar, explorar e distribuir informação e conhecimento.	10	10	0
Cultura	16.Permeia na instituição uma cultura que estimula e incentiva o compartilhamento de conhecimentos importantes adquiridos com as experiências individuais e organizacionais de aprendizado.	11	9	0
	17.A alta liderança está envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem dedicando uma parcela do seu tempo à tarefa de facilitar e orientar o aprendizado das equipes.	13	7	0
	18.As fronteiras entre líderes e entre funcionários são de fácil entrada à ideias e informações de <i>feedback</i> , pois são estimulados a trabalhar em equipe e colaborar uns com os outros na realização do trabalho e metas do negócio.	13	7	0
	19. Na instituição todos os membros são encorajados a aplicar os conhecimentos adquiridos e experimentar com o objetivo de melhorar as práticas do trabalho/negócio.	4	12	4
	20. A mensuração da capacidade de aprendizado individual e organizacional é uma prática presente na instituição (Ex.: avaliação de desempenho e resultados, lições aprendidas, etc.).	8	12	0

4.4.1 Captura de Conhecimentos

A captura de conhecimentos se refere ao processo de aquisição de conhecimentos tanto em fonte interna como externa, a qual procura coletar, armazenar e organizar o conhecimento individual e organizacional, como experiências e melhores práticas, por meio de tecnologias para posterior recuperação e uso, preservando-o como memória organizacional, com a finalidade de aprendizado e auxílio à tomada de decisão.

Foram aplicadas cinco questões para medir esse componente. Dos entrevistados 38% informaram que o grau de aderência à captura de conhecimentos está fortemente presente na instituição, 59% moderadamente e 3% fracamente presente, vide gráfico 6.

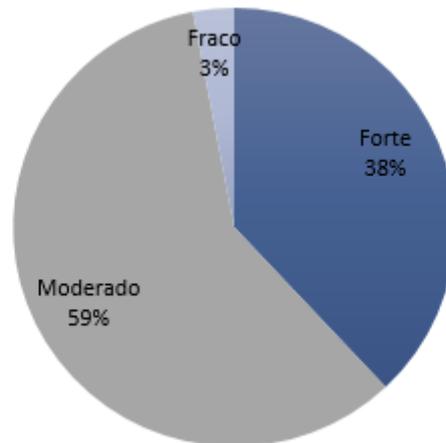


Gráfico 6 – Distribuição do grau de aderência à captura de conhecimentos.

Essa dimensão compõe as questões de número 1 a 5 do questionário da seção captura de conhecimentos e as distribuições dos quantitativos obtidos em cada questionamento, vide a Tabela 2.

Tabela 2 – Estatística descritiva da Captura de Conhecimentos

Grau Aderência	Captura de Conhecimentos					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média Total
Forte	50%	25%	50%	40%	25%	38%
Moderado	50%	70%	50%	55%	70%	59%
Fraco	0%	5%	0%	5%	5%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q1.A instituição coleta/captura internamente os conhecimentos importantes decorrentes das suas experiências de aprendizado (Ex.: *expertise* interna, melhores práticas, lições aprendidas).
 Q2.Há um processo de coleta/captura dos conhecimentos e experiências externas que influenciam direta ou indiretamente a instituição (Ex.: clientes, fornecedores, concorrentes).
 Q3.A instituição procura manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso.
 Q4.A instituição busca capturar e armazenar os conhecimentos resultantes das experiências de aprendizado por meio de tecnologias de informação.
 Q5.Existem na instituição bases de dados ou sistemas para a recuperação e uso dos conhecimentos e experiências de aprendizado.

Quanto ao grau de aderência verificado sobre o processo de captura interna de conhecimentos decorrentes das experiências de aprendizado da instituição, 50% dos respondentes manifestaram um forte grau e 50% moderado, vide gráfico 7.

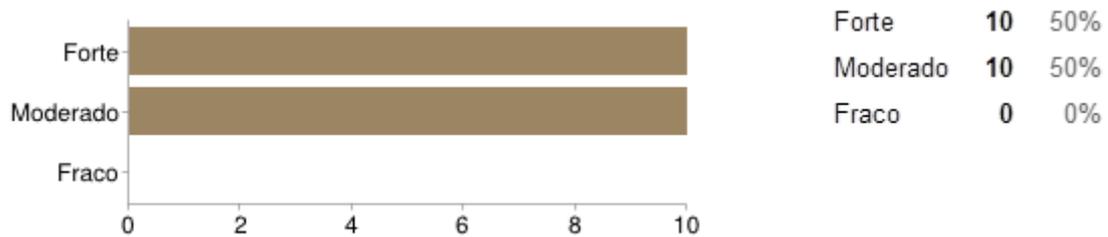


Gráfico 7 – Grau de aderência à captura interna de conhecimentos.

No que se refere a existência de um processo de captura dos conhecimentos e experiências externas que influenciam direta e indiretamente a instituição, como exemplo os clientes, fornecedores, concorrentes, 25% dos respondentes indicaram um forte grau, 70% um grau moderado e 5% um grau fraco, vide gráfico 8.

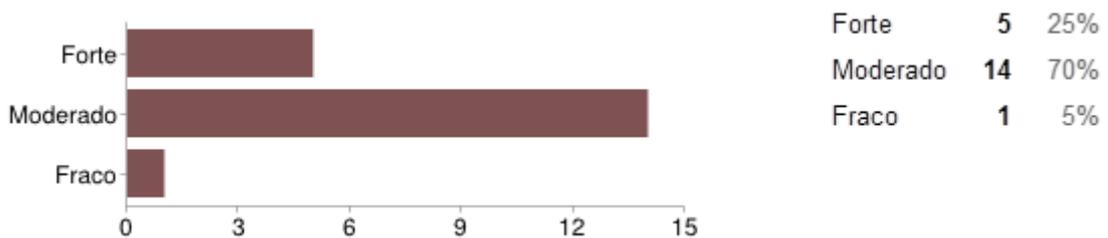


Gráfico 8 – Grau de aderência à captura externa de conhecimentos.

Quanto a instituição procurar manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso, constatou-se que a metade ou 50% dos entrevistados informaram um grau forte e moderado, vide gráfico 9.

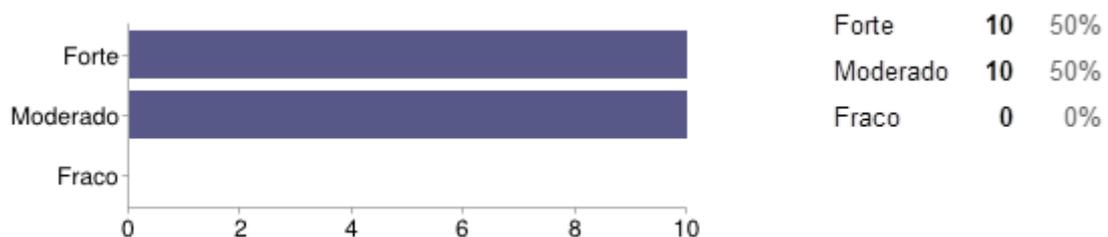


Gráfico 9 – Grau de aderência à manutenção da memória organizacional.

Já a questão sobre a instituição capturar e armazenar os conhecimentos resultantes das experiências de aprendizado por meio de tecnologias de informação, 40% dos gerentes responderam a presença de um forte grau, 55% moderado e 5% um grau fraco, vide gráfico 10.

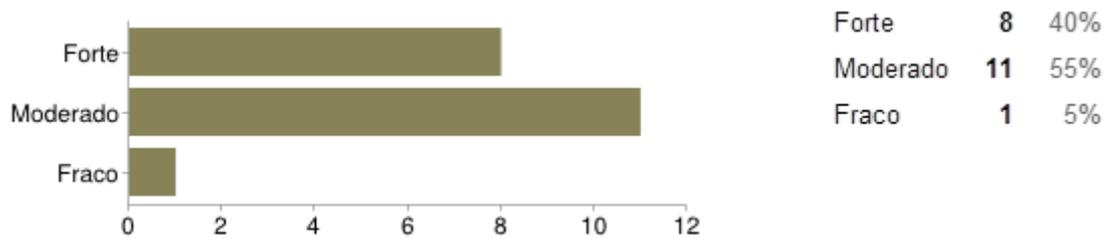


Gráfico 10 – Grau de aderência à tecnologias para captura de conhecimentos.

Por fim, a questão que se refere a existência de bases de dados ou sistemas para recuperação e uso dos conhecimentos e experiências de aprendizado na instituição, 25% dos gerentes entrevistados responderam por um forte grau, 70% um grau moderado e 5% um grau fraco, vide gráfico 11.

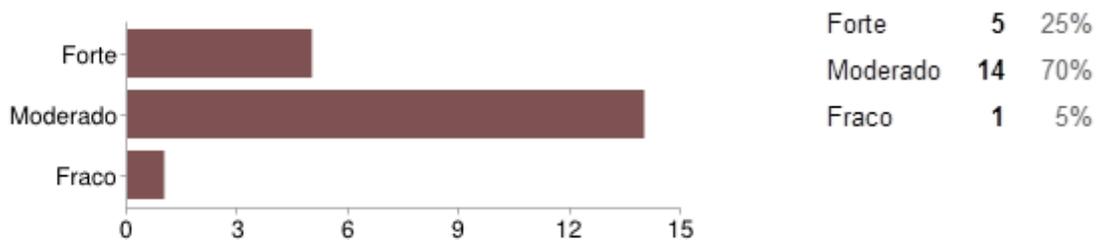


Gráfico 11 – Grau de aderência à base de dados ou sistemas de conhecimento.

De forma consolidada, utilizando o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) e considerando os pontos percentuais neste componente, temos a seguinte pontuação conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Estatística descritiva consolidada da Captura de conhecimentos

Questões	Pontuação da Captura de Conhecimentos					
	Forte	Moderado	Fraco	Pontuação Total	Pontuação Possível	Pontuação Percentual
Q1	10	10	0	50*	60**	83%***
Q2	5	14	1	44	60	73%
Q3	10	10	0	50	60	83%
Q4	8	11	1	47	60	78%
Q5	5	14	1	44	60	73%
Total Geral	38	59	3	235	300	78%

*Forte = 3; Moderado = 2; Fraco = 1.
 **Número de questões do componente x Forte.
 ***Pontuação total ÷ Pontuação possível (%). A pontuação percentual média de desempenho estabelecida por Bukowitz e Williams (2002) para cada componente é de 30 a 70%, e para todos os componentes é de 55%.

Desse modo, o grau de aderência da instituição em estudo, no que se refere a este componente, é considerado como forte ou alto (78%).

A partir da Tabela 4, se observa que existe uma forte correlação entre as questões, pois todas as correlações são maiores do que 0,70. Duas possuem correlação positiva perfeita (1,00). Esse comportamento sugere que cada variável é válida e corresponde ao processo teórico-prático na dimensão Captura de conhecimentos.

Tabela 4 – Correlação descritiva da Captura de conhecimentos

Questões	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1	1				
Q2	0,74	1			
Q3	1,00	0,74	1		
Q4	0,96	0,90	0,96	1	
Q5	0,74	1,00	0,74	0,90	1

$r = 1.00$ positivo ou negativo indica correlação perfeita.
 $r = 0.70$ positivo ou negativo indica uma forte correlação.
 $r = 0.30$ a 0.70 positivo ou negativo indica correlação moderada.
 $r = 0$ a 0.30 positivo ou negativo indica uma fraca correlação.

Os índices de correlação utilizados na Tabela 4 se referem ao Apêndice B.

4.4.2 Compartilhamento de Conhecimentos

O compartilhamento de conhecimentos se refere ao processo de interação entre indivíduos e grupos que estão interna e externamente conectados à organização com o objetivo de compartilhar e trocar conhecimentos, experiências e melhores práticas.

Foram aplicadas cinco questões para medir esse componente. Dos gerentes entrevistados, 34% informaram que o grau de aderência está fortemente presente na instituição, 49% moderadamente e 17% fracamente presente, vide gráfico 12.

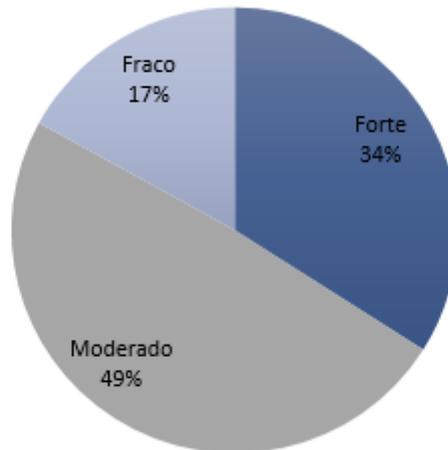


Gráfico 12 – Distribuição do grau de aderência ao compartilhamento de conhecimentos.

Essa dimensão compõe as questões de número 6 a 10 do questionário do componente compartilhamento de conhecimentos e as distribuições dos quantitativos obtidos em cada questionamento, vide a Tabela 5.

Tabela 5 – Estatística descritiva do Compartilhamento de Conhecimentos

Grau Aderência	Compartilhamento de Conhecimentos					Média Total
	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
Forte	50%	20%	50%	35%	15%	34%
Moderado	45%	50%	40%	50%	60%	49%
Fraco	5%	30%	10%	15%	25%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q6.A instituição promove a interação social entre seus membros para trocar informações e conhecimentos importantes decorrentes das experiências de trabalho ou negócio.
 Q7.É percebida ou estimulada a participação dos membros da instituição em redes informais para compartilhar conhecimentos na resolução de problemas (Ex.: comunidades de prática, grupos de discussão, etc.).
 Q8.A instituição utiliza de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de interação com a comunidade interna e externa (Ex.: intranet, internet).
 Q9.A troca de informações e conhecimentos se estende à todos os parceiros estratégicos, ou seja, à toda cadeia de valor da instituição (Ex.: funcionários, clientes, fornecedores e comunidade).
 Q10.A instituição procura desenvolver parcerias de aprendizado com instituições de ensino superior para compartilhar conhecimentos e trocar informações sobre as práticas do negócio.

Quanto a questão da instituição promover a interação social entre seus membros para trocar informações e conhecimentos importantes decorrentes das experiências de trabalho ou negócio, 50% dos participantes manifestaram um forte grau de aderência, 45% um grau moderado e 5% fraco, vide gráfico 13.

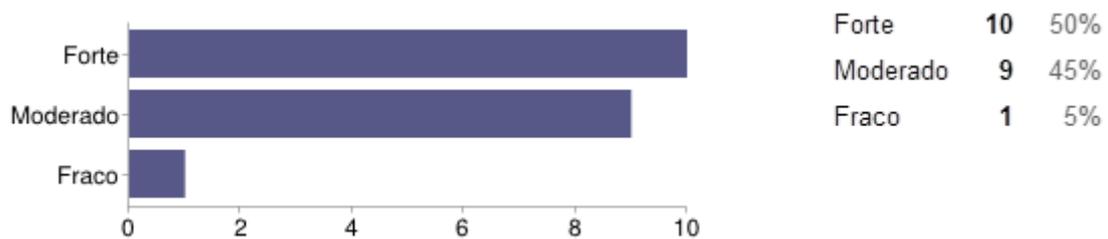


Gráfico 13 – Grau de aderência à interação social e troca de conhecimentos.

O grau de aderência para o estímulo à participação dos membros da instituição em redes informais para compartilhar conhecimentos e experiências na resolução de problemas, como exemplo as comunidades de prática, grupos de discussão, 20% dos respondentes indicaram um forte grau, 50% um grau moderado e 30% um grau fraco, vide gráfico 14.

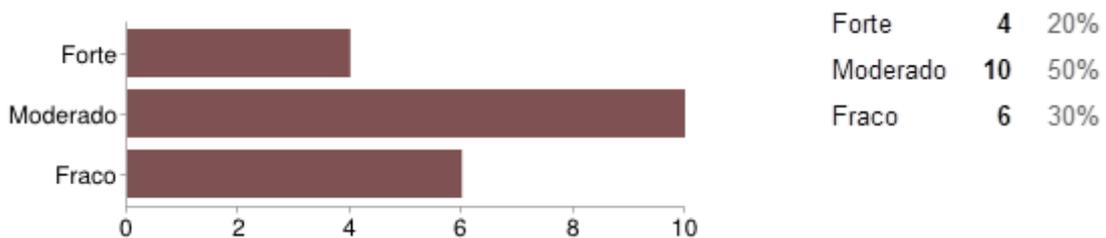


Gráfico 14 – Grau de aderência às redes informais para troca de conhecimentos.

No que se refere ao questionamento sobre a instituição utilizar de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de comunicação/interação com o público interno e externo, como exemplo as tecnologias de rede como intranet e internet, 50% dos gerentes responderam a presença de um forte grau, 40% um grau moderado e 10% um grau fraco, vide gráfico 15.

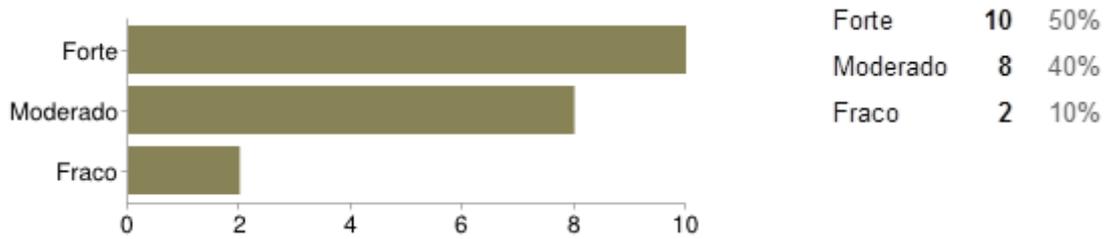


Gráfico 15 – Grau de aderência às tecnologias de rede.

Os resultados quanto a socialização/troca de informações e conhecimentos se estender à todos os parceiros estratégicos, isto é, à toda cadeia de valor da instituição, 35% dos respondentes indicaram um forte grau de aderência, 50% um grau moderado e 15% um grau de aderência fraco, vide gráfico 16.

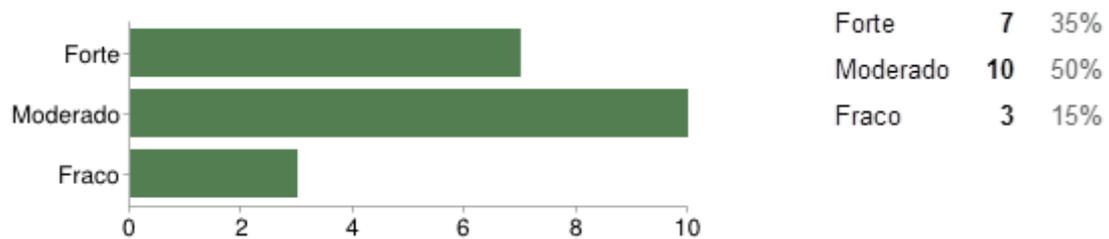


Gráfico 16 – Grau de aderência à troca de conhecimentos com a cadeia de valor.

Na descrição do questionamento sobre a instituição desenvolver parcerias de aprendizado com instituições de ensino superior para compartilhar conhecimentos e trocar informações sobre as práticas do negócio, constatou-se que 15% do entrevistados informaram um grau de aderência forte, 60% um grau moderado e 25% fraco, vide gráfico 17.

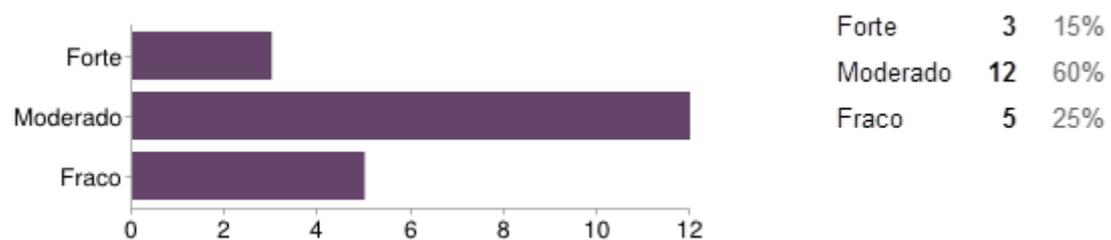


Gráfico 17 – Grau de aderência à parcerias formais de aprendizado.

De forma consolidada, utilizando o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) e considerando os pontos percentuais neste componente, temos a seguinte pontuação conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Estatística descritiva consolidada do Compartilhamento de conhecimentos

Questões	Pontuação do Compartilhamento de Conhecimentos					
	Forte	Moderado	Fraco	Pontuação Total	Pontuação Possível	Pontuação Percentual
Q6	10	9	1	49*	60**	82%***
Q7	4	10	6	38	60	63%
Q8	10	8	2	48	60	80%
Q9	7	10	3	44	60	73%
Q10	3	12	5	38	60	63%
Total Geral	34	49	18	217	300	72%

*Forte = 3; Moderado = 2; Fraco = 1.
 **Número de questões do componente x Forte.
 ***Pontuação total ÷ Pontuação possível (%). A pontuação percentual média de desempenho estabelecida por Bukowitz e Williams (2002) para cada componente é de 30 a 70%, e para todos os componentes é de 55%.

Desse modo, o grau de aderência da instituição em estudo, no que se refere a este componente, é considerado como forte ou alto (72%).

Na Tabela 7, se observa que existem quatro fortes correlações, onde estas são maiores do que 0,70. Duas correlações moderadas com índices entre 0,50 e 0,70. E quatro correlações fracas, estas menores do que 0,30. Esse último comportamento sugere que essas correlações entre as variáveis não correspondem ao processo teórico-prático na dimensão Compartilhamento de conhecimentos, particularmente as questões 7 e 10.

Tabela 7 – Correlação descritiva do Compartilhamento de conhecimentos

Questões	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q6	1				
Q7	0,09	1			
Q8	0,99	-0,05	1		
Q9	0,86	0,59	0,78	1	
Q10	0,21	0,99	0,07	0,68	1

$r = 1.00$ positivo ou negativo indica correlação perfeita.
 $r = 0.70$ positivo ou negativo indica uma forte correlação.
 $r = 0.30$ a 0.70 positivo ou negativo indica correlação moderada.
 $r = 0$ a 0.30 positivo ou negativo indica uma fraca correlação.

Os índices de correlação utilizados na Tabela 7 se referem ao Apêndice B.

4.4.3 Significado Compartilhado

O significado compartilhado se refere aos mecanismos relacionados à construção de um entendimento ou finalidade comum de acordo com os objetivos da organização, procurando alinhar estrategicamente pessoas e processos para apoiar o aprendizado coletivo e a partilha/troca de conhecimentos.

Para medir esse componente foram aplicadas cinco questões. Dos respondentes, 50% consideraram que o grau de aderência está fortemente presente na instituição, 47% moderadamente e 3% fracamente presente, vide gráfico 18.

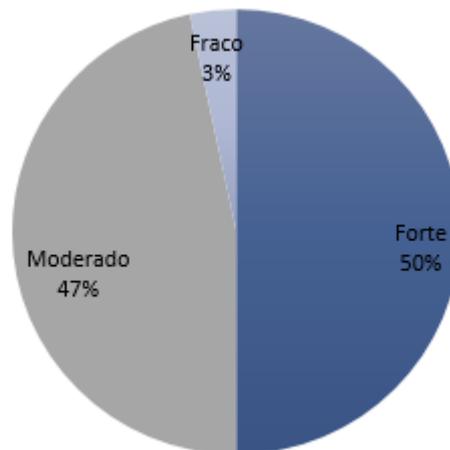


Gráfico 18 – Distribuição do grau de aderência ao significado compartilhado.

Essa dimensão compõe as questões de número 11 a 15 do questionário da seção visão compartilhada e as distribuições dos quantitativos obtidos em cada questionamento, vide a Tabela 8.

Tabela 8 – Estatística descritiva do Significado Compartilhado

Grau Aderência	Significado Compartilhado					
	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Média Total
Forte	75%	50%	60%	30%	50%	50%
Moderado	25%	40%	40%	70%	50%	47%
Fraco	0%	10%	0%	0%	0%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q11.As ações ou programas de educação e desenvolvimento estão alinhadas às necessidades e objetivos estratégicos da instituição.
Q12.A instituição motiva seus membros a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre remuneração e aprendizado (Ex.: plano de aprendizagem e desenvolvimento, plano de carreira, recompensa).
Q13.A instituição procura assegurar que todos os seus membros tenham conhecimento da sua visão, estratégia, objetivos e metas, bem como sua cultura, tradições e valores.
Q14.É proporcionado a todos os membros da instituição formas de conhecer a estrutura e o contexto do negócio (Ex.: produtos, serviços, clientes, concorrentes, tendências e melhores práticas do setor).
Q15.Existe um suporte ao desenvolvimento do saber técnico e tecnológico dos membros da instituição para buscar, explorar e distribuir informação e conhecimento.

Referindo-se a descrição do questionamento sobre o alinhamento das ações de educação e desenvolvimento às necessidades e objetivos estratégicos da instituição, 75% dos respondentes manifestaram um forte grau de aderência e 25% um grau moderado, vide gráfico 19.

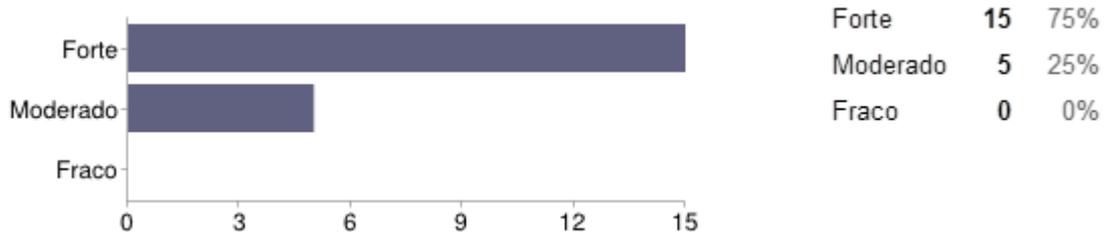


Gráfico 19 – Grau de aderência ao alinhamento estratégico das ações de educação e desenvolvimento.

O grau de aderência quanto a motivação dos membros da instituição a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre o que se ganha ao que se aprende, como exemplo o plano de aprendizagem e desenvolvimento, 50% dos respondentes indicaram um forte grau, 40% um grau moderado e 10% um grau fraco, vide gráfico 20.

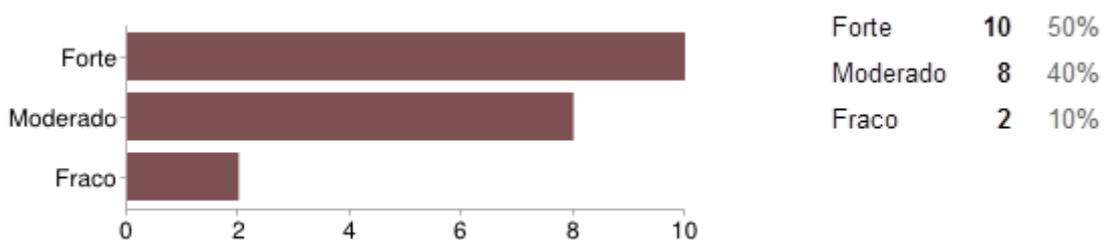


Gráfico 20 – Grau de aderência aos planos de aprendizagem e carreira.

Na descrição quanto a transmitir a todos os membros da instituição o conhecimento da sua visão, estratégia, objetivos e metas, bem como sua cultura, tradições e valores, 60% dos gerentes responderam a presença de um forte grau e 40% um grau moderado, vide gráfico 21.

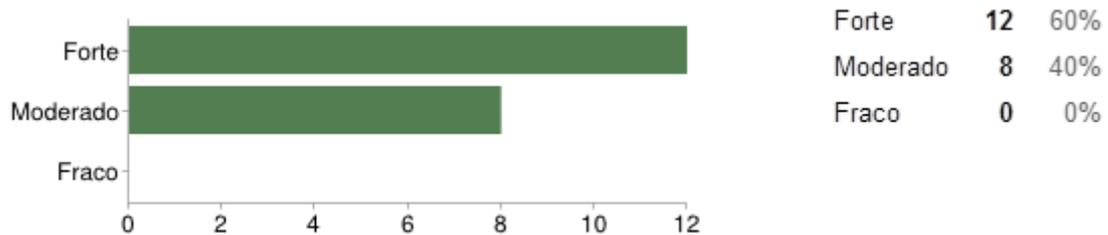


Gráfico 21 – Grau de aderência à transmissão da visão, estratégia e cultura institucionais.

Quanto a questão relacionada a instituição proporcionar aos seus membros formas de conhecer a estrutura e o contexto do negócio, estudando os produtos, os serviços, clientes, concorrentes, tendências e as melhores práticas do setor, 30% dos respondentes indicaram um forte grau e 70% um grau moderado, vide gráfico 22.

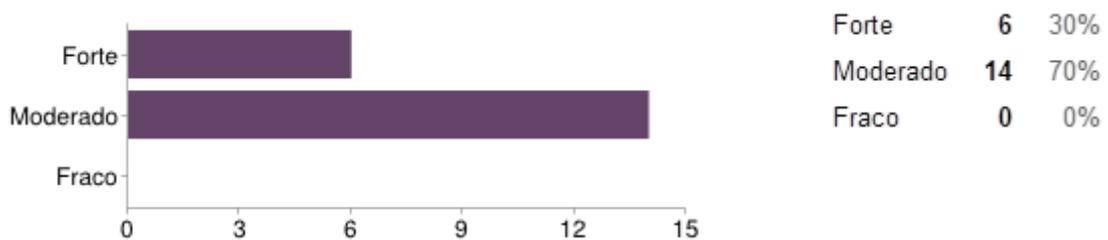


Gráfico 22 – Grau de aderência à transmissão de conhecimentos da estrutura e contexto do negócio.

Já na descrição do questionamento sobre a existência de um suporte e desenvolvimento do conhecimento técnico e tecnológico dos membros da instituição para buscar, explorar e distribuir informação e conhecimento, constatou-se que a metade ou 50% do entrevistados informaram, respectivamente, um grau forte e moderado, vide gráfico 23.

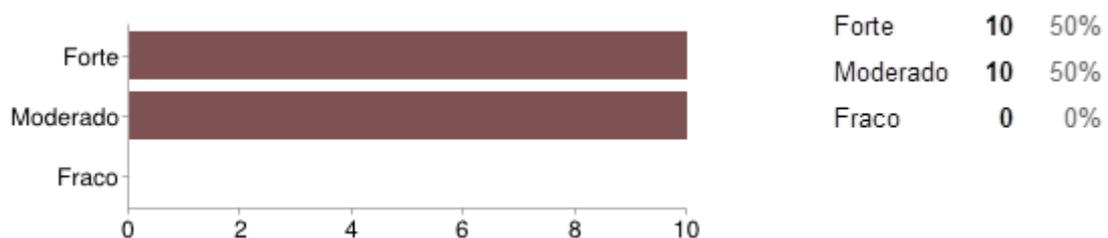


Gráfico 23 – Grau de aderência ao suporte e desenvolvimento de conhecimento técnico e tecnológico.

De forma consolidada, utilizando o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) e considerando os pontos percentuais neste componente, temos a seguinte pontuação conforme a Tabela 9.

Tabela 9 – Estatística descritiva consolidada do Significado Compartilhado

Questões	Pontuação do Significado Compartilhado					
	Forte	Moderado	Fraco	Pontuação Total	Pontuação Possível	Pontuação Percentual
Q11	15	5	0	55*	60**	92%***
Q12	10	8	2	48	60	80%
Q13	12	8	0	52	60	87%
Q14	6	14	0	46	60	77%
Q15	10	10	0	50	60	83%
Total Geral	53	23	2	251	300	84%

*Forte = 3; Moderado = 2; Fraco = 1.
 **Número de questões do componente x Forte.
 ***Pontuação total ÷ Pontuação possível (%). A pontuação percentual média de desempenho estabelecida por Bukowitz e Williams (2002) para cada componente é de 30 a 70%, e para todos os componentes é de 55%.

Desse modo, o grau de aderência da instituição em estudo, no que se refere a este componente, é considerado como forte ou alto (84%).

A partir da Tabela 10, se observa que há seis fortes correlações, onde estas são maiores do que 0,70. Uma correlação positiva perfeita (1,00). Duas correlações moderadas com índices entre 0,50 e 0,70. E uma fraca correlação, que é menor do que 0,30. Esse comportamento sugere que as variáveis são válidas e correspondem ao processo teórico-prático na dimensão Significado compartilhado, entretanto não sendo considerada a correlação fraca.

Tabela 10 – Correlação descritiva do Significado Compartilhado

Questões	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q11	1				
Q12	0,89	1			
Q13	0,93	1,00	1		
Q14	0,25	0,66	0,59	1	
Q15	0,76	0,97	0,94	0,82	1

$r = 1.00$ positivo ou negativo indica correlação perfeita.
 $r = 0.70$ positivo ou negativo indica uma forte correlação.
 $r = 0.30$ a 0.70 positivo ou negativo indica correlação moderada.
 $r = 0$ a 0.30 positivo ou negativo indica uma fraca correlação.

Os índices de correlação utilizados na Tabela 10 se referem ao Apêndice B.

4.4.4 Cultura de Aprendizado

A cultura de aprendizado se refere ao processo que compreende ações e atividades que apoiam e facilitam a aprendizagem individual e organizacional, onde a criação do conhecimento e a busca por melhorias e resultados acontecem de forma contínua.

Foram aplicadas cinco questões para medir esse componente. Dos participantes da pesquisa 49% informaram que o grau de aderência está fortemente presente na instituição, 47% moderadamente e 4% fracamente presente, vide gráfico 24.

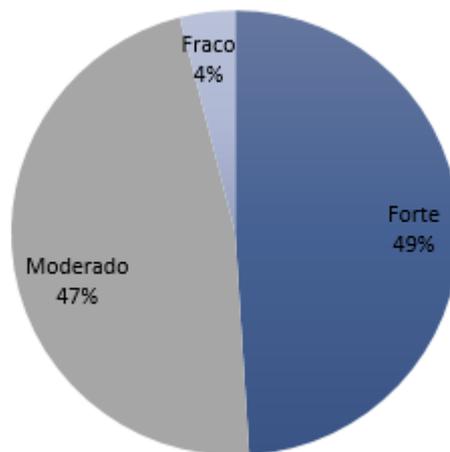


Gráfico 24 – Distribuição do grau de aderência à cultura de aprendizado.

Essa dimensão compõe as questões de número 16 a 20 do questionário da seção cultura de aprendizado e as distribuições dos quantitativos obtidos em cada questionamento, vide a Tabela 11.

Tabela 11 – Estatística descritiva da Cultura de Aprendizado

Grau Aderência	Cultura de Aprendizado					
	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Média Total
Forte	55%	65%	65%	20%	40%	49%
Moderado	45%	35%	35%	60%	60%	47%
Fraco	0%	0%	0%	20%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q16. Permeia na instituição uma cultura que estimula e incentiva o compartilhamento dos conhecimentos importantes adquiridos com as experiências individuais e organizacionais de aprendizado.

Q17. A alta liderança está envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem dedicando uma parcela do seu tempo à tarefa de facilitar e orientar o aprendizado das equipes.

Q18. As fronteiras entre líderes e entre funcionários são de fácil entrada à ideias e informações de *feedback*, pois são estimulados a trabalhar em equipe e colaborar uns com os outros na realização do trabalho e metas do negócio.

Q19. Na instituição todos os membros são encorajados a aplicar os conhecimentos adquiridos e experimentar com o objetivo de melhorar as práticas do trabalho/negócio.

Q20. A mensuração da capacidade de aprendizado individual e organizacional é uma prática presente na instituição (Ex.: avaliação de desempenho e resultados, lições aprendidas, etc.).

Quanto as considerações referentes a instituição sobre uma cultura que estimula e incentiva o compartilhamento dos conhecimentos importantes adquiridos com base nas experiências individuais e organizacionais de aprendizado, 55% dos entrevistados manifestaram um forte grau de aderência e 45% um grau moderado, vide gráfico 25.

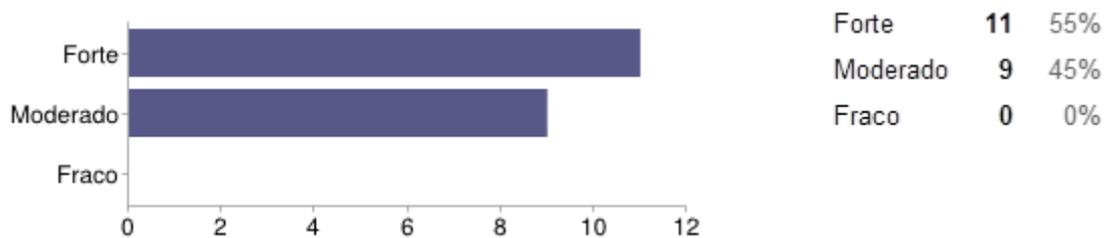


Gráfico 25 – Grau de aderência à cultura de compartilhar conhecimentos.

O grau de aderência para o envolvimento e comprometimento da alta liderança com o processo de aprendizagem dedicando uma parcela do seu tempo à tarefa de facilitar e orientar o aprendizado das equipes, 65% dos respondentes indicaram um forte grau e 35% um grau moderado, vide gráfico 26.

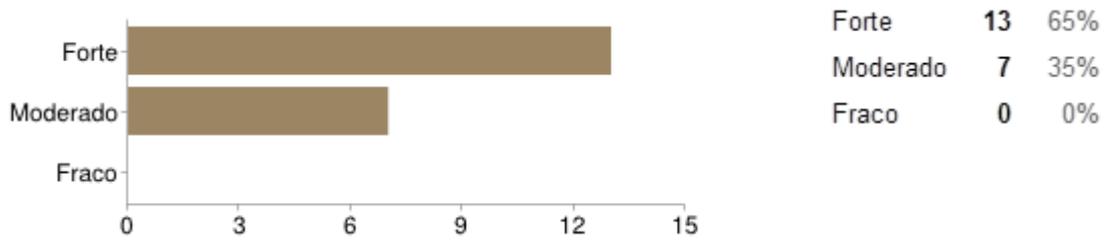


Gráfico 26 – Grau de aderência ao comprometimento da alta liderança com a aprendizagem.

Para a questão sobre as fronteiras entre líderes e entre funcionários serem de fácil entrada à ideias e informações de *feedback*, pois são estimulados a trabalhar em equipe e colaborar uns com os outros na realização do trabalho e metas do negócio, 65% dos gerentes responderam a presença de um forte grau e 35% um grau moderado, vide gráfico 27.

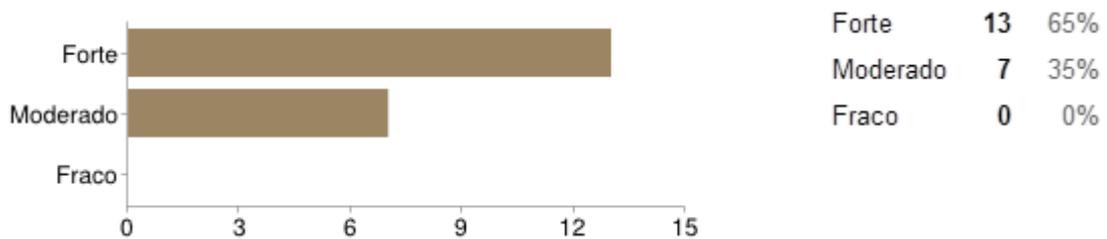


Gráfico 27 – Grau de aderência ao ambiente de *feedback*, colaboração e trabalho em equipe.

Já o que se refere a encorajar os membros da instituição a aplicar os conhecimentos adquiridos e experimentar com o objetivo de melhorar as práticas do trabalho e/ou negócio, 20% dos respondentes indicaram um forte grau, 60% um grau moderado e 20% fraco, vide gráfico 28.

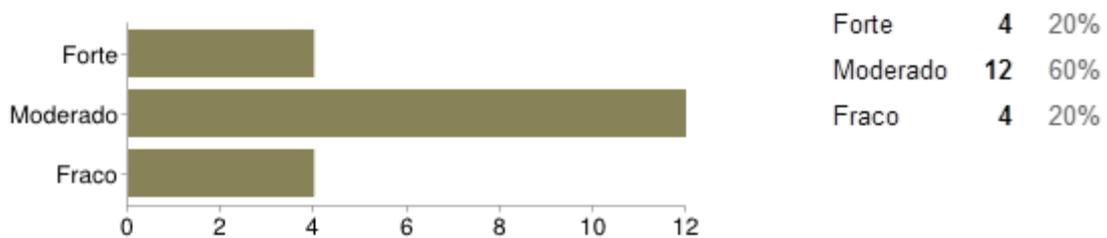


Gráfico 28 – Grau de aderência ao uso de conhecimentos e experimentação.

Por fim, a última questão sobre mensurar a capacidade de aprendizado individual e organizacional ser uma prática presente na instituição, tomando como exemplo a avaliação de desempenho e lições aprendidas, 40% dos gerentes entrevistados responderam por um forte grau e 60% um grau moderado, vide gráfico 29.

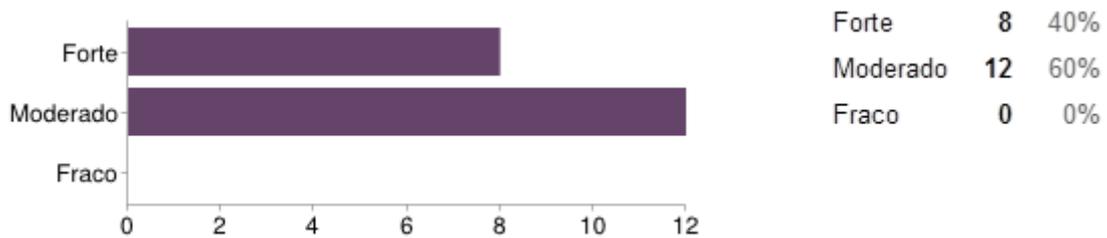


Gráfico 29 – Grau de aderência à avaliação da capacidade de aprendizado.

De forma consolidada, utilizando o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) e considerando os pontos percentuais neste componente, temos a seguinte pontuação conforme a Tabela 12.

Tabela 12 – Estatística descritiva consolidada da Cultura de aprendizado

Questões	Pontuação da Cultura de Aprendizado					
	Forte	Moderado	Fraco	Pontuação Total	Pontuação Possível	Pontuação Percentual
Q16	11	9	0	51*	60**	82%***
Q17	13	7	0	53	60	88%
Q18	13	7	0	53	60	88%
Q19	4	12	4	40	60	67%
Q20	8	12	0	48	60	80%
Total Geral	49	47	4	245	300	82%

*Forte = 3; Moderado = 2; Fraco = 1.
 **Número de questões do componente x Forte.
 ***Pontuação total ÷ Pontuação possível (%). A pontuação percentual média de desempenho estabelecida por Bukowitz e Williams (2002) para cada componente é de 30 a 70%, e para todos os componentes é de 55%.

Desse modo, o grau de aderência da instituição em estudo, no que se refere a este componente, é considerado como forte ou alto (82%).

Na Tabela 13, se observa que há quatro correlações fortes, onde estas são maiores do que 0,70. Uma correlação positiva perfeita (1,00). Três correlações moderadas com índices entre 0,30 e 0,70. E duas correlações fracas, estas menores do que 0,30. Esse comportamento sugere que as variáveis são válidas e correspondem ao processo teórico-prático na dimensão

Cultura de aprendizado, porém, não sendo consideradas as correlações fracas entre as variáveis, particularmente a questão 19.

Tabela 13 – Correlação descritiva do Significado Compartilhado

Questões	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q16	1				
Q17	0,95	1			
Q18	0,95	1,00	1		
Q19	0,34	0,04	0,04	1	
Q20	0,88	0,69	0,69	0,76	1
<i>r</i> = 1.00 positivo ou negativo indica correlação perfeita. <i>r</i> = 0.70 positivo ou negativo indica uma forte correlação. <i>r</i> = 0.30 a 0.70 positivo ou negativo indica correlação moderada. <i>r</i> = 0 a 0.30 positivo ou negativo indica uma fraca correlação.					

Os índices de correlação utilizados na Tabela 10 se referem ao Apêndice B.

4.4.5 Consolidação da aderência - Inteligência Organizacional e Educação Corporativa

Foram aplicadas vinte questões para diagnosticar os componentes que envolvem a abordagem de análise entre a educação corporativa e a inteligência organizacional.

O resultado consolidado ou geral à aderência entre educação corporativa e inteligência, utilizando o modelo de diagnóstico proposto por Bukowitz e Williams (2002) e integrando os componentes de captura e compartilhamento de conhecimentos, visão compartilhada e cultura de aprendizado, alcançou a pontuação média geral de aderência da instituição, como sendo de grau forte ou alto (79%), vide tabela 14.

Tabela 14 – Estatística descritiva consolidada da aderência entre a Inteligência Organizacional e a Educação Corporativa

Componente	Análise do Grau de Aderência por Componente				Média Total
	Forte	Moderado	Fraco	Pontuação	
Captura	114	118	3	235	78%
Compartilhamento	102	98	17	217	72%
Significado	159	90	2	251	83%
Cultura	147	94	4	245	81%
Total Possível				1200*	100%
Total Geral	522	400	26	948	79%**
*Total possível (cada componente 300 x 4 componentes ao total).					
** Total geral (pontuação geral ÷ total possível (%)).					

O gráfico 30, ilustra um paralelo dos resultados obtidos em cada componente ou dimensão com as qualificações “Forte”, “Moderado” e “Fraco”.

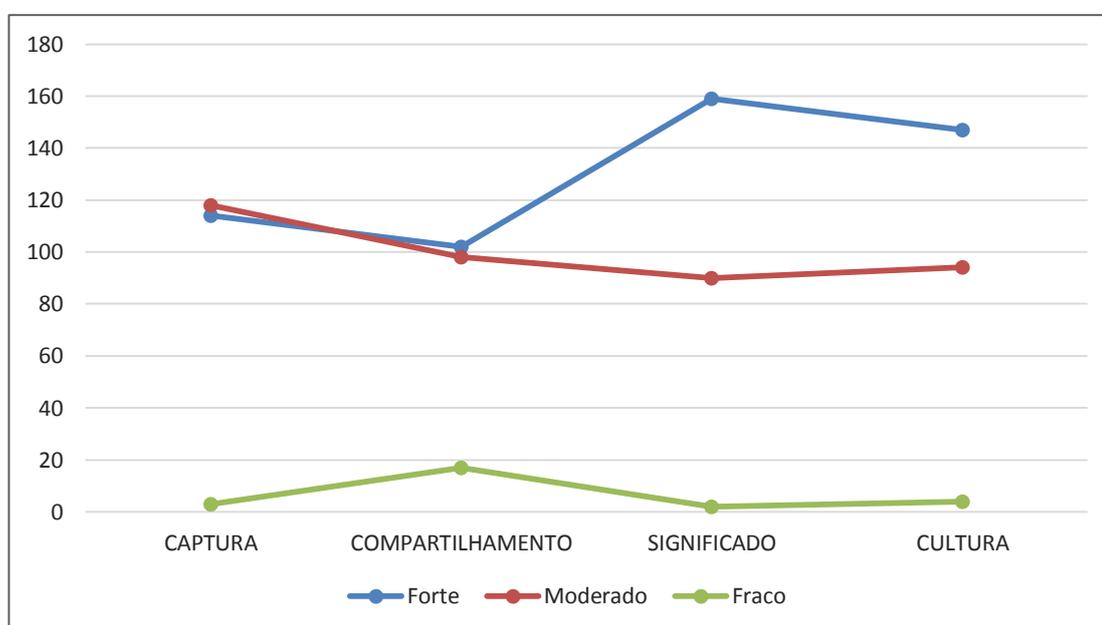


Gráfico 30 – Distribuição do grau consolidado de aderência por componente.

4.4.6 Análise de Correlação - Inteligência Organizacional e Educação Corporativa

A estatística descritiva para o coeficiente de correlação de Pearson, apresentou frequências de associações positivas perfeitas entre questionamentos, isto é, dependência linear uma da outra, relativos aos componentes ou dimensões propostas. Assim, a tabela 15, demonstra o inter-relacionamento entre os elementos que são comuns à inteligência organizacional e à educação corporativa.

O detalhamento das análises de correlação utilizadas na Tabela 15, se referem ao Apêndice B.

Tabela 15 – Correlação descritiva entre os elementos comuns à Inteligência Organizacional e Educação Corporativa.

Correlação entre os elementos - Inteligência Organizacional e Educação Corporativa				
Questionamentos “Q”	Captura	Compartilhamento	Significado	Aprendizado
Captura	Q1 ↔ Q3 Q2 ↔ Q5	Não há correlações perfeitas		
Compartilhamento	Não há correlações perfeitas			
Significado	Q15 ↔ Q1 Q15 ↔ Q3	Q12 ↔ Q8 Q13 ↔ Q8	Q13 ↔ Q12	Q18 ↔ Q17
Cultura	Q20 ↔ Q4	Q16 ↔ Q6 Q16 ↔ Q8	Q16 ↔ Q12	

No elemento “captura”, a partir da correlação Q1 ↔ Q3, (50%) a instituição coleta/captura internamente os conhecimentos importantes decorrentes das suas experiências de aprendizado (Q1), e (50%) procura manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso (Q3). As correlações Q2 ↔ Q5, identificam que existem, (70%) um processo de coleta/captura dos conhecimentos e experiências externas que influenciam direta ou indiretamente a instituição (Q2) e, (70%) bases de dados ou sistemas para a recuperação e uso dos conhecimentos e experiências de aprendizado (Q5).

O elemento “compartilhamento” não apresentou dependência linear (correlação positiva ou negativa perfeita) entre os seus questionamentos, e estes, com o elemento “captura”.

Entretanto, pode existir uma dependência não linear. Assim, segundo o coeficiente de correlação de Pearson, este resultado deve ser investigado por outros meios.

O compartilhamento de conhecimentos figura no grau mais fraco da instituição entre os outros três elementos, de acordo com o gráfico 30 “Distribuição do grau consolidado de aderência por componente”. Essa observação também pode ser identificada a partir das estatísticas descritivas do componente Compartilhamento de conhecimentos, reportando aos resultados das questões “Q7” e “Q10”. Utilizando a correlação de Pearson para analisar os questionamentos entre os componentes, essas duas variáveis correspondem às correlações fracas em maior número.

Desse modo, existe (30%) um baixo estímulo à participação dos membros da instituição em redes informais para compartilhar conhecimentos na resolução de problemas (Q7), e (25%) um baixo desenvolvimento de parcerias de aprendizado com instituições de ensino superior para compartilhar conhecimentos e trocar informações sobre as práticas do negócio (Q10).

Para o elemento “significado”, segundo as correlações $Q15 \leftrightarrow Q1$ e $Q15 \leftrightarrow Q3$, existe (50%) um suporte ao desenvolvimento do saber técnico e tecnológico dos membros da instituição para buscar, explorar e distribuir informação e conhecimento (Q15), e (50%) coleta/captura internamente os conhecimentos importantes decorrentes das suas experiências de aprendizado (Q1), (50%) procurando manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso (Q3). As correlações entre $Q12 \leftrightarrow Q8$, $Q13 \leftrightarrow Q8$ e $Q13 \leftrightarrow Q12$, (50%) a instituição motiva seus membros a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre remuneração e aprendizado (Q12), também (60%) procura assegurar que todos os seus membros tenham conhecimento da sua visão, estratégia, objetivos e metas, bem como sua cultura, tradições e valores (Q13), e (50%) utiliza de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de interação com a sua comunidade interna e externa (Q8).

Por fim, o elemento “cultura”, nas correlações $Q16 \leftrightarrow Q6$, $Q16 \leftrightarrow Q8$ e $Q16 \leftrightarrow Q12$, (55%) permeia na instituição uma cultura que estimula e incentiva o compartilhamento de conhecimentos importantes adquiridos com as experiências individuais e organizacionais de aprendizado (Q16), onde (50%) promove a interação social entre seus membros para trocar informações e conhecimentos importantes sobre o trabalho ou negócio (Q6), (50%) utiliza de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de interação

com a comunidade interna e externa (Q8) e, (50%) motiva seus membros a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre remuneração e aprendizado (Q12). De acordo com a correlação Q18 ↔ Q17, (65%) as fronteiras entre líderes e entre funcionários são de fácil entrada à ideias e informações de *feedback*, pois são estimulados a trabalhar em equipe e colaborar uns com os outros na realização do trabalho e metas do negócio (Q18) e, (65%) a alta liderança está envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem dedicando uma parcela do seu tempo à tarefa de facilitar e orientar o aprendizado das equipes (Q17). Já na correlação Q20 ↔ Q4, (60%) a mensuração da capacidade de aprendizado individual e organizacional é uma prática presente na instituição (Q20), onde (55%) busca capturar e armazenar os conhecimentos resultantes das experiências de aprendizado por meio de tecnologias de informação (Q4).

Utilizando a correlação de Pearson para analisar os questionamentos entre os componentes, foram identificadas correlações fracas para o questionamento “Q19”. Essa observação também pode ser reconhecida a partir das estatísticas descritivas do componente Cultura de aprendizado.

Assim, na instituição (20%) os membros são pouco encorajados a aplicar os conhecimentos adquiridos e experimentar com o objetivo de melhorar as práticas do trabalho/negócio (Q19).

5. CONCLUSÃO

O contexto da inteligência organizacional remete a uma necessidade de atenção tanto no nível individual quanto nos níveis coletivos de ações organizacionais. Como uma destas ações, destaca-se as iniciativas contínuas de qualificação e capacitação dos recursos humanos, isto é, a educação corporativa.

A meta da educação corporativa não é somente desenvolver as competências empresarias e humanas essenciais às estratégias de negócio, mas inclusive desenvolver e aperfeiçoar a inteligência de indivíduos e organização.

Desse modo, a pesquisa foi concluída dentro dos parâmetros esperados. Pôde-se conhecer a contribuição e o potencial da educação corporativa sob a perspectiva da inteligência organizacional, a partir do objetivo geral, ou seja, da proposta de análise de relação entre as duas abordagens.

Tal proposta, implicou identificar os principais modelos de processo, e os respectivos componentes-chave da inteligência organizacional e da educação corporativa a serem utilizados como referência teórica na definição do instrumento para sua análise. O esforço principal consistiu na realização das convergências entre os modelos, por meio dos seus componentes-chave, para tornar explícita as suas conexões e efetuar uma relação com cada unidade do processo.

Esse movimento de relação permitiu identificar um conjunto que é composto por elementos comuns entre as abordagens discutidas. Esses elementos foram representados a partir de quatro interseções que correspondem: a captura/aquisição de conhecimentos e experiências (Captura), a interação e troca de conhecimentos e experiências (Compartilhamento), a visão ou significado compartilhado (Significado) e, a cultura de aprendizado individual e organizacional (Cultura).

Os elementos evidenciados pela interseção possibilitaram a construção de uma estrutura de aderência, classificando-os, entre os modelos de processo convergentes da inteligência organizacional e da educação corporativa, conforme o item 3.1.4. Doravante, pôde-se inferir uma legítima e verdadeira relação existente entre as abordagens do estudo.

Como consequência direta da proposta de aderência, concluiu-se que essa estrutura pode ser percebida como um novo método para explicar e até avaliar o processo de educação nas corporações pelo foco da inteligência organizacional.

A estrutura de aderência, como instrumento de coleta dos dados, foi aplicada e analisada quantitativamente no âmbito institucional do Senac Goiás, com a participação de 69% dos gerentes das suas unidades. Os resultados revelaram que o grau de aderência da instituição à captura de conhecimentos é considerado como forte (78%). O compartilhamento de conhecimentos também é apontado como forte (72%). O grau de aderência da instituição ao significado compartilhado é avaliado como forte (83%). E nesse mesmo sentido, o grau de aderência à cultura de aprendizado como forte (81%).

O resultado consolidado para aderência entre a inteligência e a educação corporativa no Senac Goiás, a partir da integração dos componentes de captura e compartilhamento de conhecimentos, significado compartilhado e cultura de aprendizado, mostrou uma média total, como sendo de grau forte (79%).

A análise de correlação demonstrou que existe uma correspondência ou reciprocidade entre os elementos aderentes aplicados e que são comuns à inteligência organizacional e à educação corporativa no contexto do Senac Goiás. A estatística descritiva apresentou doze frequências de correlações positivas perfeitas entre os componentes.

De forma fragmentada, o estudo concluiu que no elemento “captura”, a instituição coleta/captura internamente os conhecimentos importantes decorrentes das suas experiências de aprendizado, procurando manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso. Também coleta/captura os conhecimentos e experiências externas que influenciam direta ou indiretamente a instituição, e para tanto, existindo bases de dados ou sistemas para a recuperação e uso dos conhecimentos e experiências de aprendizado.

Também percebeu que o elemento “compartilhamento” figura no grau mais fraco da instituição entre os outros elementos, exigindo ações organizacionais para estimular a participação dos membros da instituição em redes informais para compartilhar conhecimentos na resolução de problemas, e desenvolver mais parcerias de aprendizado com instituições de ensino superior para compartilhar conhecimentos e trocar informações sobre as práticas do negócio.

Concluiu para o elemento “significado”, que existe um suporte ao desenvolvimento do saber técnico e tecnológico dos membros da instituição para buscar, explorar e distribuir informação e conhecimento. Assim, coleta/captura internamente os conhecimentos importantes decorrentes das suas experiências de aprendizado, procurando manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso. A instituição também motiva seus membros a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre remuneração e aprendizado, procurando assegurar que todos os seus membros tenham conhecimento da sua visão, estratégia, objetivos e metas, bem como sua cultura, tradições e valores. Para tanto, utiliza de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de interação com a sua comunidade interna e externa.

A pesquisa depreendeu ainda, que no elemento “cultura”, permeia na instituição uma cultura que estimula e incentiva o compartilhamento de conhecimentos importantes adquiridos com as experiências individuais e organizacionais de aprendizado, onde promove a interação social entre seus membros para trocar informações e conhecimentos importantes sobre o trabalho ou negócio. Assim, utiliza de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de interação com a comunidade interna e externa, e motiva seus membros a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre remuneração e aprendizado. As fronteiras entre líderes e entre funcionários são de fácil entrada à ideias e informações de *feedback*, pois são estimulados a trabalhar em equipe e colaborar uns com os outros na realização do trabalho e metas do negócio. Nesse aspecto, a alta liderança está envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem dedicando uma parcela do seu tempo à tarefa de facilitar e orientar o aprendizado das equipes. Por fim, a mensuração da capacidade de aprendizado individual e organizacional é uma prática presente na instituição, onde busca capturar e armazenar os conhecimentos resultantes das experiências de aprendizado por meio de tecnologias de informação.

Para o elemento “cultura”, ainda é possível inferir, que na instituição os membros são pouco encorajados a aplicar os conhecimentos adquiridos, necessitando, portanto, ações que os motivem à experimentação com o objetivo de melhorar as práticas do trabalho/negócio.

Assim, identificadas algumas lacunas, se sugere como outros meios de investigação para trabalhos futuros, utilizar testes de significância ou confiabilidade, além de um modelo de regressão linear simples para descrever a relação abordada.

O principal objetivo desta última técnica é obter uma equação que explique satisfatoriamente a relação entre uma variável resposta e uma ou mais variáveis explicativas, possibilitando fazer predição de valores da variável de interesse. O método de estimação denominado Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) é frequentemente utilizado em regressão linear para esta finalidade. Para verificar a adequação do modelo aos dados, a análise de variância da regressão é uma das técnicas mais usadas.

Recomenda-se também definir novos questionamentos-chave para os componentes de processo comuns à inteligência organizacional e educação corporativa. Bem como definir as principais diretrizes, desafios e ações organizacionais a partir dos resultados das análises de relação efetuadas entre as abordagens conforme o ambiente examinado. E aplicar o instrumento de coleta dos dados em outros contextos institucionais e empresariais.

Portanto, e concluindo, a inteligência organizacional e a educação corporativa tomam como atividade motor a captura e compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas nos níveis de indivíduo, grupo e organização para aprender continuamente de acordo com um significado e assim, escolher e empreender cursos de ação apropriados com base no conhecimento gerado coletivamente.

Inseridas num enredo estratégico, ambas abordagens buscam adaptar a organização ao seu ambiente de negócios em constante mudança, ampliando e atualizando de forma permanente seus conhecimentos e competências, possibilitando alcançar a realização dos seus objetivos e missão, e conquistar vantagens competitivas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **The power of minds at work: organizational intelligence in action**. New York: Amanco, 2003.

ALLEN, M. (Org). **The Corporate university handbook: designing, managing and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002. p.43-66.

_____. (Org.). **The next generation of corporate universities: innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities**. São Francisco: John Wiley and Sons, 2007. 410 p.

ALVARES, Lillian. **Telecentros de Informação e Negócios como Veículo de Educação Corporativa nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2009. 247 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Brasília, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.12-33.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista Administração de Empresas. São Paulo. V. 44, n. 1, p. 58-69, março, 2004.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Gestão Organizacional**, volume 6, número 3, p. 321-342, FGV, 2008.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. In: TARAPANOFF, Kira. (Org). **Aprendizado Organizacional: contextos e propostas**, vol. 2. Curitiba: Ibpex, 2011. p.95-96.

CARBONE, Pedro P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____; RUFFATO JÚNIOR, E. O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil. In: **O futuro da indústria: educação corporativa: reflexões e práticas**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria de Tecnologia Industrial; Confederação Nacional da Indústria/Instituto Euvaldo Lodi, 2006. p.133-149. (Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, n. 13).

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

_____. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 2ª ed. Medford, NJ: Information Today, Inc, 1998. (ASIS Monograph Series).

CORREA, E. A. **Cultura de aprendizagem e desempenho: análise de suas relações em organização do setor elétrico**. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de Brasília.

CRUZ, Yunier R.; DOMÍNGUEZ, Esther G. (2007) **La inteligencia organizacional**: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n3/v36n3a06.pdf>> Acesso em 16 mai 2012.

DUMONT, Danilo M. RIBEIRO, José Araújo. RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

_____. (Coord.). **Universidades corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: USP, 1999. (Coletânea Universidades Corporativas).

_____; HOURNEAUX, Flavio; MANCINI, Sergio. Breve Panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa. In: **O futuro da indústria**: educação corporativa: reflexões e práticas. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria de Tecnologia Industrial; Confederação Nacional da Indústria/Instituto Euvaldo Lodi, 2006. p. 101-116. (Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, n. 13).

_____. Dez anos de educação corporativa no Brasil. In: **Simpósio Internacional de educação corporativa no Brasil**: panorama da educação corporativa no mundo e as universidades corporativas no Brasil. Realizadores: FIA, FEA-USP. São Paulo, novembro, 2009.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EL-TANNIR, A. A. The corporate university model for a continuous learning, training and development. **Education & Training**, Leeds, v.44, n. 2, p. 76-81, 2002.

FERRO JÚNIOR, C. **Inteligência organizacional, Análise de vínculos e a investigação criminal**: um estudo de caso na Polícia Civil do Distrito Federal. Dissertação (Mestrado em Gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **Relatório da Pesquisa Nacional de Educação Corporativa no Brasil**. São Paulo: FIA, 2012.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de O. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GANDON, F. **Distributed artificial intelligence and knowledge management: ontologies and multi-agent systems for a corporate semantic web.** 2002. 483f. Tese (Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics) - Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, Nice, 2002.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: _____. **Gestão do conhecimento.** Harvard Business Review, Rio de Janeiro, p. 50-81, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.

KNOWLEDGE PLATFORM. 2011. Corporate Universities. Disponível em <http://www.knowledgeplatform.com/Content/Pdfs/corporate_universities_primer.pdf>. Acesso em 02 dez 2012.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement.** A nova consciência dos Negócios. Três volumes: Princípios, Aplicações e Filosofia. Willis Harman, 1ª edição, 2002.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual.** 2006. 240 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Brasília, 2006.

LOPES, Daniel F. **Proposta de instrumento para análise do processo da inteligência organizacional.** Dissertação (Mestrado em Gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

MARSICK, Victoria; WATKINS, Karen E. **Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire.** Advances in developing Human Resources, v. 5, n. 2, p. 132-151, maio, 2003.

MARTINS, E. C. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no programa trainee: um estudo de caso em uma organização do setor**

químico. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

MATSUDA, Takehiko. **Organizational intelligence**: it's significance as a process and a product. In Sanno College of Management and Informatics. Isehara, Japão, 1992.

MATSUDA, Takehiko. **Organizational intelligence**: theory of collectively intelligent behaviors and engineering of effective information systems in the complex organizations. In Sanno College, Isehara, Japão, 1993.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999. 296 p.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão do conhecimento estratégico**: uma proposta de modelo integrado. 2004. 268p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Brasília, 2004.

MORESI, Eduardo A. D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>. Acessado em 15 jan 2013.

_____. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p.111-142.

_____. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília-DF: Universidade Católica de Brasília – UCB, março, 2003.

_____; LOPES, Daniel F. Inteligência Organizacional e Aprendizado. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Aprendizado Organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares, vol. 1. Curitiba: Ibpex, 2011. p.75-113.

MULLER, Rodrigo. **Inteligência organizacional**: uma visão setorial. 2013. 137 p. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PESQUISA NACIONAL SOBRE PRÁTICAS E RESULTADOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL. FEA-USP Press Releases, novembro de 2009. Disponível em <<http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=151&pr=22>>. Acesso em 01 nov 2012.

PRINCE, Christopher; BEAVER, Graham. **Facilitating organizational change**: the role and development of the corporate university. *Strategic Change*, v. 10, p.189-199, 2001.

_____. **The rise and rise for corporate universities**: the emerging corporate learning agenda. *International Journal of Management Education*, vol.1, n.2, p.17-26, 2001.

Disponível em < http://www-new1.heacademy.ac.uk/assets/Documents/subjects/bmaf/Prince_Corporate_learning_agenda.pdf>. Acesso em 07 fev 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SENAC DN. Relatório geral, 2012. Rio de Janeiro, 2013. 101 p Disponível em <<http://www.senac.br>>. Acesso em 04 mai 2013.

SENAC Goiás. Disponível em <<http://www.senac.go.br>>. Acesso em 04 mai 2013.

SENAC Goiás. Programa de Desenvolvimento Pessoal. Departamento de Recursos Humanos, Senac Goiás, 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16ª ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**, Brasília: UnB, 2001. p.143-163.

SVEIBY, Karl Erik. **What is knowledge management?** 2001a. Disponível em <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>. Acesso em 15 abr 2013.

TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006.

_____. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343p.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J. C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 313p.

WEICK, Karl. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WEICK, Karl E.; DAFT. Richard L. "The effectiveness of interpretation systems". In: **Organizational effectiveness: a comparison of multiple models**. Edited by K. S. Cameron & D. A. Whetten. New York, NY: Academic Press, 1983.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, ago. 2004. Disponível em <http://www.dgz.org.br/ago04/Art_02.htm>. Acesso em 13 fev 2013.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetórias históricas, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

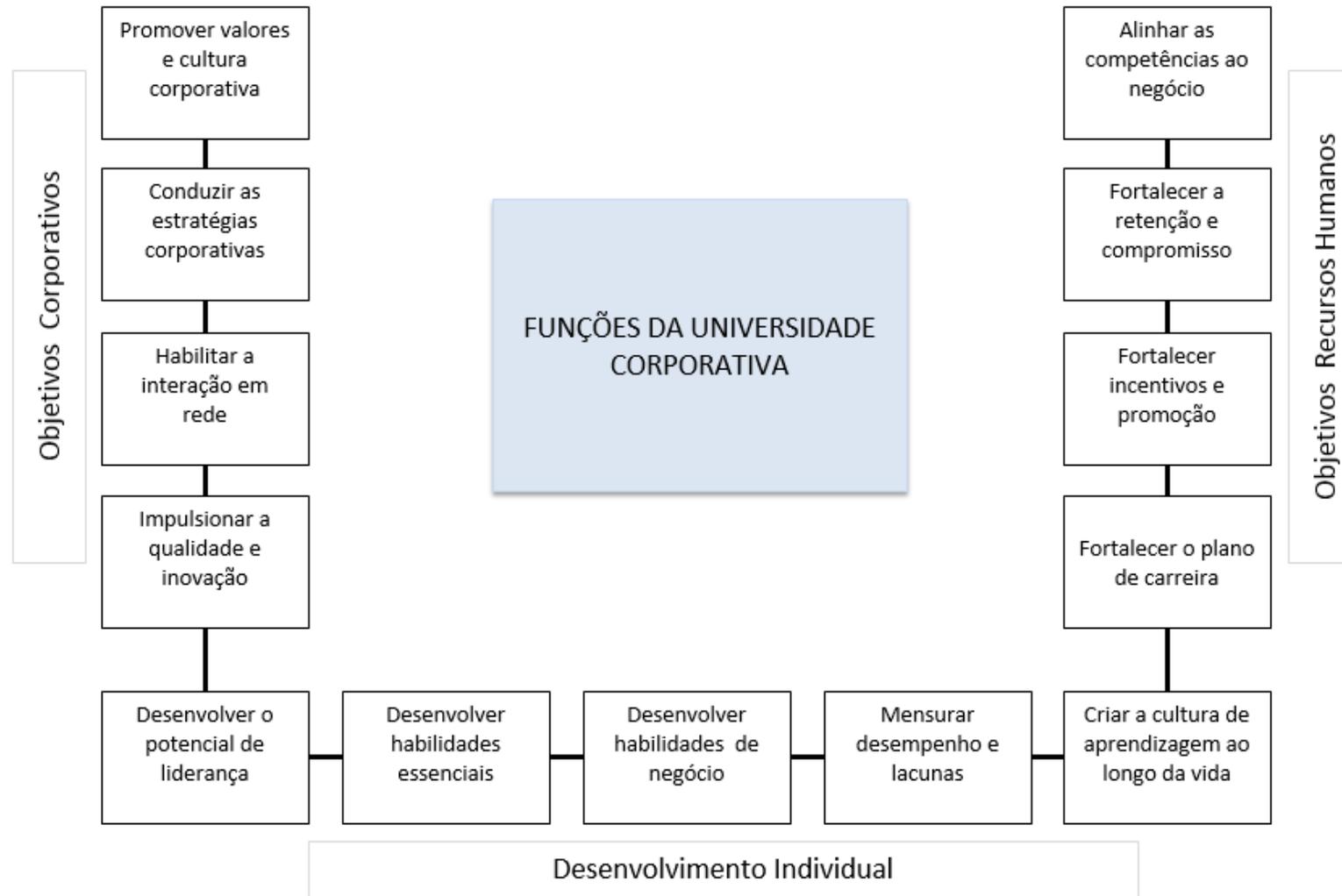
ANEXO A – Panorama Brasileiro de Educação Corporativa

EMPRESAS COM EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

ABDIB	Ernst&Young Terco	Positivo Informática
ABM	Esaf	Previdência Social
Abrange	Facchini	Procter&Gamble
Abril	Febraban	RB Capital
Accor	FIEP	Real-ABN
Alcatel	Fleury	Rede Bahia
Alcoa Alumínio	Ford	Rede Globo
Algar	GE	Redecard
Alterdata	Gerdau	Renner
AmBev	GM	Rhodia
Amil	Goodyear	Roche
Arbras	Grupo Martins	Sabesp
Associl	GVT	Sadia
Astra Zeneca	Habib's	Saint-Gobain
Azul Linhas Aéreas	HBSis	Santander Banespa
Banco Central do Brasil	HC São Paulo	Santista Têxtil
Banco do Brasil	Henkel	Schincariol
Bank Boston	Hospital Sírio Libanês	Sebrae
BASF	HSBC	Secovi
Bematech	IBM	Semco
BIC	Illy Café	Senac
BM&F Bovespa	Inepar	Senado Federal
BNDES	Instituto Gênus	Senai
Bosch	Instituto Albert Einstein	Serasa
Bradesco	Isvor Fiat	Serpro
Brasil Telecom	Itaipu Binacional	Sesi
Braskem	Itaú	Siemens
Bristol&Myers Squib	Klabin	Softway
Caixa	Kraft Foods	Souza Cruz
Carrefour	Leader Magazine	SulAmerica
Caterpillar	Light	Syngenta
CEPEL	Losango	3M
Citibank	Marcopolo	Americana
Citigroup	Marinha do Brasil	TAM
Claro	McDonald's	Telemar
Coca-Cola	Metrô – SP	Telemig Celular
Confea	Microsiga	Tigre
Correios	Monsanto	Transportadora
CVRD	Motorola	UCT-Fetranspor
Cyrela	Natura	Ultragaz
Datasul	Nestlé	Unibanco
Dell Ano	Novartis	Unidas
Deloitte	Odebrecht	UniDistribuição
Elektro	Oracle	Unilever
Eletróbrás	Orbitall	Unimed
Eletronorte	Origin	Unisys
Eletrópaulo	Oxiteno	Valer
Embasa	O Boticário	Visa
Embraer	Pepsico	Vivo
Embrapa	Pernambucanas	Volkswagen
Embratel	Petrobrás	Votorantin
Ericsson	Picadilly	Weg e Xerox

Fonte: Adaptado de Eboli (2004, 2006, 2009) e Martins (2008).

ANEXO B – Funções da Universidade Corporativa.



Fonte: KNOWLEDGE PLATFORM. 2011. Corporate Universities.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta dos Dados

Pesquisa: Educação Corporativa e Inteligência Organizacional

Esta pesquisa tem como objetivo coletar nas unidades do Senac-GO, informações pertinentes sobre a relação entre a inteligência organizacional e a educação corporativa da instituição.

Perfil do respondente

Marque a opção que descreve os aspectos referentes ao gerente da unidade do Senac-GO.

1. Gênero (sexo).*

- Feminino
 Masculino

2. Faixa etária (idade).*

- Entre 25 e 35 anos
 Entre 35 e 50 anos
 Mais de 50 anos

3. Formação acadêmica.*

- Superior completo
 Pós-graduação
 Mestrado e/ou Doutorado

4. Tempo de serviço.*

- Entre 1 e 5 anos
 Entre 5 e 10 anos
 Mais de 10 anos

Instruções:

Nas próximas seções, leia cada uma das afirmações requeridas (*). Considere o Senac-GO (unidades e equipes) e decida em que grau a afirmação descreve a instituição.

- Se a afirmação é fortemente presente, marque a opção "Forte".

- Se a afirmação é moderadamente presente, marque a opção "Moderado".

- Se a afirmação é fracamente presente, marque a opção "Fraco".

Ao finalizar todas as seções clique no botão "Submit" para registrar as respostas.

Captura de conhecimentos

Refere-se ao processo de aquisição de conhecimentos tanto em fonte interna como externa, qual procura coletar, armazenar e organizar o conhecimento individual e organizacional, como experiências e melhores práticas, por meio de tecnologias para posterior recuperação e uso, preservando-o como memória organizacional, com a finalidade de aprendizado e auxílio à tomada de decisão.

1. A instituição coleta/captura internamente os conhecimentos importantes decorrentes das suas experiências de aprendizado (Ex.: expertise interna, melhores práticas, lições aprendidas).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

2. Há um processo de coleta/captura dos conhecimentos e experiências externas que influenciam direta ou indiretamente a instituição (Ex.: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

3. A instituição procura manter uma memória organizacional, organizando e armazenando as experiências de aprendizado para posterior recuperação e uso.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

4. A instituição busca capturar e armazenar os conhecimentos resultantes das experiências de aprendizado por meio de tecnologias de informação.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

5. Existem na instituição bases de dados ou sistemas para a recuperação e uso dos conhecimentos e experiências de aprendizado.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

Compartilhamento de conhecimentos

Refere-se ao processo de interação entre indivíduos e grupos que estão interna e externamente conectados à organização com o objetivo de compartilhar e trocar conhecimentos, experiências e melhores práticas.

6. A instituição promove a interação social entre seus membros para trocar informações e conhecimentos importantes sobre o trabalho ou negócio.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

7. É percebida ou estimulada a participação dos membros da instituição em redes informais para compartilhar conhecimentos na resolução de problemas (Ex.: comunidades de prática, grupos de discussão, etc.).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

8. A instituição utiliza de forma extensiva as tecnologias de informação e comunicação (TICs) no processo de interação com a comunidade interna e externa (Ex.: intranet, internet).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

9. A troca de informações e conhecimentos se estende à todos os parceiros estratégicos, ou seja, à toda cadeia de valor da instituição (Ex.: funcionários, clientes, fornecedores e comunidade).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

10. A instituição procura desenvolver parcerias de aprendizado com instituições de ensino superior para compartilhar conhecimentos e trocar informações sobre as práticas do negócio.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

Significado compartilhado

Refere-se aos mecanismos relacionados à construção de um entendimento ou finalidade comum de acordo com os objetivos da organização, procurando alinhar estrategicamente pessoas e processos para apoiar o aprendizado coletivo e a partilha/troca de conhecimentos.

11. As ações ou programas de educação e desenvolvimento estão alinhadas às necessidades e aos objetivos estratégicos da instituição.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

12. A instituição motiva seus membros a contribuir com os resultados estratégicos criando um vínculo entre remuneração e aprendizado (Ex.: plano de aprendizagem e desenvolvimento, plano de carreira, recompensa).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

13. A instituição procura assegurar que todos os seus membros tenham conhecimento da sua visão, estratégia, objetivos e metas, bem como sua cultura, tradições e valores.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

14. É proporcionado a todos os membros da instituição formas de conhecer a estrutura e o contexto do negócio (Ex.: produtos, serviços, clientes, concorrentes, tendências e melhores práticas do setor).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

15. Existe um suporte ao desenvolvimento do saber técnico e tecnológico dos membros da instituição para buscar, explorar e distribuir informação e conhecimento.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

Cultura de aprendizado

Refere-se ao processo que compreende ações e atividades que apoiam e facilitam a aprendizagem individual e organizacional, onde a criação do conhecimento e a busca por melhorias e resultados acontecem de forma contínua.

16. Permeia na instituição uma cultura que estimula e incentiva o compartilhamento de conhecimentos importantes adquiridos com as experiências individuais e organizacionais de aprendizado.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

17. A alta liderança está envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem dedicando uma parcela do seu tempo à tarefa de facilitar e orientar o aprendizado das equipes.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

18. As fronteiras entre líderes e entre funcionários são de fácil entrada à ideias e informações de feedback, pois são estimulados a trabalhar em equipe e colaborar uns com os outros na realização do trabalho e metas do negócio.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

19. Na instituição todos os membros são encorajados a aplicar os conhecimentos adquiridos e experimentar com o objetivo de melhorar as práticas do trabalho/negócio.*

- Forte
- Moderado
- Fraco

20. A mensuração da capacidade de aprendizado individual e organizacional é uma prática presente na instituição (Ex.: avaliação de desempenho e resultados, lições aprendidas, etc.).*

- Forte
- Moderado
- Fraco

APÊNDICE B – Análise de Correlação de Pearson

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q1	1,00																			
Q2	0,68	1,00																		
Q3	1,00	0,74	1,00																	
Q4	0,93	0,90	0,96	1,00																
Q5	0,68	1,00	0,74	0,90	1,00															
Q6	1,00	0,66	0,99	0,92	0,66	1,00														
Q7	0,11	0,80	0,19	0,47	0,80	0,09	1,00													
Q8	0,99	0,55	0,97	0,86	0,55	0,99	-0,05	1,00												
Q9	0,87	0,96	0,90	0,99	0,96	0,86	0,59	0,78	1,00											
Q10	0,23	0,87	0,31	0,57	0,87	0,21	0,99	0,07	0,68	1,00										
Q11	0,81	0,11	0,76	0,53	0,11	0,82	-0,50	0,89	0,40	-0,39	1,00									
Q12	0,99	0,55	0,97	0,86	0,55	0,99	-0,05	1,00	0,78	0,07	0,89	1,00								
Q13	0,97	0,48	0,94	0,81	0,48	0,97	-0,14	1,00	0,71	-0,02	0,93	1,00	1,00							
Q14	0,77	0,99	0,82	0,95	0,99	0,76	0,71	0,66	0,99	0,79	0,25	0,66	0,59	1,00						
Q15	1,00	0,74	1,00	0,96	0,74	0,99	0,19	0,97	0,90	0,31	0,76	0,97	0,94	0,82	1,00					
Q16	1,00	0,61	0,99	0,89	0,61	1,00	0,02	1,00	0,82	0,14	0,86	1,00	0,99	0,71	0,99	1,00				
Q17	0,92	0,34	0,89	0,71	0,34	0,93	-0,29	0,97	0,61	-0,17	0,97	0,97	0,99	0,47	0,89	0,95	1,00			
Q18	0,92	0,34	0,89	0,71	0,34	0,93	-0,29	0,97	0,61	-0,17	0,97	0,97	0,99	0,47	0,89	0,95	1,00	1,00		
Q19	0,43	0,95	0,50	0,73	0,95	0,41	0,94	0,28	0,82	0,98	-0,19	0,28	0,19	0,90	0,50	0,34	0,04	0,04	1,00	
Q20	0,91	0,92	0,94	1,00	0,92	0,91	0,50	0,84	0,99	0,60	0,50	0,84	0,79	0,96	0,94	0,88	0,69	0,69	0,76	1,00
	Correlação positiva perfeita entre as duas variáveis ($r = 1$).										r = 0.70 positivo ou negativo indica uma forte correlação.									
	Correlação negativa perfeita entre as duas variáveis ($r = -1$).										r = 0.30 a 0.70 positivo ou negativo indica correlação moderada.									
	As duas variáveis não dependem linearmente uma da outra ($r = 0$).										r = 0 a 0.30 positivo ou negativo indica uma fraca correlação.									