



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA – UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Sara Caroline Almeida Ferreira Loureiro**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MOTIVA**

**Campina Grande  
2012**

**Sara Caroline Almeida Ferreira Loureiro**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MOTIVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, pelo curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba.

Orientadora: Profa. Dra. Waleska Silveira Lira

**Campina Grande**

**2012**

L892a

Loureiro, Sara Caroline Almeida Ferreira

Avaliação da gestão do conhecimento: um estudo de caso no Colégio Motiva. [manuscrito] /Sara Caroline Almeida Ferreira Loureiro . – 2012.

22f. ;il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração ) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Profa. Dra.Waleska Silveira Lira , Departamento de Administração e Economia ”.

1. Gestão do Conhecimento. 2.Capital Intelectual.  
3.Crescimento Empresarial. I. Título.

21. ed. CDD 658.403 8

**Sara Caroline Almeida Ferreira Loureiro**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MOTIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso

APROVADO EM 29 DE MAIO DE 2012.

NOTA: 9,5 (nove e meio)

**BANCA EXAMINADORA**

Waleska Silveira Lira

Profa. Dra. Waleska Silveira Lira – Orientadora

Gêuda Anazile da C. Gonçalves

Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves

Sandra Maria Araújo de Souza

Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>02</b>
<b>2.1 Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>03</b>
<b>2.2 As Sete Dimensões do Conhecimento.....</b>	<b>04</b>
<b>2.4 Educação.....</b>	<b>05</b>
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>06</b>
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>08</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>08</b>
<b>5.1 Dimensão 1: Estratégia e Administração.....</b>	<b>08</b>
<b>5.2 Dimensão 2: Sistemas de Informação e Comunicação.....</b>	<b>09</b>
<b>5.3 Dimensão 3: Cultura Organizacional.....</b>	<b>10</b>
<b>5.4 Dimensão 4: Organização e Processos de Trabalho.....</b>	<b>11</b>
<b>5.5 Dimensão 5: Política e Práticas da Administração de Recursos Humanos.....</b>	<b>12</b>
<b>5.6 Dimensão 6: Mensuração de Resultados.....</b>	<b>12</b>
<b>5.7 Dimensão 6: Aprendizado com o Ambiente.....</b>	<b>13</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>14</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>15</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>16</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – As Sete Dimensões do Conhecimento .....	05
QUADRO 1 – Aferição das Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	07
GRÁFICO 1 – Estratégia e Administração.....	09
GRÁFICO 2 – Sistemas de Informação e Comunicação.....	10
GRÁFICO 3 – Cultura Organizacional.....	11
GRÁFICO 4 – Organização e Processos de Trabalho.....	11
GRÁFICO 5 – Políticas e Práticas da Administração de Recursos Humanos.....	12
GRÁFICO 6 – Mensuração de Resultados.....	13
GRÁFICO 7 – Aprendizado com o Ambiente.....	14

# **AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MOTIVA**

Sara Caroline Almeida Ferreira Loureiro

## **RESUMO**

A Gestão do Conhecimento vem ganhando destaque na última década e conquistando de maneira intensa o mercado de trabalho em todo o mundo. Empresas brasileiras do setor de comunicação, engenharia, tecnologia, saúde e serviços que praticam esta Gestão, comprovam o desenvolvimento empresarial que dela decorre, como também se mostram organizações mais competitivas, eficientes e inovadoras. Esse tipo de Gestão está diretamente ligada ao aproveitamento do capital intelectual dentro das organizações e como estas o gerem, objetivando o crescimento empresarial e individual dentro de suas estruturas. Este estudo é baseado no modelo das *Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento* de Terra (2000) e tem por objetivo avaliar se um estabelecimento particular de ensino da cidade de Campina Grande – PB está praticando a Gestão do Conhecimento. Em relação à metodologia utilizada, optou-se pela quantitativa de caráter descritivo, sendo o instrumento de pesquisa um questionário direcionado a alta administração da empresa analisada. Os resultados do estudo apontam que a Gestão do Conhecimento no Colégio Motiva está sendo praticada nos níveis estratégico, organizacional e estrutural de um modo bom, mas com algumas características a serem aprimoradas. Conclui-se que existe o incentivo de novos conhecimentos através do aproveitamento do capital intelectual, contribuindo tanto para o crescimento pessoal de seus colaboradores, quanto para o seu maior desenvolvimento empresarial.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Capital Intelectual; Crescimento Empresarial.

**Assessment of Knowledge Management: A case study on the Colégio Motiva**

## **ABSTRACT**

The Knowledge Management it's gaining prominence in the last decade and conquering in intense way the labor market in the whole world. Brazilian companies of the communication sector, engineering, technology, health and services that practise this Management, prove business development resulting from it, as well as reveal more competitive, efficient and innovative organizations. This type of Management is directly linked to the exploitation of intellectual capital within organizations and how they manage it, objectifying the enterprise and individual growth inside of its structures. This study it is based on the model of the author Terra (2000) entitled *Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento* and aims to assess how a private school of the city Campina Grande - PB it is practising the Knowledge Management. In concerning to the used methodology, it was chosen the quantitative descriptive character, being the research instrument a questionnaire survey targeted at the sênior management of the analyzed company. The study results indicate that the Knowledge Management in the Colégio Motiva it's being practised in a good way on the levels strategical, organizacional and structural, but with some characteristics to be improved. It is concluded that the incentive of new knowledge exists through the exploitation of the intellectual capital, contributing both to the personal growth of its employees, and for its further development business.

**Keywords:** Knowledge Management; Intellectual Capital; Business Growth.

## 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento está presente na rotina diária de cada indivíduo e/ou empresa de um modo natural e inconsciente. A interação entre os indivíduos em seus ambientes profissionais e pessoais, por meio de reuniões formais, diálogos, meios de comunicações ou uma conversa informal, contribui para que cada um possa expressar opiniões, crenças próprias e diferentes ideias sobre assuntos os mais diversos. O conhecimento próprio que cada sujeito possui é denominado pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) de *conhecimento tácito*, sendo este abstrato e intrínseco a cada pessoa, adquirido ao longo da vida por situações e experiências vividas. Ainda segundo os autores, existe outro tipo de conhecimento, chamado de *explícito*, que é aquele já sedimentado e amplamente difundido em sua esfera de atuação, podendo ser encontrado em livros, revistas, programas televisivos, *sites*, programas de computadores e manuais.

Em uma organização, o conhecimento individual, somado ao que é compartilhado entre os seus colaboradores, gestores e diretores, pode ser administrado pela empresa para colaborar com o seu próprio desenvolvimento empresarial e o aumento do desempenho pessoal de seus clientes internos, resultando na Gestão do Conhecimento. Segundo Terra (2000), esta Gestão pode ser definida como:

[...] um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (p. 219).

Na última década, a Gestão do Conhecimento vem recebendo um destaque considerável e conquistando o mercado em todo o mundo. No Brasil, empresas dos mais diversos setores – a exemplo dos de comunicação, engenharia, tecnologia, saúde e serviços – que praticam esta Gestão, comprovam o desenvolvimento empresarial como também se mostram organizações mais competitivas, eficientes e inovadoras. Terra (2000) afirma que a Gestão do Conhecimento está ligada à capacidade de utilização e combinação pela organização das fontes e tipos de conhecimento, responsáveis pelo desenvolvimento de competências específicas e capacidade de inovação, sendo necessário à adoção de vários planos e dimensões da prática gerencial relacionada à Gestão do conhecimento.

Neste sentido, observa-se que o modelo de Terra (2000) intitulado “As sete dimensões do conhecimento” tem por objetivo principal promover a interação do ambiente externo e interno com todos os níveis da empresa, para gerar resultados satisfatórios nos setores financeiros e operacionais, ideias mais inovadoras e promover o aumento do capital intelectual. Estudos realizados a partir deste modelo mostram como as sete dimensões do conhecimento colaboram para o crescimento competitivo e econômico no mercado que cada empresa está inserida, como também contribui para o crescimento pessoal e individual dos colaboradores e gestores das organizações.

No Brasil é possível observar uma variedade de estudos baseados neste Modelo de Terra. Na cidade de Campina Grande – PB, já foram feitos alguns estudos sobre Gestão do Conhecimento, como os de Cavalcanti e Almeida (2006) no setor industrial calçadista, Holanda e Silva (2007) no setor de confecções, Melo e Araújo (2009) no setor hospitalar, e Santos (2010) no setor de Sistemas de Informação. Todavia, especificamente no setor educacional, ainda existe carência de estudos da Gestão do Conhecimento, sendo observados ainda menos trabalhos que utilizem o modelo das sete dimensões do conhecimento proposto por Terra (2000), como o faz Marinho (2010).

A deficiência no setor educacional de estudos da Gestão do Conhecimento despertou o interesse de auxiliar este tipo de organização, promovendo contribuições relevantes para o

aumento do conhecimento dentro das empresas, como também fornecer ferramentas para o crescimento competitivo e econômico destas. As instituições particulares de ensino são organizações preocupadas em transmitir conhecimento atualizado, de forma sempre clara, dinâmica e eficiente. Com isto elas pretendem colaborar com o progresso da educação, o crescimento da localidade em que estão inseridas e o aumento do desenvolvimento intelectual de seus alunos. Logo, adotar a Gestão do conhecimento pode ser uma alternativa valiosa para se alcançar eficazmente o progresso no setor educacional, empresarial e também o crescimento de cada profissional.

A educação através da escola contribui para a formação de cidadãos por diversos meios, como a partir dos seus componentes curriculares, da convivência com pessoas de diferentes crenças, culturas e valores e suas políticas educacionais. Todas essas características somadas às tomadas de decisões e situações decorrentes da convivência colaboram para com a determinação de novos conhecimentos.

A escola pode ser entendida como o núcleo transformador da sociedade, capacitada para oferecer conhecimento e contribuir para a formação do capital intelectual de cada pessoa. O modelo de Gestão do Conhecimento proposto pelo autor Terra foi escolhido para este estudo com o desígnio de poder fornecer ao setor educacional características auxiliaadoras para o aumento do conhecimento individual e coletivo, como também uma importante participação do mercado educativo.

O presente trabalho parte da premissa que a Gestão do Conhecimento bem administrada pode elevar o capital intelectual da empresa e dos seus colaboradores, aumentar a sua competitividade, e torna-la mais inovadora, sempre gerando novas ideias para reciclar, renovar e gerar novos conhecimentos. Nesse sentido, questiona-se como o as instituições particulares de ensino estão gerenciando e praticando a Gestão do Conhecimento?

Este estudo é baseado no modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2000) e tem por objetivo avaliar como o Colégio Motiva está praticando a gestão do conhecimento. Este artigo começa com os aspectos introdutórios, as definições e conceitos de Gestão do Conhecimento, como também a trajetória histórica de um colégio particular de Campina Grande. Logo depois, o levantamento de dados da pesquisa realizada no Colégio Motiva, seguido da apresentação dos resultados e, por fim, a conclusão deste estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão do Conhecimento**

O autor Terra (2000) define a Gestão do Conhecimento como a organização das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Esta Gestão existe desde os tempos antigos e foi se modificando ao longo da história, através da busca do saber e do conhecimento. Diversos filósofos, cientistas e matemáticos estudaram sobre como cada pessoa possui um conhecimento interno que pode ser compartilhado para gerar novos conceitos de conhecimento. Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) denominam esses diferentes tipos de conhecimento como *tácito e explícito*, sendo o primeiro o conhecimento intrínseco a cada indivíduo e o último aquele compartilhado e capaz de gerar novos saberes e novas fontes de conhecimento.

Nas civilizações antigas, os pensadores descreviam em suas obras que compartilhar o saber era uma forma de evolução social e intelectual que promovia o seu progresso. O filósofo Francis Bacon (1561-1626) afirmou que o saber é poder.

O engenheiro mecânico Frederik Taylor (1856-1915), considerado o Pai da Administração, tinha seus estudos focados na operacionalização eficaz e eficiente, contribuindo para o aprimoramento do setor econômico e produtivo na Era Industrial Clássica. Taylor sempre compartilhava instruções e conhecimentos próprios entre os empregados, para guiá-los na melhor maneira de trabalhar, sendo o primeiro a utilizar o processo de transformação do conhecimento *tácito* em *explícito*.

Foi a partir do século XX que começaram as metamorfoses no modo de administrar negócios, envolvendo mudanças nos processos produtivos e nas estruturas organizacionais, introduzindo de forma tímida a Gestão do Conhecimento. Perillo (2009) observou que as mudanças ocorridas, como a globalização da economia e o avanço tecnológico, tornaram o conhecimento um valioso instrumento para o crescimento econômico empresarial. A autora destaca três fases que cooperaram para estas mudanças, sendo estas a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

O pensamento da Era Industrial Clássica, período compreendido entre 1900 a 1950, incidiu na mudança do processo de produção mundial com o início da industrialização e o surgimento de países desenvolvidos industrialmente. Os colaboradores eram vistos apenas como recursos produtivos, igualando as máquinas e equipamentos, com a mínima liberdade de opinar sobre novas ideias e procedimentos.

A Era Industrial Neoclássica eclodiu logo após a II Guerra Mundial, entre os anos de 1950 a 1990, havendo a então necessidade de adaptação das organizações às rápidas mudanças ocorridas no mundo. As corporações se preocuparam em inovar para acompanhar a concorrência. O desenvolvimento industrial disparou e ocorreram mudanças nas estruturas empresariais, como a departamentalização horizontal e administração focada em resultados.

A última fase da introdução da Gestão do Conhecimento nasceu no fim do século XX, designada a 'Era da Informação', permanecendo até os dias atuais. As informações e o conhecimento são abundantemente acessíveis e se alteram com muito mais rapidez. Terra (1999) descreve esta Era da seguinte maneira:

A Era da Comunicação, por sua vez, seria o resultado de duas tendências (além da contínua aceleração da capacidade de processamento dos computadores): a crescente conexão de todos os computadores - em grande parte devido à Internet - e o exponencial crescimento da capacidade de banda para comunicação. (p.28)

A rapidez e a facilidade na obtenção da informação acarretaram uma nova roupagem para a concorrência empresarial. Iniciou um processo para obtenção de vantagens competitivas, inovação, criatividade e busca do capital intelectual. Logo, começou a procura por lapidar estas características nas organizações. Começou a procura para aperfeiçoamento de tais características, onde se observou que valorizar o conhecimento dos colaboradores é tão importante quanto a obtenção do capital monetário. Surgiu, então, o conceito de Gestão do Conhecimento, onde o foco está nas pessoas e nas suas habilidades pessoais e como estas irão contribuir para o diferencial competitivo e o crescimento organizacional. Segundo Terra (2000):

A Gestão do Conhecimento está, desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem às várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. (p. 70)

Esta Gestão objetiva a elaboração de estratégias empresariais que utilizem o capital intelectual das pessoas ativamente para determinar novos conhecimentos e novas ideias, proporcionando diferencial competitivo e inovação à empresa.

## 2.2 As Sete Dimensões do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento na visão de Terra (2000) está ligada à capacidade de utilização e combinação pela organização das fontes e tipos de conhecimento, responsáveis pelo desenvolvimento de competências específicas e capacidade de inovação, sendo necessário à adoção de vários planos e dimensões da prática gerencial.

Ainda segundo o autor, há necessidade de que esta Gestão seja relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural.

Estas dimensões colaboram no processo da adoção da Gestão do Conhecimento em diferentes níveis organizacionais, integrando competências pessoais e coletivas, para alcançar resultados satisfatoriamente criativos e inovadores. As Sete Dimensões do Conhecimento de Terra (2000) são:

Dimensão 1 - Estratégia e Alta Administração: utilizar o conhecimento dos indivíduos da organização, para traçar objetivos e estratégias empresariais.

Dimensão 2 - Sistemas de Informação e Comunicação: processos de armazenamento de informações e difundir o conhecimento para todos, com transparência e clareza.

Dimensão 3 - Cultura Organizacional: estabelecer uma cultura interna voltada para aprendizado contínuo, inovação e criatividade.

Dimensão 4 - Organização e Processos de Trabalho: promover trabalhos em equipe multidisciplinares e estimular a troca de conhecimento e interação entre todos.

Dimensão 5 – Políticas e Práticas da Administração de Recursos Humanos: foco no crescimento empresarial e pessoal. Estimular comportamentos criativos e promover aos colaboradores remunerações extras por suas competências e habilidades individuais.

Dimensão 6 – Mensuração do Resultado: Avaliar o capital intelectual individual.

Dimensão 7 – Aprendizado com o Ambiente: Relacionamento entre clientes internos, externos e outras organizações.

O modelo proposto pelo autor Terra (2000) intitulado “As Sete Dimensões do Conhecimento” objetiva a interação do ambiente que a empresa está inserido com seu o ambiente interno, através de processos, políticas e medidas que buscam promover o crescimento organizacional e também dos seus colaboradores. Este modelo é composto de três níveis: o nível estratégico, onde encontra-se a estratégia e administração da empresa; o nível organizacional, constituído pela cultura organizacional, processos de trabalho e políticas de recursos humanos; e, por fim, a sua infra-estrutura, formada pelos sistemas de informação e mensuração de resultados.

Neste aspecto, este modelo proporciona à organização políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas a fim de gerar, identificar, validar, disseminar e

compartilhar o conhecimento existente na empresa para gerar resultados econômicos, operacionais, inovadores e desenvolver o capital intelectual dos colaboradores. Portanto, essa contribuição e interação das pessoas com a empresa promove o crescimento destacável da organização e a satisfação e desenvolvimento pessoal de todos que nela trabalham.

A figura a seguir mostra como as Sete Dimensões do Conhecimento interferem no ambiente externo e interno à organização, em todos os seus níveis e quais os resultados que podem ser promovidos à empresa quando há uma boa adoção e prática da Gestão do Conhecimento.

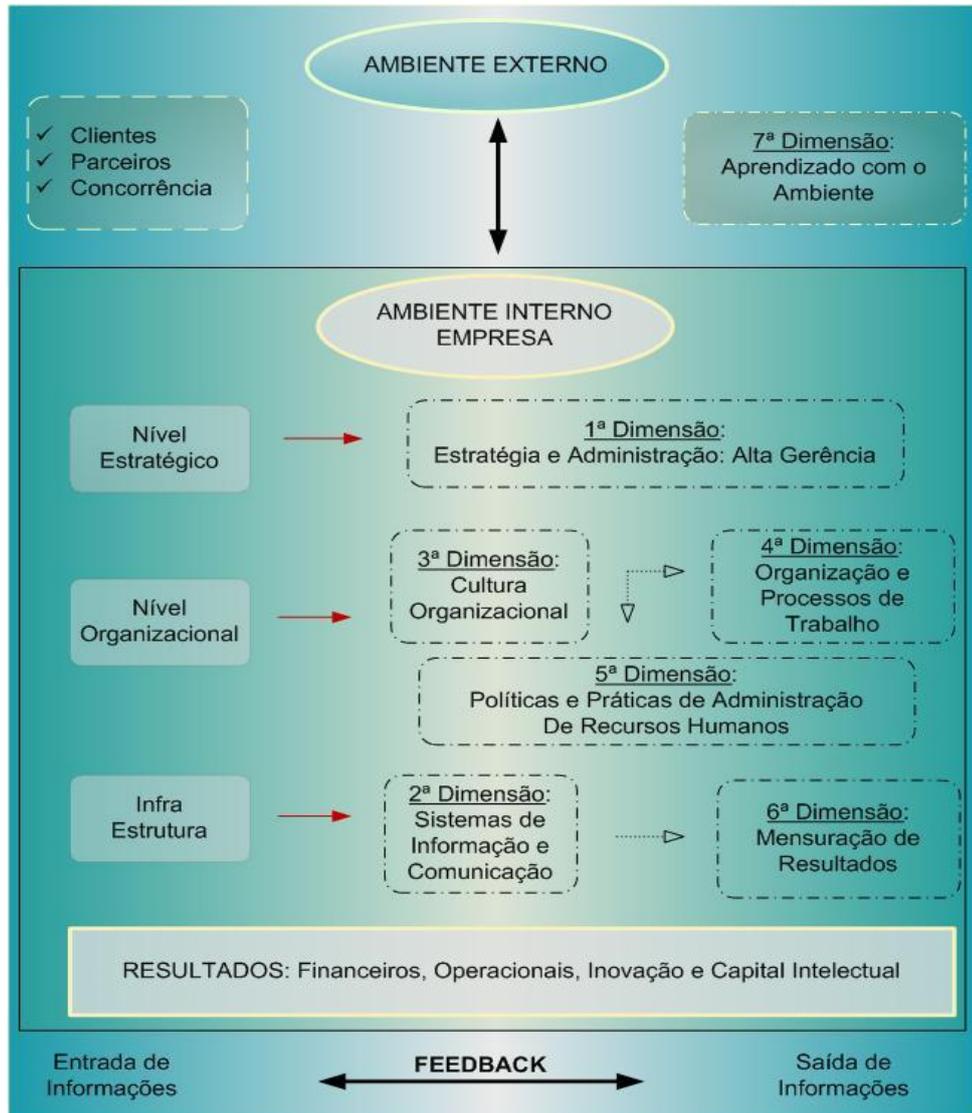


Figura 1 - As Sete Dimensões do Conhecimento.

Fonte: Adaptação de Terra (2000)

## 2.4 Educação

O modelo de Terra (2000) denominado as Sete Dimensões do Conhecimento determina-se pela influência mútua do conhecimento da empresa integrando o dos seus profissionais. Instituições de ensino são organizações focadas na educação e no aprendizado contínuo, sendo interessante agregar conhecimentos individuais para alcançar metas e

estratégias empresariais. Portanto, a respeito deste modelo e da Gestão do Conhecimento, o autor Terra (2000) afirma que:

[...] o principal capital de [...] empresas encontra-se efetivamente no conhecimento individual de seus funcionários e na capacidade da organização de aprender e inovar coletivamente, usar conhecimentos internos e externos em múltiplos contextos e lugares e vender produtos e serviços de alto valor agregado e intensivos em conhecimento (p. 127).

As escolas são instrumentos típicos na gestão do conhecimento e é essencial para o desenvolvimento do intelecto da sociedade, pois promove essa transformação da cultura e do saber em cada aluno. A educação promove mudanças de comportamentos e de ações interagindo com o aluno, o educador e o próprio meio cultural transformando o indivíduo e a sociedade em que está inserido. A escola deve ‘ensinar a aprender’, deve incentivar a curiosidade de adquirir novos conhecimentos e promover o espírito crítico entre todos que participam da organização, desde a direção até o alunado.

É importante promover o conceito de participar do mercado pessoal e de trabalho visando não somente o lucro financeiro e o crescimento econômico, mas promover a interação, discussão e comunicação a fim de originar novos conhecimentos, senso crítico e formar cidadãos que entendam sua importância significativa na sociedade, podendo contribuir desta maneira, através de atitudes, habilidades e o seu capital intelectual.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e de campo, com caráter descritivo. Conforme Gil (2002) este tipo de pesquisa caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, objetivando conhecer o comportamento e atitudes dos pesquisados. Também proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e descreve o processo numa organização através de levantamento de dados.

O Colégio Motiva é um estabelecimento particular de fundado há 11 anos e é destaque no mercado educacional na cidade de Campina Grande – PB. Portanto, despertou-se a curiosidade de identificar e avaliar se esta instituição possui práticas gerenciais ligadas à Gestão do Conhecimento, contribuindo para o seu crescimento empresarial.

Esta pesquisa foi realizada no período de 23 a 30 de abril de 2012 e utilizou-se um questionário composto de 41 aferições fechadas acerca das dimensões do conhecimento, desenvolvido por Terra (2000) em sua tese de doutorado, sendo este instrumento respondido anonimamente por todos os pesquisados.

O universo da pesquisa envolve 27 pessoas, onde apenas 19 compõem a amostragem, sendo estes 6 homens e 13 mulheres, entre 28 a 65 anos de idade. Os respondentes são da alta administração do Colégio Motiva, composta por 1 diretor(a), 1 vice-diretor(a), 2 supervisores(as), 3 psicólogos(as) e 12 coordenadores. Dentre estes, 17 são casados, 1 é divorciado e 1 é viúvo, onde 10 possuem o superior completo, 7 têm o título de especialista em educação e 2 possuem mestrado.

Uma escala do tipo Likert com os extremos “concordo totalmente” e “discordo totalmente”, formaram o conjunto de alternativas disponíveis para demarcação de opiniões dos pesquisados para as questões. Os dados foram avaliados através de uma média de valores conjuntos a respeito de cada aferição, mostrando os resultados em gráficos percentuais de cada Dimensão do Conhecimento.

DIMENSÕES	AFERIÇÃO DAS DIMENSÕES
<b>1. Estratégia e Administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há concordância entre todos os colaboradores sobre quais sejam os pontos fortes da empresa.</li> <li>▪ A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais.</li> <li>▪ A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.</li> </ul>
<b>2. Sistemas de Informação e Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A comunicação é eficiente em todos os sentidos: cima para baixo, baixo para cima e entre áreas distintas.</li> <li>▪ As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização.</li> <li>▪ Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento existente na empresa.</li> </ul>
<b>3. Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A Missão e os Valores são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.</li> <li>▪ Há um elevado nível de confiança entre empresa e colaboradores.</li> <li>▪ Existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.</li> <li>▪ As pessoas são focadas apenas no curto prazo.</li> <li>▪ Estimula-se a experimentação. Há liberdade de tentar e falhar.</li> <li>▪ As pessoas preocupam-se com toda a empresa, não apenas com o seu setor. Buscam uma otimização conjunta.</li> <li>▪ Existe grande honestidade na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.</li> <li>▪ Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para a inovação.</li> <li>▪ Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”.</li> <li>▪ As realizações importantes são comemoradas.</li> <li>▪ Há elevada tolerância a piadas e bom humor.</li> </ul>
<b>4. Organização e Processos de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.</li> <li>▪ Há uso constante de equipes “ad-hoc” (com finalidade temporária) ou temporárias, com grande autonomia, dedicadas a projetos inovadores.</li> <li>▪ Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.</li> <li>▪ Realizam-se, com frequência, reuniões informais fora do local de trabalho.</li> <li>▪ A tomada de decisão é tomada no nível mais baixo. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.</li> </ul>
<b>5. Políticas e Práticas da Administração de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O processo de seleção é bastante rigoroso.</li> <li>▪ Há busca de diversidade e aumento da criatividade através do recrutamento.</li> <li>▪ O planejamento de carreira busca dotar colaboradores de diferentes perspectivas e experiências.</li> <li>▪ A reponsabilidade dos cargos é em geral, bastante abrangente.</li> <li>▪ Há investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.</li> <li>▪ Estimula-se o aprendizado através de interações com pessoas de dentro e fora da organização.</li> <li>▪ Há baixo nível de turnover (rotatividade de pessoal), em comparação a outras empresas do mesmo setor.</li> <li>▪ O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho e/ou as necessidades da empresa.</li> <li>▪ A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.</li> <li>▪ Há reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.</li> <li>▪ Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe. Os créditos são compartilhados.</li> <li>▪ Existem participação nos lucros envolvendo a maior parte dos colaboradores.</li> <li>▪ Há preocupação com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.</li> </ul>
<b>6. Mensuração de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).</li> <li>▪ Os resultados alcançados são do conhecimento de todos.</li> </ul>

<p><b>7. Aprendizado com o Ambiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A organização aprende muito com os seus clientes (pais e alunos). Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.</li> <li>▪ A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.</li> <li>▪ A organização tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de pesquisa.</li> <li>▪ A decisão de realizar alianças, está relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importante.</li> </ul>
---	---

Quadro 1 – Aferição das Dimensões da Gestão do Conhecimento.

Fonte: Terra (2000)

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo do presente artigo é o Colégio Motiva, foi fundado há 11 anos e possui 4 unidades de ensino, sendo duas na cidade de Campina Grande e dois em João Pessoa, ambas no Estado da Paraíba. O objetivo da sua concepção é ser “uma instituição de ensino inserida num ambiente privilegiado pela Natureza, possibilitando o convívio harmônico dos estudantes com o meio ambiente” e também “uma escola alicerçada em uma pedagógica transformadora”. O Colégio sempre buscou adotar práticas de inovação em suas políticas pedagógicas, projetos e métodos de ensino. Nos seus valores, pode se observar práticas de pesquisas contributivas para a formação dos seus alunos e colaboradores e completamente empenhada em atingir seus objetivos.

#### 5. RESULTADOS

##### 5.1 Dimensão 1: Estratégia e Administração

Esta dimensão procura analisar como é realizada a integração das habilidades e competências individuais e coletivas como também saber se existe clareza sobre os pontos fortes e a macroestratégia da organização. Promover o crescimento empresarial no seu segmento de atuação, conquistar novos mercados e manter sempre o diferencial competitivo é possível a partir da proposição de metas desafiadoras para todos os colaboradores, para então, formar líderes exemplares, motivados e diferenciados. Terra (2007) destaca que essas metas desafiadoras devem ser difíceis, mas realistas e passíveis de mensuração de resultados para promover o *feedback* para os indivíduos.

Neste sentido, esta primeira análise buscou mostrar se todos os colaboradores entendem quais são os pontos fortes do Colégio Motiva, se a macroestratégia da empresa é comunicada para todos, como também se a alta administração da empresa, assiduamente, propõe metas urgentes e desafiadoras. 50% dos respondentes concordam totalmente com estas questões, 42% concordam parcialmente, 4% são indiferentes e 4% discordam parcialmente.

Gerir o conhecimento e o capital intelectual da organização para atingir metas e objetivos é a chave para o crescimento empresarial. As habilidades de cada indivíduo devem ser observadas e utilizadas da melhor maneira na organização, a fim de contribuir para crescimento individual e coletivo. A alta administração deve reconhecer o capital intelectual inserido na empresa e promover ações para desenvolver e evoluir este capital, atingindo assim a sua macroestratégia e tendo um diferencial competitivo.

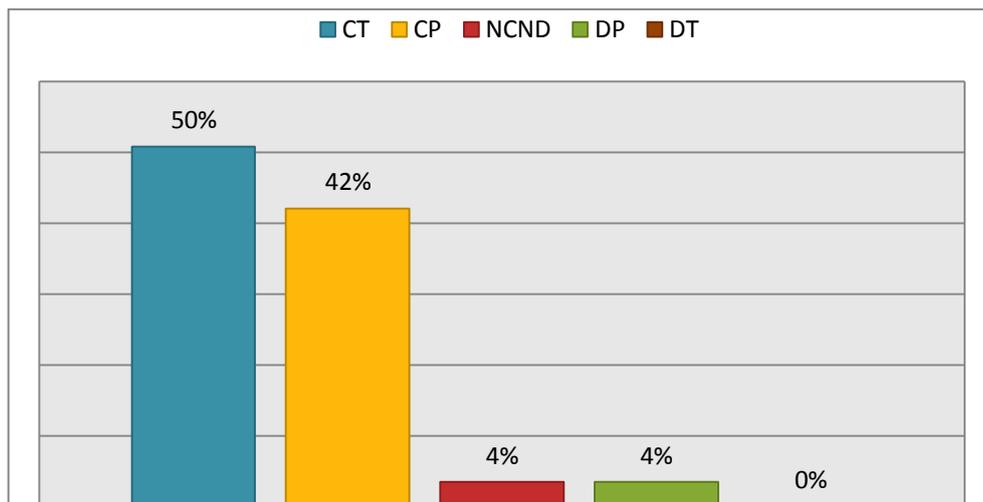


Gráfico 1: Estratégia e Administração  
Fonte: Pesquisa de Campo (2012)

## 5.2 Dimensão 2: Sistemas de Informação e Comunicação

Todos os dados e informações da empresa precisam ser organizados, arquivados de forma fácil e ser de fácil acesso para tornar a comunicação interna de precisa, rápida e confiável. Terra (2007) afirma que:

As pessoas, em geral, gostam de saber como elas ‘fazem diferença’ para o alcance dos objetivos globais. A produtividade geral também é maior na medida em que há um processo frequente e claro de comunicação entre diferentes áreas da organização (p. 14).

A empresa precisa ter uma equipe motivada e focada em atingir os objetivos coletivos e individuais, contribuindo para o crescimento da empresa. A Gestão do Conhecimento trata sobre conseguir absorver o conhecimento de cada pessoa juntamente com o conhecimento de mundo através do compartilhamento entre todos, trazendo estas experiências e saberes para dentro da empresa e transformar em novos conhecimentos.

É interessante haver um meio de documentação do capital intelectual destas pessoas, proporcionando motivação para o colaborador e visando o desenvolvimento pessoal e empresarial e disseminar toda informação dentro da organização. Mas, para ter uma informação compartilhada entre todos de forma rápida, precisa e eficiente, é necessário um sistema de comunicação adequado, para todos entenderem claramente como desenvolver as suas tarefas contribuindo para o progresso da organização.

O resultado da pesquisa mostra que 18% dos pesquisados concordam totalmente com o sistema de informação e comunicação que existe no Colégio Motiva, 54% concordam em parte com a afirmação, seguido de 4% de pessoas que não concordam nem discordam, 20% que discordam parcialmente da eficiência desses sistemas e, por fim, 4% que desacreditam por completo do modo como as informações são repassadas e da maneira que a comunicação é feita na empresa.

Este gráfico revela o acesso às informações e a comunicação dentro da empresa é regular, mostrando ser um sistema útil, confiável e relevante em apenas alguns setores da organizações. É importante que o Colégio Motiva sempre inove e renove os mecanismos de comunicação, procurando sempre distribuir as informações relevantes e não confidenciais de forma clara, segura, eficiente e transparente.

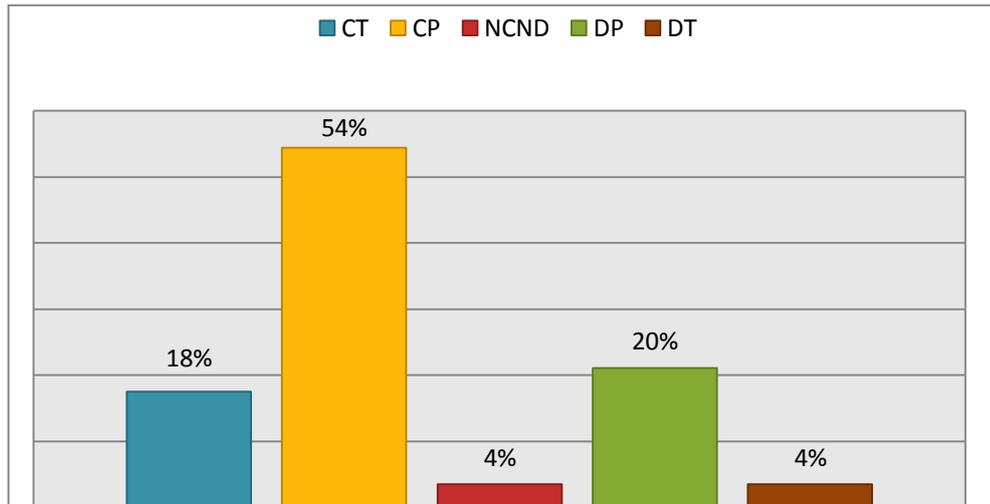


Gráfico 2: Sistemas de Informação e Comunicação  
Fonte: Pesquisa de Campo (2012)

### 5.3 Dimensão 3: Cultura Organizacional

A cultura da organização é composta, primeiramente, pelos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos, pela sua missão – a razão de existência da empresa – e também os seus profissionais. É importante que os colaboradores se sintam confortáveis, orgulhosos e realizados no seu ambiente de trabalho, para dessa maneira, haver a integração da cultura organizacional adaptada as convicções dos seus colaboradores, sendo instrumentos essenciais para o progresso e o alcance das estratégias gerenciais.

A empresa precisa ter uma cultura singular, sempre atento às mudanças que acontecem no mercado, procurando ser inovadora, criativa, possuindo diferencial competitivo e valorizando os seus profissionais. Características essenciais de uma forte cultura organizacional são: disseminar confiabilidade entre as equipes, valorizar as habilidades de cada colaborador, estimular a experimentação, permitir a contribuição de novas ideias e investir na habilidade intelectual e autenticidade de cada pessoa. Os valores que regem o Colégio Motiva são: aprendizagem, desenvolvimento humano e interação social. Sendo estes alinhados aos valores sociais como amizade, igualdade, liberdade, respeito, responsabilidade, justiça, solidariedade e liberdade.

Os estudados foram indagados a respeito da cultura organizacional da empresa, através de aferições sobre a Missão, os Valores e nível de confiança dentro da organização. Também responderam se existe orgulho de trabalhar, se o foco dos objetivos são voltado para o curto prazo, se os colaboradores trabalham conjuntamente com outros setores dentro da empresa. Ainda sobre a cultura do Colégio Motiva, foi averiguado se as pessoas que trabalham neste Colégio são autênticas, se reconhecem que o tempo é um fato influenciador da inovação, se novas ideias são valorizadas e, por fim, se existe na organização tolerância para piadas e bom humor.

Os resultados apontam que 42% concordam totalmente com o tipo de cultura existente no Colégio Motiva, 38% concordam parcialmente, 6% são indiferentes a estas questões, 11% discordam parcialmente e 11% discordam da cultura organizacional em que estão inseridas. A empresa mostra um cultura muito inclinada para o crescimento empresarial, sendo um pouco fechada para se adaptar e integrar os valores pessoais dos seus clientes internos juntamente com a missão e os valores da empresa.

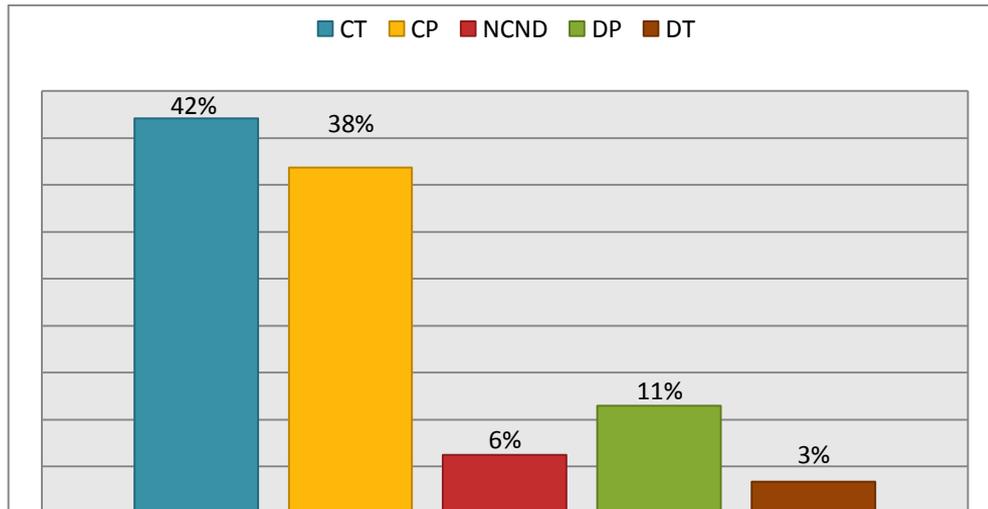


Gráfico 3: Cultura Organizacional  
Fonte: Pesquisa de Campo (2012)

#### 5.4 Dimensão 4: Organização e Processos de Trabalho

Esta dimensão avalia os processos de trabalho, realização de atividades e a tomada de decisão dentro da organização. As aferições acerca desta dimensão abordam se existe o uso de equipes multidisciplinares na empresa, se há o uso de equipes com finalidade temporária, se têm reorganizações para adaptação das demandas, se realizam reuniões informais e ainda como é desempenhado o processo de tomada de decisões na empresa.

Em relação às questões dos processos de trabalho citadas acima, há grande diferença entre as respostas desta dimensão. 24% dos respondentes concordam totalmente com as aferições desta dimensão, 28% concordaram parcialmente, seguidos de 15% que são indiferentes, 16% discordam parcialmente destes processos e 17% discordam por completo.

Logo, observa-se que a maneira que processos de trabalho são realizados no Colégio Motiva, mostram-se insatisfatórios para os seus colaboradores. É importante que a empresa modifique a metodologia de atividades, trabalhando mais com equipe multidisciplinares, se adaptar melhor às mudanças que ocorrem no ambiente competitivo que está inserido e, ainda, aprimore o processo decisório, tornando-o mais ágil e menos burocrático.

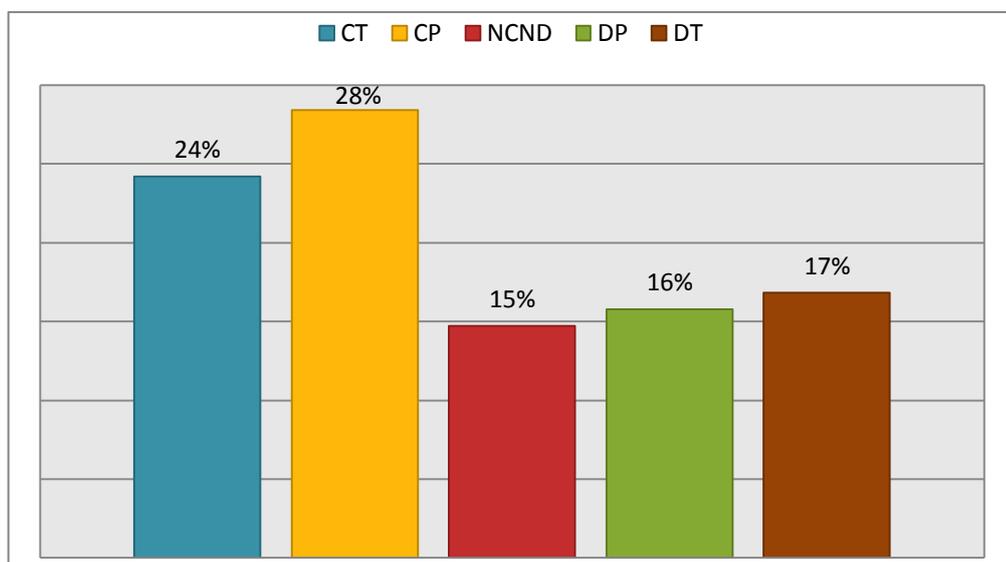


Gráfico 4: Organização e Processos de Trabalho  
Fonte: Pesquisa de Campo (2012)

### 5.5 Dimensão 5: Política e Práticas da Administração de Recursos Humanos

O foco desta dimensão são as pessoas e o capital intelectual que estas detêm. Logo, nota-se que é importante saber como utilizar a Gestão do Conhecimento, disseminando o conhecimento individual para auxiliar da melhor maneira no alcance das metas. Isso se dá através do estímulo de comportamentos criativos e da promoção aos colaboradores, a partir de, por exemplo, remunerações extras por suas competências e habilidades individuais.

Logo, é muito importante que existe uma política de incentivo ao desenvolvimento do colaborador, motivando financeira e intelectualmente, para que este, com todas as suas habilidades, esteja sempre estimulado a contribuir com os objetivos impostos pela empresa.

Esta dimensão avalia os seguintes pontos acerca da política e práticas da administração de recursos humanos: processo de seleção, diversidade e criatividade, plano de carreira, responsabilidade dos cargos, desenvolvimento profissional, aprendizado, nível de *turnover*, treinamento, evolução de salários, reconhecimento por resultados, esquemas de pagamentos, participação nos lucros e preocupação com a segurança e saúde.

Os resultados apontam para uma administração dos Recursos Humanos regular no Colégio Motiva. 32% concordam totalmente com a política de recursos humanos praticada na empresa, 34% concordam parcialmente com essas práticas, 12% não concordam nem discordam, 8% discordam parcialmente e 14% são contra as políticas e práticas de recursos humanos existentes na organização.

Portanto, é bom ressaltar que quanto mais satisfeitos os colaboradores estão no seu ambiente de trabalho, mais eficiente será o resultado final alcançado pela empresa. O processo de incentivo ao colaborador na organização não se mostra muito satisfatório, mas é possível adaptar algumas destas políticas administrativas voltadas para a realização e motivação dos colaboradores, a exemplo dos esquemas de pagamentos associados ao desempenho, como também a participação dos colaboradores nos lucros da empresa e constante treinamento profissional.

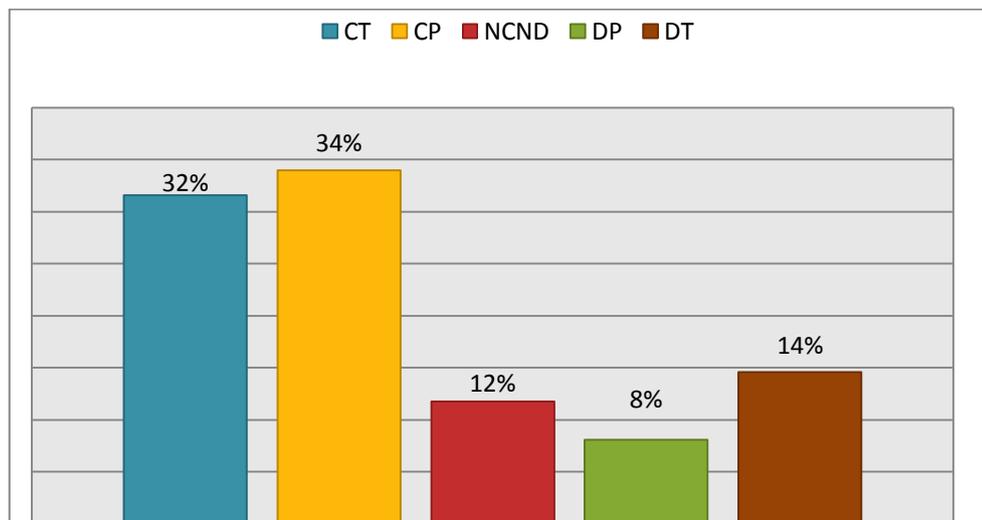


Gráfico 5: Políticas e Práticas de Administração de Recursos Humanos  
Fonte: Pesquisa de Campo (2012)

### 5.6 Dimensão 6: Mensuração de Resultados

Atualmente, resultados empresariais não medidos observando apenas a ótica do lucro e da quantidade. Pelo contrário, é importante estimar também os resultados qualitativos que a empresa possui, repassando tais resultados para o público interno e externo. Terra (2007), na sua obra intitulada “7 dimensões do conhecimento e 100 Práticas Gerenciais”, destaca que é

essencial mensurar resultado sob diversas perspectivas, entre várias áreas e processos de organização, pois permite observar fatores específicos, como, por exemplo: o nível de satisfação dos clientes internos e externos; as medidas de eficácia e eficiente; o capital intelectual da empresa e os índices dos fatores inovadores.

Os respondentes foram questionados se existe preocupação da empresa em medir resultados e se esses resultados são do conhecimento de todos. 42% concordaram completamente com essas aferições; 45%, em parte, também concordaram; 10% foram indiferentes e apenas 3% discordaram totalmente com os pontos acima.

Neste sentido, pode-se afirmar que o Colégio Motiva, de forma ainda tímida, mede seus resultados sob diversas óticas e perspectivas, sendo importante que exista uma continuidade e aprimoramento nesta avaliação. A mensuração de resultados proporcionando uma avaliação quantitativa e qualitativa auxiliam a organização em focar a atenção nos pontos específicos que são satisfatórios e devem continuar tendo uma melhoria contínua, e quais os pontos que precisam ser modificados para o crescimento da empresa e dos colaboradores.

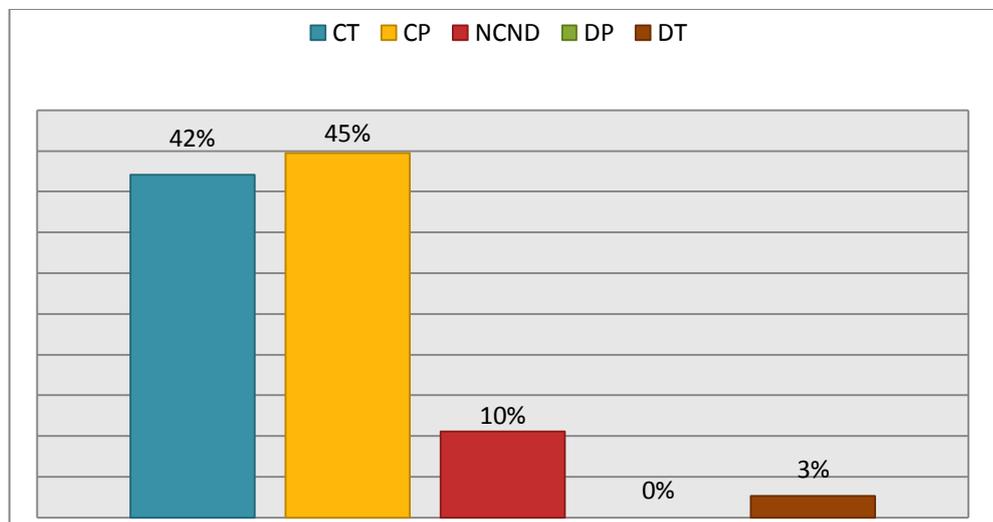


Gráfico 6: Mensuração de Resultados  
Fonte: Pesquisa de Campo (2012)

### 5.7 Dimensão 7: Aprendizado com o Ambiente

A Gestão do Conhecimento consiste em compartilhar o conhecimento para gerar novos conhecimentos. Esta última dimensão enfatiza este compartilhamento a partir da parceria entre outras empresas, o aprendizado com os seus clientes e das decisões estratégicas que proporcionem novos aprendizados.

A análise desta dimensão revela 51% da alta administração do Colégio Motiva concorda que a existe na empresa mecanismos formais e informais de aprendizado com o ambiente que está inserido, ou seja, com os seus clientes (pais e alunos), com os parceiros e com o ambiente externo. 37% concorda em parte com essa questão; 8% não concordam nem discordam com os mecanismos de aprendizado que a empresa dispõe; 1% discorda parcialmente e 3% não concorda por completo com essa afirmação.

O autor Terra (2000) mostra que as empresas que compartilham e disseminam o conhecimento dos colaboradores, clientes e do ambiente que está inserido, através de sistemas de informações e processos de trabalho, possuem um diferencial competitivo, promovem o seu crescimento e colaboram com o progresso pessoal que trabalha na empresa. Logo, é essencial que a organização esteja sempre atenta às mudanças externas, adequada à realidade do contexto atual, e gerando novos conhecimentos.

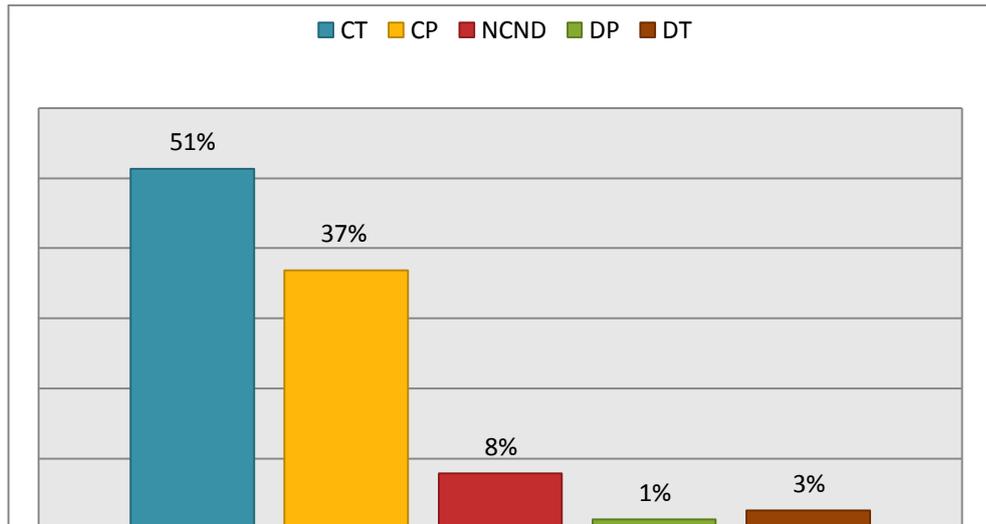


Gráfico 7: Aprendizado com o Ambiente  
Fonte: Pesquisa de Campo (2012)

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente artigo pretendia avaliar como o Colégio Motiva está praticando a Gestão do Conhecimento. Esta avaliação foi realizada através de um questionário fechado com perguntas objetivas, a partir do modelo de Terra (2000) das Sete Dimensões do Conhecimento.

Na esfera estratégica, a empresa tem uma visão nítida em relação aos seus objetivos e procura transmiti-los claramente à todos os colaboradores. A alta administração realiza reuniões formais semanalmente para traçar metas desafiadoras, a partir do compartilhamento de ideias, conhecimentos e sugestões de seus coordenadores, supervisores e diretores.

No nível organizacional, observa-se que a organização possui uma cultura muito forte, observando uma estrutura hierárquica formal, cumprindo sempre a sua missão e seus valores de forma satisfatória. No aspecto dos processos de trabalho, existe uma evidente atividade com equipes multidisciplinares, que sempre contribuem com ideias inovadoras e criativas, como também proporcionam resultados satisfatórios. A burocracia está frequente no processo diário de trabalho e ocorrem poucas reuniões informais fora deste ambiente. Ainda na categoria organizacional, as políticas e práticas de recursos humanos são eficientes e mostram-se satisfatórias aos colaboradores.

No âmbito da infra-estrutura administrativa que a empresa dispõe, nota-se que os sistemas de comunicação existentes são eficazes, conseguindo disseminar as informações e documentar o capital intelectual interno; como também a preocupação em divulgar os resultados alcançados pela equipe. Por fim, a análise do modo de interação do ambiente interno com o externo, pode-se dizer que existe o aprendizado e a troca de experiências com o público-alvo, os clientes internos e os parceiros.

O Colégio Motiva exerce nitidamente a Gestão do Conhecimento. Acredita-se na valorização do profissional, pois ele detém a característica fundamental para o crescimento empresarial: o capital intelectual. Frequentemente, o conhecimento dos colaboradores é documentado e disseminado na organização, por meio formais, com sistemas de informação e programas tecnológicos, como também por meio informais, através de reuniões e conversas informais.

Concluí-se que a política de trabalho adotada no Colégio Motiva está proporcionando resultados satisfatórios, confiança nos colaboradores, alto nível de habilidades e competências, individuais e coletivas, e um bom relacionamento entre a empresa e os seus

clientes internos. Recomenda-se a melhoria contínua deste processo, pois está trazendo um retorno financeiro e operacional muito positivo para a organização, preocupando-se em ser inovador, e sempre gerar novos conhecimentos.

No entanto, algumas questões demonstraram que existe uma parcela de desvalorização profissional, do ponto de vista dos próprios colaboradores do Colégio Motiva. Recomenda-se reavaliar tais questões e procurar instalar uma política de reestruturação nas práticas e processos de trabalhos que envolva atividades em equipes multidisciplinares, esquemas de pagamento associados ao desempenho, como também existir, frequentemente, interações e incentivos para que os colaboradores possam se motivar e trabalhar de maneira eficaz e eficiente. É importante ressaltar que o capital mais importante da empresa são as pessoas. Portanto, é essencial que haja investimento frequente no seu profissional, reconhecer o talento individual para favorecer colaboradores em diferentes perspectivas e experiências, preocupando-se no desenvolvimento pessoal tanto quanto no crescimento empresarial.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

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

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

PERILLO, Mara. **O Conceito de Gestão do Conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/32153/>> Acesso em 30 de março de 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. Tese de doutorado, São Paulo: 1999.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: 7 dimensões do conhecimento e 100 Práticas Gerenciais**, 2007. Disponível em <[http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/GC\\_-\\_7\\_Dimens%C3%B5es\\_e\\_100\\_pr%C3%A1ticas\\_gerenciais.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/GC_-_7_Dimens%C3%B5es_e_100_pr%C3%A1ticas_gerenciais.pdf)> Acesso em 15 de março de 2012.

Site do Colégio Motiva <<http://www.colegiomotiva.com.br/>> Acesso em 20 de março de 2012.

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Avaliação da Gestão do Conhecimento no Setor Educacional”. Este estudo tem por objetivo avaliar como o Colégio Motiva está praticando a Gestão do Conhecimento. Esta Gestão define-se como a capacidade de utilização e combinação das fontes e tipos de conhecimento pela empresa, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. Sua participação é anônima e confidencial. Os dados coletados serão utilizados apenas nesta pesquisa e a sua colaboração é de grande valia.

Este questionário é composto por 41 questões fechadas com 5 alternativas de respostas, sendo estas as seguintes opções: **CT** (Concordo Totalmente), **CP** (Concordo Parcialmente), **NCND** (Não Concordo Nem Discordo), **DP** (Discordo Parcialmente) e **DT** (Discordo Totalmente).

PERFIL DOS PESQUISADOS				
SEXO ( ) Feminino ( ) Masculino		IDADE	FUNÇÃO DESEMPENHADA	
ESTADO CIVIL ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viúvo			ESCOLARIDADE	

DIMENSÕES	AFERIÇÃO DAS DIMENSÕES	CT	CP	NC ND	DP	DT
1. Estratégia e Administração	Há concordância entre todos os colaboradores sobre quais sejam os pontos fortes da empresa.					
	A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais.					
	A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.					
2. Sistemas de Informação e Comunicação	A comunicação é eficiente em todos os sentidos: cima para baixo, baixo para cima e entre áreas distintas.					
	As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização.					
	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento existente na empresa.					
3. Cultura Organizacional	A Missão e os Valores são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.					
	Há um elevado nível de confiança entre empresa e colaboradores.					
	Existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.					
	As pessoas são focadas apenas no curto prazo.					
	Estimula-se a experimentação. Há liberdade de tentar e falhar.					
	As pessoas preocupam-se com toda a empresa, não apenas com o seu setor. Buscam uma otimização conjunta.					
	Existe grande honestidade na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
	Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para a inovação.					
	Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”.					
	As realizações importantes são comemoradas.					
Há elevada tolerância a piadas e bom humor.						

4. Organização e Processos de Trabalho	Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
	Há uso constante de equipes “ad-hoc” (com finalidade temporária) ou temporárias, com grande autonomia, dedicadas a projetos inovadores.					
	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
	Realizam-se, com frequência, reuniões informais fora do local de trabalho.					
	A tomada de decisão é tomada no nível mais baixo. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.					
5. Políticas e Práticas de Administração de Recursos Humanos	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
	Há busca de diversidade e aumento da criatividade através do recrutamento.					
	O planejamento de carreira busca dotar colaboradores de diferentes perspectivas e experiências.					
	A reponsabilidade dos cargos é em geral, bastante abrangente.					
	Há investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.					
	Estimula-se o aprendizado através de interações com pessoas de dentro e fora da organização.					
	Há baixo nível de turnover (rotatividade de pessoal), em comparação a outras empresas do mesmo setor.					
	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho e/ou as necessidades da empresa.					
	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.					
	Há reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.					
	Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe. Os créditos são compartilhados.					
	Existem participação nos lucros envolvendo a maior parte dos colaboradores.					
	Há preocupação com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.					
6. Mensuração de Resultados	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
	Os resultados alcançados são do conhecimento de todos.					
7. Aprendizado com o Ambiente	A organização aprende muito com os seus clientes (pais e alunos). Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.					
	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					
	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de pesquisa.					
	A decisão de realizar alianças, está relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importante.					