

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC - UnC – UNIPLAC**

**DO CONHECIMENTO ACADÊMICO AO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a utilização do conhecimento
acadêmico nas pequenas indústrias de Lages-SC.**

LEILA REGINA PORTAL

**Florianópolis
2001**

Leila Regina Portal

**DO CONHECIMENTO ACADÊMICO AO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL:
um estudo sobre a utilização do conhecimento acadêmico
nas pequenas indústrias de Lages-SC.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Maria Terezinha Angeloni, Dr^a.

Florianópolis, fevereiro de 2001

DO CONHECIMENTO ACADÊMICO AO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL:
um estudo sobre a utilização do conhecimento acadêmico pelas
pequenas indústrias de Lages-SC.

Leila Regina Portal

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

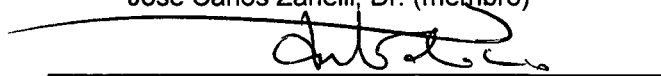
Apresentada junto a Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Maria Terezinha Angeloni, Dr^a (presidente)



José Carlos Zanelli, Dr. (membro)



Zuleica Maria Patricio, Dr^a.(membro)

Ao **Sérgio**, esposo, amigo e companheiro, pelo apoio e incentivo.

Ao **Filipe** e **Gabriela**, filhos queridos, pelo carinho, paciência e compreensão pelas ausências.

AGRADECIMENTOS

A autora agradece às pessoas e instituições a seguir relacionadas pelo apoio, e consideração recebidos quando da realização desse trabalho:

- Ao professor Dr. Nelson Colossi pelo apoio e palavras de incentivo;
- À professora Dra. Maria Terezinha Angeloni, orientadora do trabalho, pela manifestação de carinho e amizade, além da disposição e incentivo;
- A todos os demais professores do curso de Mestrado em Administração que, com tanto talento, agregaram maior valor ao conhecimento até então adquirido;
- Aos colegas mestrandos pela oportunidade de conviver com pessoas muito especiais, companheiros de mais uma caminhada;
- À Associação Comercial e Industrial de Lages pelas informações fornecidas;
- Ao SESI – Serviço Social da Indústria-Lages pelas informações fornecidas;
- À Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional da Prefeitura Municipal de Lages, na pessoa do professor Luiz Carlos Pflieger pelo apoio e informações fornecidas;
- À AMPE – Associação das Micros e Pequenas Empresas-Lages, na pessoa do Sr.Clóvis, pelo incentivo e informações recebidas;
- A todos os executivos das pequenas indústrias do município de Lages, sujeitos da pesquisa, pela oportunidade e consideração recebida;
- A todos os egressos do curso de Administração da Uniplac, concluintes do curso em 1998, 1999 e 2000, pela colaboração e incentivo;
- À Daniela e Alyson, amigos especiais, pela dedicação e apoio;
- Em especial, à Lilia, irmã, amiga, companheira, por tudo o que nenhuma palavra, em qualquer idioma, expressaria.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	v
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	02
1.2 OBJETIVOS.....	04
1.3 JUSTIFICATIVA.....	05
2. BASE CONCEITUAL.....	06
2.1 AUTO-CONHECIMENTO: APRENDER A SER.....	07
2.2 O TRABALHO: APRENDER A SER ORGANIZACIONAL.....	17
2.3 A ORGANIZAÇÃO: AGREGANDO TALENTOS.....	22
2.4 INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO: COMPARTILHANDO VALORES.....	27
2.5 O CONHECIMENTO: VANTAGEM COMPETITIVA.....	31
2.5.1 O conhecimento organizacional.....	36
2.5.2 O conhecimento acadêmico.....	49
2.5.2.1 Os cursos de Administração no Brasil.....	52
2.5.2.2 O curso de Administração da UNIPLAC.....	57
2.6 O MERCADO UTILIZANDO O CONHECIMENTO.....	59

2.7	DEFINIÇÃO DE TERMOS	62
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	65
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	65
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA.....	66
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	67
3.4	COLETA DE DADOS.....	68
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	74
4.1	O CONTEXTO SÓCIO ECONÔMICO EM QUE SE INSEREM AS PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE LAGES-SC.....	75
4.2	GESTÃO DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS.....	77
4.3	PERFIL DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DO EGRESSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC PESQUISADO.....	88
4.4	A UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO ACADÊMICO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC PELAS PEQUENAS INDÚSTRIAS DE LAGES-SC.....	90
4.5	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE LAGES-SC EM RELAÇÃO AO TRABALHO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC.....	92
4.6	IDENTIFICAÇÃO DA FORMA DE UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC PELAS PEQUENAS INDÚSTRIAS.....	94
4.7	IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE PODEM DIFICULTAR A TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	96
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	99
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
	ANEXOS.....	109

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Empresa por setor X distribuição da população econômica-mente ativa.....	77
QUADRO 2 – O que as empresas esperam ao contratar um egresso.....	86
QUADRO 3 – Competências dos egressos segundo sua percepção.....	89
QUADRO 4 – Carências dos egressos segundo sua percepção.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Tempo de atividade das empresas pesquisadas.....	81
GRÁFICO 2 – Composição societária.....	81
GRÁFICO 3 – Nível de instrução da direção.....	82
GRÁFICO 4 – Gestão da área financeira – gênero.....	82
GRÁFICO 5 – Administração geral – gênero	83
GRÁFICO 6 – Gestão de recursos humanos – gênero.....	83

RESUMO

Com o objetivo de analisar a utilização do conhecimento adquirido pelos egressos do curso de Administração da Uniplac, nas pequenas indústrias do município de Lages, realizou-se pesquisa exploratória, valendo-se de investigações com ênfase às práticas e diretrizes que necessitavam de modificações. Foram utilizados recursos que deram caráter à abordagem qualitativa e quantitativa do presente trabalho. Os sujeitos da pesquisa foram os egressos do curso de Administração, concluintes nos anos de 1998, 1999 e 2000 e as pequenas indústrias nas quais aqueles egressos haviam trabalhado naquelas datas. Pelos resultados obtidos observa-se que a cultura organizacional das empresas pesquisadas, a insegurança que os executivos sentem na capacidade de gestão dos egressos, além da pouca demonstração pelos egressos, dos conhecimentos adquiridos na academia, são fatores que dificultam a transformação do conhecimento acadêmico em organizacional. Identificou-se que as pequenas indústrias têm necessidade de conhecimento nas seguintes áreas: administração de pessoas, administração de vendas e informática. Foi possível também identificar que os egressos do curso necessitam desenvolver habilidades como liderança e autonomia na execução de suas atividades profissionais. A forma de utilização do conhecimento acadêmico pelas pequenas indústrias encontra-se demonstrada pelas seguintes atividades desenvolvidas pelos egressos: controles de processos na área da administração financeira e orçamentária; controle das rotinas de pessoal, além da organização de treinamentos na área da administração de recursos humanos; emissão de documentos e contatos com os clientes na área de administração de vendas/marketing, contatos com fornecedores e organização de estoques na área da administração dos recursos materiais e patrimoniais, além de sugestões de desenvolvimento de programas de gestão da qualidade na administração da produção. Abrangendo todas as análises e relações que a pesquisa permitiu, conclui-se que os egressos do curso não têm desenvolvido nas pequenas indústrias atividades de gestão, ou seja, as que se relacionam ao planejamento, organização, controle e liderança dos processos administrativos de uma organização.

ABSTRACT

With the objective of analyzing the use of the knowledge acquired by a graduate of UNIPLAC Business Management course in small industries in Lages, field research has been held considering investigations focusing practices and ways that needed modifications. Resources that characterized the quality and quantity goals of this work were used. The research subjects were the Business Management students graduating in 1998, 1999 and 2000 and the small industries in which they had worked those years. The results allow us to conclude that the organization culture of the companies researched, the lack of confidence that the decision-makers feel about the capacity of the graduates, in addition to the few demonstration by the graduates of their knowledge acquired in the academy, are factors that make the transformation of the knowledge from academic to organizational difficult. We observed that the small companies need knowledge in the following areas: personnel management, sales management and computing. It was also possible to realize that the course graduates need to develop abilities such as leadership and autonomy to perform their professional activities. The way the small companies use academic knowledge is shown in the following activities performed by the graduates: process controls in the field of finance and budget management; personnel routine control, besides the organization of training in the field of human resources management; issue of documents and contacts with clients in the field of sales and marketing management, contacts with suppliers and stock organization in the field of material resources and patrimony management, besides suggestions of program development in the field of quality management in the production administration. Comprising all the analyses and relations the research allowed, we conclude that the course graduates have not developed management activities in the small companies, i.e., those that are related with planning, organization, control and leadership of the management processes of an organization.

1 INTRODUÇÃO

A análise do desenvolvimento de um país, normalmente é feita a partir de fatores cujas variáveis são macroeconômicas, como o desempenho do seu saldo comercial, a variação do produto interno bruto ou as taxas de juros cobradas pelo sistema financeiro.

Entretanto, quando a análise refere-se ao desenvolvimento de uma cidade ou região, são considerados fatores como características geográficas que determinam a capacidade de estabelecimento de indústrias, vias de recebimento e distribuição de produtos, como rodovias, ferrovias ou aerovias, entre outras e a capacidade de geração de conhecimento, como escolas e universidades, não esgotando outros fatores de grande importância para esta análise.

Em qualquer via de observação possível, a conclusão poderá ser a de que parece não ser mais os grandes planos macroeconomicos que determinam o sucesso ou o fracasso de um país ou uma região, do ponto de vista da economia. São as milhares de pequenas e microempresas, realidade de qualquer país em desenvolvimento, as quais pagam impostos, oferecem empregos, desenvolvem produtos e serviços de grande utilidade e normalmente de custos baixos.

Parece que esta mudança de visão e de perspectivas sócio-econômicas tem valorizado pequenos detalhes que fazem parte dos negócios das empresas, como vocação, criatividade, determinação e conhecimento de jovens empreendedores, que vem mudando o perfil empresarial brasileiro e, aos poucos, acabando com o domínio absoluto das grandes empresas sobre a economia do país.

Este trabalho não teve a intenção de discutir a estrutura ou o desenvolvimento econômico do país ou das empresas, mas buscou analisar como as pequenas indústrias utilizam o conhecimento de seus colaboradores, egressos do curso de Administração da UNIPLAC, num momento de grande competitividade, de modo a garantir o seu desenvolvimento.

Apresenta-se, nas próximas páginas, o trabalho de pesquisa que recebeu a seguinte estrutura: no capítulo primeiro encontra-se a introdução, a qual contém a formulação do problema de pesquisa, os objetivos e justificativa; no segundo capítulo apresenta-se a base conceitual que, cientificamente, embasou as conclusões; a metodologia da pesquisa encontra-se no terceiro capítulo, enquanto que a apresentação e análise dos dados podem ser lidas no capítulo quarto e, finalmente, as conclusões e recomendações que justificaram o trabalho encontram-se no capítulo cinco.

A identificação das necessidades das pequenas indústrias em relação ao trabalho administrativo dos egressos, assim como a forma de utilização do conhecimento acadêmico por estas empresas e a análise dos fatores que possam dificultar a transformação do conhecimento dos egressos em conhecimento organizacional, é que especificamente nortearam toda a pesquisa.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As exigências impostas pelo mercado globalizado têm feito com que as empresas que queiram sobreviver busquem a alta qualidade dos produtos e serviços, preços mais baixos e competitivos, alta tecnologia, além de promoverem uma ima-

gem de segurança para o mercado. O alto grau de competição faz com que as organizações desenvolvam maior criatividade e estabeleçam um diferencial.

Pela apatia do desenvolvimento das empresas do município de Lages, é possível se perceber a falta de mudanças ou resistência a elas frente a este novo, grande e urgente apelo do mercado. Embora a concorrência, assim como o mercado sejam conhecidos, os empresários lageanos têm encontrado dificuldades para reunir e utilizar os recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos disponíveis para determinar seu diferencial competitivo e fazer frente ao desenvolvimento do mercado.

Por outro lado, é sabido que, nos últimos cinco anos, foram feitos investimentos na formação e no desenvolvimento dos profissionais, através de cursos de desenvolvimento de novas habilidades, de cursos de graduação e pós-graduação, assim como da atualização por palestras e seminários, ou seja, investimentos no conhecimento.

Além disso, considerando a elevada incidência de esforços mal sucedidos na aplicação e utilização de recursos, o perfil dos administradores, as características e ambiência das organizações do município de Lages-SC, é possível questionar os fatores que têm contribuído para a falta de desenvolvimento destas empresas.

Existem no município duas universidades que colocam no mercado, todos os anos, um razoável número de profissionais, embora a especialização crescente da tecnologia e dos sistemas produtivos tem distanciado cada vez mais o sistema educacional da realidade e necessidades do mercado de trabalho. Na realidade, muitas vezes as escolas tornam-se obsoletas, pois não conseguem acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas.

Considerando este cenário, este trabalho buscou respostas para o seguinte problema de pesquisa:

Como as pequenas indústrias do município de Lages-SC utilizam o conhecimento de seus colaboradores, egressos do curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense?

A investigação esteve orientada pela hipótese de que a transformação do conhecimento acadêmico em conhecimento organizacional agrega valores para o desenvolvimento das pequenas indústrias.

1.2 OBJETIVOS

De uma forma geral este estudo objetivou analisar como as pequenas indústrias do município de Lages utilizam o conhecimento adquirido pelos egressos do curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense.

A fim de alcançar esta análise foi necessário, especificamente, buscar:

- a) identificar as necessidades das pequenas indústrias do município de Lages-SC em relação ao trabalho dos egressos do curso de Administração da UNIPLAC;
- b) identificar a forma de utilização do conhecimento dos egressos do curso de Administração da UNIPLAC pelas pequenas indústrias;
- c) analisar os fatores que possivelmente poderiam dificultar a transformação do conhecimento dos egressos do curso de Administração em conhecimento organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A economia do município de Lages por muito tempo esteve assentada em atividades eminentemente agropecuárias. Este fato ainda faz parte da realidade lageana, contudo até mesmo dificuldades de competir no mercado agroindustrial e pecuário, fez com que esta atividade atualmente não tenha a mesma intensidade e resultados que teve no passado.

Entretanto, a necessidade de desenvolvimento da região fez com que a Prefeitura Municipal, associações de classe, representantes da indústria e do comércio da Lages, bem como da Secretaria do Estado do Desenvolvimento e Integração ao Mercosul, órgãos de fomento e pesquisa, se unissem para discutir e definir ações que realmente possam trazer um maior desenvolvimento para a região.

A realização deste estudo assentou-se na possibilidade de identificar necessidades a fim de oferecer subsídios para as discussões sobre o desenvolvimento regional, assim como conhecer e sugerir correções dos fatores que poderiam estar dificultando o desenvolvimento das pequenas indústrias desta cidade.

Desta forma, entendeu-se que através do estabelecimento de alianças com o mercado, particularmente os pequenos industriais, uma vez conhecendo suas expectativas e necessidades em relação ao trabalho dos egressos do curso de Administração, seria possível ajustar cargos e estabelecer estratégias visando maior aproveitamento do conhecimento acadêmico, racionalizando custos através da adequada seleção de recursos humanos, maximizando a qualidade de serviços, além de promover satisfação ao empregador e ao colaborador.

Este estudo também justificou-se pelo fato de que ao analisar a transferência do conhecimento acadêmico do curso de Administração da Uniplac para as práticas

administrativas das pequenas indústrias do município de Lages, seria possível definir ações com vistas às melhorias na qualidade daquele curso, buscando atender as necessidades do mercado local.

As conclusões deste trabalho poderão ainda ser utilizadas para a análise de currículos e programas dos cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão das instituições de ensino superior da região.

2 BASE CONCEITUAL

O assunto que mais tem gerado curiosidade e interesse por parte das ciências humanas no último século, sem sombra de dúvidas é o comportamento humano. O estudo científico do comportamento humano tem oportunizado o desenvolvimento de técnicas e métodos aplicativos em diferentes áreas, contribuindo para a busca do conhecimento e, o conseqüente desenvolvimento integral dos indivíduos.

A principal consideração behaviorista é a de que só quando se relacionam os aspectos do comportamento com os do meio ambiente em que se manifestam, é que há possibilidade de analisá-los cientificamente. Isto significa que o comportamento pode ser observável, mensurável e reproduzido, em diferentes condições e em diferentes indivíduos.

Isto significa também que o comportamento das pessoas se caracteriza pelas diferenças individuais, isto é, a forma como se relacionam, se comunicam, como interpretam o mundo, como enfrentam dificuldades, como assumem riscos, como trabalham, e entre outros, também como aprendem e como transferem o conhecimento acumulado.

Ao tentar analisar o comportamento humano, será importante buscar conhecer, entre outros aspectos, por exemplo o grau de dificuldade que o indivíduo sente diante de determinada atividade, ou o talento excepcional ao realizar outras tarefas, ou ainda que tipo de situação é que mais o emociona e como manifesta esta emoção, ou quais os objetivos que direcionam sua vida.

Por outro lado, ao considerar-se a empresa como meio ambiente onde é possível perceber-se a manifestação comportamental, necessário se faz um estudo sobre a cultura organizacional para oportunizar uma relação do indivíduo, ser singular, com a empresa, enquanto ente social.

A partir desta consideração, julga-se importante uma análise sobre a personalidade e suas diferentes manifestações, a fim de possibilitar a compreensão do comportamento humano através das diferenças individuais, a importância do trabalho neste contexto, e a relação do homem com o ambiente onde desenvolve seu trabalho.

2.1 AUTO-CONHECIMENTO: APRENDER A SER

Dos vários conceitos de personalidade já concebidos é possível afirmar que, de maneira geral, personalidade refere-se ao modo relativamente constante e individual de pensar, sentir, perceber e agir do ser humano, assim como as manifestações de suas habilidades, atitudes, crenças, emoções, desejos, a maneira de comportar-se e, até mesmo, os aspectos físicos do indivíduo.

Contudo, a ênfase de análise deve estar no modo como todos estes aspectos se integram e se organizam, o que confere a singularidade do indivíduo.

Para Robert W.Lundin (1977:8) personalidade “ é a *organização do equipamento singular de comportamento que um indivíduo adquiriu através de condições especiais de seu desenvolvimento*” .

As contribuições das diversas teorias da personalidade podem ser resumidas na possibilidade do estabelecimento de diferentes aspectos comportamentais a partir do que pode determiná-los.

Por exemplo, Teles (1994) afirma que segundo Freud o comportamento é determinado pelo inconsciente, enquanto que Miller (*apud* Teles 1994) entende que o comportamento humano é determinado pelo ambiente. Esta autora mostra ainda que Sheldon radicalizou a importância da hereditariedade e da base biológica do organismo como determinantes do comportamento dos indivíduos.

Erich Fromm (1965), Lewin (1975) e W.Reich (1983), entre outros teóricos, procuraram demonstrar que o comportamento humano é determinado, também pelo contexto sociocultural em que os indivíduos estão inseridos.

Entende-se então que o desenvolvimento da personalidade consiste num processo de evolução, diferenciação e integração, em que o indivíduo progride sistematicamente, organizando sistemas de relação com o ambiente, com outros indivíduos e com experiências anteriores, que lhes permitem desenvolver interesses, sentimentos, valores, preconceitos, aspirações e hábitos.

Após discutir a visão de diversos teóricos sobre as estruturas da personalidade, Vargas (1990:16) conclui que “*o desenvolvimento da personalidade subentende, portanto, uma sequência ordenada de mudanças em sua estrutura; mudanças estas, ocasionadas por condições empíricas que abrangem fatores fisiológicos e sociais*” .

Os fatores fisiológicos, que alguns teóricos chamam de características inatas, pressupõem os fatores somáticos ou de constituição física e os de funcionamento dos órgãos. Estes fatores influenciam significativamente a maneira de ser de cada indivíduo. Por exemplo, o rendimento intelectual pode ser afetado pela pouca irrigação sanguínea nas células nervosas, assim como certas doenças podem diminuir a capacidade para o trabalho, ou ainda determinados defeitos físicos podem tornar os relacionamentos muito difíceis.

As características físicas adquiridas também contribuem para determinar certos comportamentos, como por exemplo, baixa produtividade, aumento do índice de acidentes de trabalho ou a má qualidade de desempenho, podem ter origem nas carências nutricionais ou deficiências sensoriais.

Segundo Bergamini (1992), qualquer fator físico adquirido modifica significativamente o desempenho do indivíduo, determinando queda dos índices de eficiência em qualquer tipo de atividade da sua vida produtiva.

A inteligência, fator determinante de características individuais, tem recebido atenção especial de pesquisadores, principalmente dos psicólogos, desde o início do século, quando buscaram medir, através de testes, o quociente de inteligência (QI) dos indivíduos, atribuindo valores que diferenciariam os indivíduos entre si.

A inteligência foi definida por alguns cientistas, como a capacidade que as pessoas desenvolvem para adaptar-se às novas circunstâncias, ou como capacidade de aprender, ou ainda como capacidade para lidar com material complexo e abstrato.

Piaget define: “A inteligência é a solução de um problema novo para o indivíduo, é a coordenação dos meios para atingir um certo fim, que não é acessível de maneira imediata ...”(1983:216).

Ao explicar a inteligência como uma das funções do sistema nervoso central, e a aprendizagem como uma manifestação inteligente, Fonseca (1995) sugere que:

... a aprendizagem constitui uma mudança de comportamento resultante da experiência. Trata-se de uma mudança de comportamento ou de conduta que assume várias características. É uma resposta modificada, estável e durável, interiorizada e consolidada no próprio cérebro do indivíduo [...] compreende por consequência uma relação integrada entre o indivíduo e o seu envolvimento, do qual resulta uma plasticidade adaptativa de comportamento ou de condutas (1995:127-128).

É possível observar a manifestação da inteligência através da habilidade numérica, da fluência verbal, da capacidade de memória visual e auditiva, da rapidez de raciocínio, da percepção espacial, da capacidade de organização, entre outras habilidades.

Corroborando com esta análise encontra-se a visão de Vygotsky (*apud* La Taille 1992) sobre o desenvolvimento das capacidades humanas, que mostra a importância da aprendizagem na composição de conteúdos cognitivos organizados, transmitidos pelas relações sociais, que tem como objetivo o desenvolvimento das capacidades e, portanto, a integração do homem com a cultura e com a sociedade.

Relacionando a inteligência ao desenvolvimento de habilidades profissionais, é possível observar indivíduos com maior facilidade para desempenhar determinadas atividades operacionais, enquanto que outros parecem alcançar mais resultados

em atividades intelectuais, ou ainda outro grupo de pessoas tem maior sucesso nas tarefas que envolvem comunicação e relacionamento interpessoal.

Estudando as estruturas da mente, Gardner (1994) buscou conhecer o potencial humano e se deparou diante de inúmeras habilidades ou capacidades específicas, as quais ele denominou "inteligências".

O autor defende a teoria de que a inteligência como raciocínio é apenas uma forma de expressão da capacidade humana, que o indivíduo possui múltiplas habilidades ou competências intelectuais que se manifestam simultaneamente e individualmente e, que por vezes, não podem ser mensuráveis, como por exemplo, a inteligência musical, mas que podem e devem ser desenvolvidas.

Gardner (1994) classificou as inteligências em: linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica e inteligências pessoais, embora afirme que seus estudos encontram-se no início e que muitas outras poderão ser evidenciadas.

Nas organizações nota-se o sucesso dos indivíduos em determinadas áreas, desenhado pelos diferentes níveis dessas habilidades, assim como a carência de algumas capacidades para o desenvolvimento qualitativo de determinadas atividades.

No entender de Goleman (1995) conhecer o grau de inteligência de um indivíduo não é tão importante quanto saber como ela é usada. O autor enfatiza o fato de que os homens não aprendem a usar a inteligência. A sociedade cobra sistematicamente o crescimento intelectual e, ao mesmo tempo, cerceia as emoções, fazendo com que as pessoas não se envolvam, limitando-se e administrando erroneamente seus sentimentos.

A emoção é outra característica individual que merece estudo, tendo em vista que, mesmo quando não é manifestada, está presente na maioria dos comportamentos humanos.

As emoções estão intimamente ligadas ao maior ajustamento do indivíduo consigo mesmo, ao ambiente físico onde está e aos grupos com os quais vive. Embora a base da personalidade se estabeleça na infância e, somente na adolescência e no início da idade adulta ela seja marcada por grandes mudanças, a personalidade é um processo de contínuo desenvolvimento. Desta forma Telles corrobora:

... se a infância e a adolescência são consideradas como fases capitais nesse processo, isto não significa, porém, que a personalidade deixe de se desenvolver durante toda a vida. Vida, aliás, significa sempre mudança. (1994:25)

Desta rápida análise é possível observar que ainda não existe uma teoria que englobe todos os conhecimentos acumulados nesta área, e que para compreender o comportamento humano é necessário ainda um estudo de todos os fatores que podem determiná-lo, seja inconsciente, hereditário, ambiental, ou sociocultural, assim como da forma como se integra, se organiza e se manifesta.

Ainda procurando conhecer o homem, encontram-se na psicologia do desenvolvimento estudos sobre o ser humano em todos os seus aspectos, ou seja, no físico, motor, intelectual, afetivo-emocional e social.

Buscando a relação do homem com a organização, percebe-se que estes aspectos, os quais darão origem a diferentes comportamentos, recebem atualmente grande importância na definição do perfil dos profissionais que as empresas exigem. Isto significa, por exemplo, a capacidade que os indivíduos têm para enfrentar situa-

ções de grande stresse, dinamismo e agilidade física para determinadas funções, capacidade de percepção, memorização, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, reação pró-ativa, habilidade e flexibilidade para constantes mudanças, grande capacidade de aprendizagem, além de adaptabilidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas.

Dentre as várias teorias do desenvolvimento humano, destaca-se a teoria de Jean Piaget, psicólogo e biólogo suíço, que procurou respostas para como e por que o indivíduo age de determinadas formas em determinadas situações vividas.

Minguet (1998), analisando as diferentes contribuições sobre a educação como fator de construção humana, mostra que através de estudos biológicos sobre o desenvolvimento físico e social do indivíduo, Piaget estabeleceu que o desenvolvimento é pré-condição da aprendizagem, ou seja o indivíduo aprende na medida que se desenvolve, o que lhe deu condições de classificar o desenvolvimento mental em cinco fases.

Para Piaget (*apud* Minguet 1998) na primeira fase a criança conquista o universo que a cerca através da percepção e dos movimentos. Na segunda, a criança usa instrumentos como meio de atingir um objeto. É na terceira fase que a criança faz conclusões baseadas em observações. Enquanto que na quarta fase é que se percebe o início da construção lógica do pensamento. Na quinta fase é que ocorre a passagem do pensamento concreto para o formal, assim somente na adolescência é que o indivíduo adquire o poder de trabalhar com idéias.

Ainda segundo os estudos de Minguet (1998), outro grande teórico do desenvolvimento humano foi Lev Semenovich Vigotski, pesquisador soviético que viveu no início do século. Para ele o desenvolvimento está inter-relacionado à aprendiza-

gem, de forma que para desenvolver as funções psicológicas o indivíduo necessita organizar adequadamente a aprendizagem. Segundo Vigotski (*apud* Minguet 1998) a aprendizagem desencadeia processos internos de desenvolvimento que são capazes de se manifestar somente quando a criança interage com adultos e com outras crianças.

Vigotski (*apud* Nubguet, 1998) chamou de “zona de desenvolvimento proximal” a distância entre o nível de desenvolvimento real, determinado através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado pela solução de problemas através da orientação de um adulto ou em colaboração com outras crianças.

Através destas teorias, talvez seja possível explicar o sucesso do trabalho em equipes ou grupos, tendo em vista que as diversas modalidades de processos de influência social visam níveis diferentes de aprendizagem, que quando efetivados promoverão mudança de comportamento.

A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida (Senge, 1998:47).

Cohen ao abordar o poder potencial dos grupos, trata da importância da participação dos indivíduos nas atividades em equipe no que se refere à capacidade de aprendizagem, afirmando:

O grupo pode ser uma importante fonte de aprendizado em várias áreas. Primeiro, os indivíduos podem aumentar sua aptidão no nível da tarefa ou da técnica. À medida que os problemas se tornam mais complexos e o conhecimento mais especializado, as pessoas trazem capacitações e experiências diferentes (1999: 47).

As mudanças pessoais podem abranger diferentes níveis de aprendizagem, como: informações, conhecimentos, compreensão intelectual (no nível cognitivo); emoções e sentimentos, gostos e preferências (no nível emocional); percepções, conhecimentos, emoções e predisposição para ação (no nível atitudinal); atuação e competência (no nível comportamental).

Neste processo de aprendizagem e conseqüente mudança de comportamento, objetivo principal da aprendizagem, o contato com outras pessoas é fundamental.

Este contato que desenvolve o processo de interação humana é muito complexo e ocorre permanentemente entre as pessoas, na forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não-verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais ou físicas, determinado pelas diferenças individuais. Entretanto, a forma mais comum da interação humana é a comunicação.

Para Moscovici (1997:35):

...a maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

O processo de interação humana e a difícil tarefa de lidar com as diferenças individuais exigem de cada um dos membros do grupo determinado desempenho, o

qual depende da dinâmica da sua personalidade e da dinâmica grupai em determinada situação.

Visto no plano intrapessoal o indivíduo manifestará um determinado comportamento em função de suas necessidades motivacionais, sentimentos, crenças e valores, atitudes, habilidades específicas e capacidade de julgamento. Enquanto que no plano interpessoal terão mais influência as emoções grupais, o sistema de interação, o sistema normativo e a cultura do grupo. Já no plano situacional, a influência exercida surgirá no contexto físico e social imediato, no contexto cultural e no sistema de relações.

Isto significa que personalidade, grupo e contexto devem ser significativamente considerados quando for analisado o desempenho dos membros de um grupo, em qualquer situação.

Contrapondo uma das vantagens do trabalho em equipe, que é a reunião de pessoas diferentes, com opiniões, abordagens, experiências e conhecimentos distintos em torno de um objetivo único, é também a causa de sua maior dificuldade: a integração, o entrosamento de talentos individuais.

A questão da integração se refere não apenas à diversidade de idéias e conhecimentos, mas também aos estilos de trabalho e personalidade distintas dos vários componentes desta equipe. A coordenação desta integração tem sido o grande desafio dos gerentes na última década.

2.2 O TRABALHO: APRENDER A SER ORGANIZACIONAL

Filósofos, sociólogos, educadores, médicos, enfim, muitos já escreveram a respeito do homem, e de todas as formas possíveis. Contudo, concordam que o homem é considerado o ser mais complexo já estudado.

Existem alguns que ainda procuram construir um modelo de criatura pronta e acabada, desconsiderando o que o homem tem de mais curioso e inesgotável fonte de estudos, as diferenças individuais.

Estas diferenças é que determinam a sua natureza, características, necessidades, potencialidades, experiências, personalidade, comportamento, assim como o mínimo observável que o fará distinto de outro homem.

Analisando o ambiente em que o homem está inserido, é possível observar que num relacionamento com o ambiente em constantes e aceleradas mudanças, ele, necessariamente, deverá adaptar-se para conviver em harmonia social, política, econômica e cultural.

Entretanto, este comportamento adaptativo de flexibilidade apresentará algumas conseqüências importantes para o homem, destacando-se o desempenho de diferentes papéis, isto é, um aumento significativo de opções e decisões, o que pode gerar impacto psicológico e, não menos importante, a capacidade de aquisição de conhecimento. Um ambiente de mudanças exige de seu inquilino grande capacidade de aprendizagem, além de constante atualização de conhecimentos.

Discutindo a importância das experiências adquiridas pelo indivíduo através da sua relação com o ambiente, Bergamini e Beraldo (1992:27) estabelecem que: *"... todo esse processo de influências ambientais na formação ou estruturação da*

personalidade de uma pessoa, modela e sedimenta as potencialidades do indivíduo adulto” .

O ajustamento e equilíbrio da personalidade estão no desempenho de papéis, que por diversas vezes pode ser confundido com o que é aceito e rejeitado. Assim os papéis nascem a partir dos pontos comuns entre o sentido internamente e o socialmente aceitos, numa reação às influências ambientais, gerando um mecanismo de negação a tudo que ameace o bom funcionamento dos papéis.

Para que o homem possa transformar seus próprios papéis é preciso ter oportunidades, na mesma proporção em que possa saber reconhecê-las e estar preparado para aproveitá-las.

Assim o papel profissional, aquele que é desempenhado durante grande parte do tempo, é o espaço onde ele vai viver seus impulsos, agressividade, seus medos, sua afetividade, que serão demonstrados por diferentes manifestações do comportamento humano.

Ao considerar o trabalho como um processo, um conjunto de atividades dinâmicas, isto é, diferente de simples operações definitivas e isoladas, Drucker (1997) atribui às atividades do trabalhador cinco dimensões: fisiológica, psicológica, social, econômica e de poder.

Na visão deste autor estas dimensões devem ser analisadas buscando-se conhecer o que leva o homem ao melhor desempenho de seu trabalho, além do valor que o trabalho assume na vida de cada um.

A dimensão fisiológica explica que o homem, diferentemente da máquina, é capaz de realizar mais que uma tarefa de uma única vez, integrando os músculos, os sentidos, a mente ao mesmo tempo, variando a velocidade e o ritmo.

Já na dimensão psicológica, Drucker (1997) afirma que o trabalho pode ser visto como necessidade de projeção do EU, atribuindo valores e respeito às pessoas, assim como um fardo que deve ser conduzido (punição).

O trabalho como vínculo social serve para confirmar a posição, o status e o papel das pessoas na sociedade, enquanto que a dimensão econômica estabelece o trabalho como meio de vida, de satisfação de necessidades primárias para as pessoas.

A quinta dimensão para Drucker (1997), dá conta do trabalho na perspectiva de poder, do significado de trabalhar com determinadas pessoas, ou em determinada organização e o que isto significa na hierarquia de valores sociais.

Buscando mostrar a rigidez no desempenho de papéis e a capacidade produtiva do homem, Gaudêncio (1995:65) observa:

Não é raro observar que os profissionais, após certo tempo, começam a cobrar da empresa um plano de carreira, a estabilidade no emprego, mais benefícios etc. Sentem que de alguma maneira foram roubados e que sua empregabilidade depende unicamente daquele emprego. No entanto, quando o indivíduo começa a flexibilizar seu papel, inicia uma nova vida de liberdade de escolha e de responsabilidade pelo próprio destino, sentindo-se e tornando-se empregável em qualquer outra atividade.

Tendo em vista o fato de que o homem vive uma grande diversidade de papéis, sendo alguns muito gratificantes, contribuindo para elevar a personalidade, en-

quanto que outros geram sentimentos de inutilidade e fracasso, é possível perceber que um papel social inadequado pode levar ao empobrecimento progressivo de sua auto-imagem e auto-conceito.

Entretanto, se o papel é favorável à capacidade criadora do indivíduo, à manifestação de seus conhecimentos e quando este encontra oportunidades para desempenhar seu papel com dignidade, aflora o sentimento de realização pessoal e, certamente, a produtividade crescerá.

É sabido que foi através do trabalho, da atividade, da ação do homem sobre o mundo real que possibilitou o surgimento da espécie humana como seres pensantes, inteligentes; assim como foi a ação sobre o mundo que possibilitou a gênese do pensamento do homem em si, no decorrer do seu desenvolvimento.

Ao transformar-se em ser pensante, inteligente, o homem modificou sua forma de agir no mundo. Sua ação passou a ser uma ação consciente, seu trabalho proposital e não mais instintivo.

Assim sendo, a inteligência compreendida como capacidade cognitiva ou intelectual, não pode ser analisada como uma capacidade isolada, é preciso considerar os aspectos cognitivos, afetivos e sociais, inseridos na história pessoal de cada indivíduo.

Ratificando esta afirmativa, Bock et.al.(1995:184) concordam que:

... todas as expressões do homem são carregadas de elementos psíquicos, decorrentes de sua capacidade cognitiva, afetiva e corporal. E os atos, que são adjetivados como inteligentes, não são isentos de componentes afetivos, além dos cognitivos.

Depreende-se assim que o homem como ser inteligente, social, autor de sua história, necessita de relações afetivas para desenvolver suas capacidades.

As relações de afetividade estão diretamente relacionadas com o sistema de valores, percepções, visão de mundo e do outro, capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal que cada pessoa desenvolve durante toda sua vida, ou seja a cultura.

A partir da cultura, o homem torna possível a transmissão da experiência acumulada nas relações interpessoais, de maneira a dar significado e a perpetuar sua existência como ser no mundo.

Segundo Oliveira (1997:26), a personalidade não existe fora das relações culturais e estas não existem fora das relações interpessoais: *“cultura e personalidade são dimensões de um único fenômeno – o humano”*.

Numa perspectiva funcional, quando o indivíduo se pergunta quem ele é, encontrará possíveis respostas ao reportar-se à sua atividade, ao seu contexto social, a sua história de vida, ao seu futuro, desejos, fantasias, aos seus modelos, às suas características de personalidade, entre outros aspectos, ou seja a resposta está no plano de sua identidade.

Encontra-se nas palavras de Book et.al. (1995:213), um conceito de identidade que retrata a relação desta com o contexto social em que o indivíduo se insere: *“...podemos dizer que a identidade, o igual a si mesmo, depende da sua diferenciação em relação ao outro, o que faz da categoria uma função de interação entre o indivíduo e sua cultura”*.

O desenvolvimento da identidade, assim como a apropriação da cultura no contexto social, está relacionada à idéia de mudança, de movimento, ou seja o ser humano se renova a cada momento, contudo aparentemente permanece igual. Ele é diferente nos comportamentos, mas consegue preservar a mesma identidade.

Na luz da psicologia social e da sociologia é possível se afirmar que a atividade de um indivíduo se caracteriza pela sua identidade, assim o homem é também o que ele faz e como faz.

Nesta perspectiva o trabalho tem grande importância na vida do ser humano. Consiste em dar ao homem sentido de utilidade, de integração social (fazer parte de), de poder deixar registrado a sua identidade nas atividades que executa, numa tentativa de, fazendo história, poder perpetuar-se.

Dentro deste contexto, Drucker (1997:294) corrobora: *“O trabalho é uma extensão da personalidade. É realização. É uma das maneiras pelas quais uma pessoa conceitua-se a si mesma e mede seu valor e humanidade”*.

É o trabalho organizado, sistematizado, traduzido na maior parte das vezes como atividade produtiva, emprego, profissionalização, que introduzirá o indivíduo, através do desenvolvimento da maturidade psicológica, no mercado de trabalho.

2.3 A ORGANIZAÇÃO: AGREGANDO VALORES

Numa perspectiva histórica é possível constatar que o povo brasileiro herdou do colonizador português a tradição elitista e autoritária dos valores greco-romanos, que foram solidificando-se através de uma educação de origem européia, deixando

como herança a falta de credibilidade no povo, visto até os dias de hoje como inferior.

Os engenhos e as fazendas foram as primeiras organizações produtivas no Brasil. A mão-de-obra escrava refletia as relações de poder que se organizavam por um sistema semelhante ao feudal.

Foi pela Proclamação da República que se reforçou o autoritarismo elitista, proporcionado pela organização do exército nacional, que teve como modelo o sistema militar francês.

O cenário das organizações produtivas brasileiras teve então sua origem baseada nas elites rural (os donos das fazendas, do capital), nas elites religiosas (os donos do conhecimento, da informação) e nas elites militares (os donos das armas, da segurança e da disciplina).

Mesmo considerando o desenvolvimento social, o econômico e o processo de democratização que o Brasil presenciou a partir da revolução industrial até o momento, não se pode negar a origem da cultura organizacional brasileira.

Segundo Tamayo et.al. (1997:175): *“os valores, como as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa”*.

Para este autor a cultura organizacional é determinada por elementos compartilhados que estabelecerão padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. Isto significa também que as pessoas passam, mas suas contribuições ficam, dando origem aos elementos culturais.

Analisando o trabalho e as pessoas, Davis e Newstrom (1992:5) concordam que como sistemas sociais as organizações combinam ciência e pessoas, ou seja, tecnologia e humanismo. Enfatizam que:

As pessoas representam o sistema social interno da organização [...] as pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo, que trabalham na organização para atingirem seus objetivos.

Entende-se então, que o indivíduo, portador de diferenças individuais, identidade, história, conhecimentos, contextualizado sócio-política e culturalmente, necessitando de constante participação social, busca através da atividade laboral tornar-se útil socialmente.

Encontra na organização, como modelo de sistema social, meios de satisfazer esta necessidade, determinando, através do relacionamento Interpessoal, da demonstração de conhecimentos e habilidades, o comportamento organizacional.

Entende-se por comportamento organizacional o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações.

Na visão de Morgan o comportamento organizacional está implícito na cultura corporativa das empresas:

... baseia-se em capacidades características e incapacidade que como resultado da evolução da cultura se transformam nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados (1996,144).

Na mesma linha de pensamento, Stoner e Freeman discutindo a possibilidade de mudança da cultura organizacional, enfatizam que para se conseguir alterar a cultura deve ser mantida concentração no que e como as pessoas fazem rotineiramente, ou seja, *“... se um administrador puder levar os membros de uma organização a se comportarem de modo diferente, a mudança cultural virá em seguida”* (1995:308).

Nesta análise pode-se perceber a importância dos relacionamentos interpessoais para a organização, que se efetivam através da busca do alcance das metas organizacionais, pela forma como as pessoas trabalham, como utilizam seu conhecimento e habilidades, como se comunicam e, o significado que o trabalho tem para cada uma delas.

A ênfase nos aspectos psicossociais, obviamente, não significa que os aspectos formais, técnicos e econômicos, deixam de ter importância. Ambos coincidem e precisam ser considerados, embora num primeiro momento os psicossociais pareçam ter maior primazia sobre os demais.

Considerando-se que a organização, compreendida por Morgan (1996) como um cérebro, que depende do processamento de informações para que estrategicamente se tomem decisões, produzindo políticas e planos que viabilizem, no mínimo, a sobrevivência organizacional, parece que o aspecto psicossocial da administração toma grande importância, principalmente no momento de globalização econômica pelo qual o país se conduz.

Diante desta constatação, a administração deve interessar-se pelo comportamento humano e por todas as causas que o influenciam, a fim de que o trabalha-

dor tenha um alto nível de produtividade, ao mesmo tempo em que possa realizar-se individual e profissionalmente, assim como ser social.

Para que este objetivo possa ser alcançado, é indispensável motivar o trabalhador, elevando seu moral. Torna-se imperioso ainda que suas relações com seus colegas, colaboradores e superiores sejam cordiais e harmoniosas, a fim de assegurar cooperação e colaboração, sem as quais o trabalho não terá a qualidade esperada. Ainda, é imprescindível que as necessidades pessoais, psicológicas e sociais do trabalhador sejam levadas em consideração.

“Motivação significa estimular os funcionários a criar um ambiente no qual eles possam ficar totalmente envolvidos em seu trabalho”. Esta é a forma como Hatkeyama (1995:143) conceitua a motivação no trabalho. Desenvolvendo este raciocínio o autor defende a criação de um ambiente de trabalho que seja tão interessante que os funcionários possam desenvolver todos os seus talentos, suas potencialidades.

A fim de conhecer os talentos e potencialidades, é necessário estabelecer meios de comunicação eficazes, sempre abertos, assegurando a participação de todos os indivíduos nas diretrizes da organização, especialmente nas decisões que possam afetá-los diretamente.

Como o maior objetivo da administração de pessoas nas organizações é o de alcançar alta produtividade associada à plena satisfação dos colaboradores, alguns dos mais importantes ingredientes que favorecem e estimulam a motivação, o moral, o comprometimento dos trabalhadores para com a organização são: a comunicação, participação nos processos para tomada de decisões, o reconhecimento das excelências individuais e da equipe, a importância social dos objetivos da equipe

e da empresa, satisfações individuais e associativas, condições de desenvolvimento do trabalho, favorável ambiente, e o que parece ser o mais importante: idiossincrasias individuais e culturais, somadas às oportunidades de desenvolvimento profissional.

A respeito deste assunto Hatakeyama (1995:25) fornece aos administradores uma reflexão interessante:

... a atividade voltada para o aspecto humano é qualitativa e demora algum tempo para que o resultado do esforço se manifeste. Por isso, muitas vezes o gerente tende a se preocupar e dar maior ênfase ao aspecto ocupacional, em que existem números disponíveis para a discussão. Entretanto, só haverá a melhoria sólida do resultado se houver aumento de capacidade e ânimo das pessoas. Daí a necessidade de o gerente empenhar maior esforço consciente para o aspecto humano.

Considerando-se este aspecto da administração, parece ser vital para a organização o papel do gerente deste processo, assim como o tratamento que o colaborador deve receber quando do seu ingresso na organização, e talvez de maior valia, se o colaborador estiver iniciando sua vida profissional.

2.4 INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO: COMPARTILHANDO VALORES

Da observação de uma organização como um ente social é possível depreender que ela é formada de um conjunto de personalidades que, unidas pelo sistema cultural e contexto ambiental, ao compartilharem valores, necessidades e objetivos, fundem-se formando uma personalidade maior.

Assim, como o comportamento humano é definido pela manifestação da personalidade e do conhecimento do indivíduo nas relações com o outro e com o

meio ambiente, da mesma forma será possível entender o comportamento organizacional.

Em outras palavras, o comportamento organizacional é a manifestação da cultura organizacional. Pode ser percebido de diversas formas, como por exemplo através da leitura que a empresa faz do seu contexto, da forma como se relaciona com o ambiente externo, da maneira como cria, desenvolve e socializa o conhecimento produzido.

Sob a ótica da administração como processo, o trabalho do administrador tem atenção especial aos papéis, comportamentos e habilidades necessárias para o eficaz desempenho gerencial.

O comportamento organizacional, dentro de uma micro-perspectiva, diz respeito ao desenvolvimento de habilidades comportamentais das pessoas que integram a organização, como a capacidade de comunicação com diferentes pessoas, em diferentes situações, a obtenção de informações e conhecimentos e a capacidade de compartilhá-los, a participação e condução de reuniões, a alocação de recursos a grupos diversos, ou a solução de conflitos intra e intergrupais.

Corroborando com este entendimento, Morgan (1996:141) afirma:

...é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação social. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações.

Assim, é notória a importância da gestão dos relacionamentos, do trabalho humano e do conhecimento para qualquer organização.

Estudos sobre o desenvolvimento das organizações revelam que desde o princípio da revolução industrial até aproximadamente os anos 70, havia uma grande necessidade de desenvolvimento tecnológico para que as empresas ganhassem mercado, fossem competitivas e pudessem desenvolver o país. A tecnologia avançava vertiginosamente e colaborava com a produtividade nas empresas. Contudo a base desta primeira revolução era o conhecimento.

Da relação da organização com o ambiente externo percebe-se que a especialização crescente da tecnologia e dos sistemas produtivos tem gerado grandes preocupações aos administradores em relação a capacidade de competitividade em mercados cada vez mais especializados.

Este fato deu origem a inúmeros estudos que refletem a necessidade das organizações de criarem, desenvolverem e utilizarem adequadamente o conhecimento que produzem, como fator de sobrevivência, fato que origina uma reação comportamental da organização em relação ao ambiente competitivo.

Descrevendo o “capital intelectual” como a nova vantagem competitiva para as empresas, Stewart (1998:17) afirma:

... é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial.

A importância do conhecimento como ativo empresarial tem origem na globalização da economia, no desenvolvimento de novas tecnologias e na concorrência que o mercado tem presenciado na última década do século.

Através da globalização da economia, as empresas necessitam administrar os seus recursos de conhecimento muito mais eficientemente, abrangendo mais a área de conhecimento, assim como disponibilizando-o internacionalmente.

É pelo desenvolvimento e pela utilização de novas tecnologias que as empresas devem otimizar a capacidade de gerar, buscar, selecionar, utilizar e distribuir o conhecimento internamente.

Considerando o grande cerceamento e intensificação da concorrência, as empresas precisam integrar todo seu conhecimento para maximizar a capacidade de servir com excelência ao cliente.

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva (Davenport et.al., 1998:16).

Para aumentar seus lucros as empresas devem ter consciência do que sabem. O valor de muitas empresas está expresso na sabedoria, na experiência e na criatividade do seu capital intelectual.

A partir desta perspectiva, a gestão do conhecimento ou do aspecto intelectual, ou ainda, as formas de transferir o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo para outro, transcendendo posições, cargos, limites funcionais e geográficos na administração organizacional, passou a ser tão importante quanto a gestão do capital.

Sobre esta nova perspectiva administrativa, Toffler e Quinn (*apud* Nonaka e Takeuchi, 1997:5) concordam que *“o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados”*.

Cada vez mais é possível ouvir líderes e consultores de empresas tratando o conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável. Assim como “empresa do conhecimento”, “trabalhadores do conhecimento”, “gestores do conhecimento”, “empresas criadoras de conhecimento” e “alavancagem do conhecimento” se tornaram termos comuns em seminários, congressos e pesquisas acadêmicas.

2.5 O CONHECIMENTO: VANTAGEM COMPETITIVA

A fim de analisar o conhecimento como comportamento organizacional capaz de alavancar o desenvolvimento, torna-se necessário saber o que realmente significa conhecimento.

Entretanto, a preocupação de dar significado a este termo está no conceito organizacional pragmático e não no epistemológico, que apesar de ter sua importância reconhecida não é, neste caso, objeto de estudo.

Nos estudos de Demo (1996) a respeito da capacidade e oportunidade dos indivíduos de construir conhecimento, encontram-se conceitos que auxiliam o entendimento quanto às formas de conhecimento. Por exemplo: o senso comum que é a falta de questionamento sistemático; é aceito sem discussão e por isso mesmo é

ingênuo; é a maneira usual de se ver a realidade; é um saber transferido de geração para geração; é bastante consensual.

Dentro do senso comum destaca-se o bom senso que é a percepção simples, adequada da realidade, o faro, o tino, a percepção pela solução conveniente para problemas, habilidade de argumentar com simplicidade e convencimento, a condição colaborativa.

O bom senso não é criativo mas é conveniente, apto e útil. Representa a visão serena, a avaliação tranqüila e global, a participação colaborativa, a presença aglutinadora.

Demo (1996) conceituou sabedoria como sendo o acúmulo e aperfeiçoamento da experiência à maturidade psicológica. É a interpretação, a leitura da soma de experiências enquanto resultados. Afirma este autor que a sabedoria não busca analisar e explicar a vida, apenas limita-se a vê-la como um desafio.

A ideologia tem por base a intenção de justificar o compromisso político de defesa de posições, de privilégios, de interesses. Continua Demo (1996), assim a ideologia se relaciona com o poder, tal como reformas, mudanças, revoluções, superações. A ideologia, neste contexto, colabora para a coesão do grupo, faz compromissos, mobiliza energias, busca projetos de melhorias.

Quanto a ciência que tem como característica o questionamento sistemático, que valoriza o processo de elaboração argumentada, teórico e prático, visando a análise e a lógica, Demo (1996, p.27) afirma: *“é o questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção prática inovadora”*.

O conhecimento foi classificado em cinco níveis por Zilles (1994). O primeiro refere-se ao que este autor denominou conhecimento ordinário, exprime um saber de uso e um saber significativo da realidade. Vincula-se ao uso e organização das coisas, evoca o sentido do humano contido nas tradições. É uma leitura do sentido da vida através da experiência imediata na tradição histórica.

O segundo, conhecimento mítico, tem relação com os sentimentos. É uma intuição da realidade. Emerge na experiência através da sucessão de fatos, mostra as coisas e os homens como que vivendo em mundos diferentes.

O conhecimento filosófico, o terceiro na classificação de Zilles (1994), é forma de vida. Estuda o ser enquanto ser, através da reflexão de funções do universo. O objeto do conhecimento filosófico é a totalidade da realidade.

No quarto nível, este autor classificou o conhecimento da fé, que pode ser encontrado na experiência humana. É a capacidade do homem de acreditar que as coisas acontecem desta ou daquela forma. Segundo Zilles (1994), enquanto o homem crê não precisa pensar.

Por último Zilles (1994) apresenta o conhecimento científico, que é verificável, metódico, analítico, sistemático. Este conhecimento, segundo o autor, se orienta por leis, é explicativo.

Dentro do conhecimento científico, destaca-se o conhecimento oferecido pelas instituições de ensino, o conhecimento formal, explícito.

Drucker (1993) apresenta a trajetória do conceito e, conseqüentemente do desenvolvimento do conhecimento, através de três fases pelas quais a humanidade passou. A primeira refere-se ao período da revolução industrial em que a ênfase

era “o fazer”, a experiência era transformada em conhecimento, a aprendizagem em livros.

A segunda fase, ainda segundo Drucker (1993), diz respeito à revolução da produtividade, pós Segunda Guerra Mundial, em que a ênfase encontrava-se na utilização do conhecimento para o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, era a administração científica de Taylor.

Na última fase, por Drucker (1993) denominada de revolução da administração, na qual o trabalho do conhecimento começou a substituir o trabalho manual, alicerçando o conhecimento como algo especializado, pluralizado em especialidades, em “disciplinas” segundo o autor.

Dos estudos de Drucker é possível concluir que a nova sociedade pós-capitalista resulta, inicialmente, da aplicação do conhecimento no aperfeiçoamento de ferramentas, processos e produtos, num segundo momento o uso do conhecimento tem relevância na melhoria da produtividade do trabalho, e, finalmente, inova e melhora o próprio conhecimento.

O conhecimento é concebido atualmente como a chave para o sucesso pessoal e econômico de qualquer pessoa, sendo que o conhecimento mais valorizado, segundo Boyett (1999), é aquele que pode ser aplicado sistemática e intencionalmente para definir novo conhecimento, a inovação necessária para uma sociedade em constante mudança.

Esta sociedade de modificações rápidas e, possivelmente, por vezes imprevisíveis, tem desenvolvido nas pessoas, assim como nas empresas, necessidade de adaptação às novas situações e ambientes, criando rapidamente alternativas para solução de problemas, a fim de garantir sua sobrevivência.

Carvalho (1999) afirma que as pessoas, assim como as organizações, de modo geral, não estão preparadas para enfrentar desafios impostos pelas mudanças do ambiente onde atuam, pois historicamente foram educadas para a estabilidade (no emprego, na família, nas relações sociais), fato que gera resistência às mudanças.

Percebe-se pela análise de Carvalho (1999) que a mudança, assim como a resistência a ela é um fator cultural e, como tal, com raízes também na educação, bem como devem ser as ações para a transformação desta realidade.

Assim sendo, este movimento de ação e reação do indivíduo com e para o seu ambiente pressupõe necessidade de novos conhecimentos.

Corroborando com esta análise Gardner (*apud* Carvalho, 1999), descrevendo as características de sociedades em permanente transição:

Capacidade de experimentação na busca de novas alternativas para enfrentar os desafios do meio onde atuam.
Menor preocupação com o passado convencional, com as regras e procedimentos normais.
Disposição para assumir riscos, inerentes ao princípio de tomada de decisões.
Capacidade para superar os desafios próprios do processo de mudança auto-renovada.
Desenvolver um contínuo aprendizado como filosofia de vida organizacional.

A empresa, sendo um ambiente de expressão individual, manifestando-se por atividades físicas e intelectuais, configura-se como uma comunidade de aprendizagem.

Para Matos (1996), a empresa é esforço humano, integrado, racional e sistematizado, com origem no conhecimento individual.

É necessária a informação – insumo básico – que gera o conhecimento – seleção de conteúdos essenciais – que facilita a compreensão – a partir da ciência, saber aplicar – e, enfim, agir e avaliar. Este é o ciclo que dá confiabilidade ao processo decisório e garante a continuidade de qualquer empreendimento.

2.5.1 O Conhecimento Organizacional

Davenport e Prusak (1998) buscando uma definição prática do conhecimento afirmam que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. (1998:6)

Para conceber esta definição, estes autores estabeleceram uma distinção entre, o que trataram como elementos do conhecimento, os dados e as informações. Para eles dados, no contexto organizacional, são os registros estruturados de transações, ou seja, são conjuntos de fatos distintos e objetivos, relacionados a eventos, como os números isolados que compõem um balanço patrimonial, por exemplo.

De outra forma, os autores tratam as informações como mensagens que têm como objetivo mudar o modo como o receptor vê algo, ou seja, dar uma forma, exercer impacto sobre o julgamento e comportamento, provocar um *insight*. Seguindo o exemplo anterior, seria a mensagem, a interpretação do conjunto de dados relacionados entre si, de que trata um balanço patrimonial.

Através desta visão, Davenport e Prusak (1998) entendem que o conhecimento transmitido por indivíduos ou grupo de conhecedores, ou através de rotinas organizacionais, é obtido a partir de dados originados de registros ou transações, e de informações a partir de mensagens.

Estes autores afirmam ainda que o conhecimento é sistematizado através da estrutura de livros e documentos, além dos relacionamentos interpessoais, através de um sistema de comunicação informal ou de relações de aprendizagem.

No entendimento de Nonaka et.al.(1997) o conhecimento tem basicamente duas expressões: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, sendo o segundo a forma japonesa de entender o conhecimento. Definiram-no da seguinte forma:

O conhecimento explícito – algo formal e sistemático, pode ser expresso em palavras e números, é facilmente comunicado e compartilhado em forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (1997: 7).

Estes autores afirmam que o conhecimento explícito pode ser facilmente processado por computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados, desta forma distingue-se do conhecimento tácito:

O conhecimento tácito – algo dificilmente visível e exprimível [...] é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais (1997:7).

Nesta concepção apresentam o conhecimento tácito em duas dimensões: a primeira, a dimensão técnica, que se relaciona à capacidade informal do indivíduo, as habilidades, o *Know-how* e, a segunda, a dimensão cognitiva, entendida como esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que o indivíduo toma como certas; relaciona-se ao modo como cada pessoa interpreta o mundo.

Estes autores afirmam também que a criação do conhecimento organizacional encontra-se na capacidade que as empresas possuem de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Para Nonaka et.al. (1997) esta transformação passa por três condições: a primeira diz respeito à capacidade de fazer com que indivíduos, fundamentados em contextos diferentes, interpretem informações transmitidas através de simbolismos e metáforas, por pessoas que ainda não conseguem traduzí-las em comunicação formal. Está mais relacionado às práticas, maneira de fazer, ainda não documentadas.

A segunda, para os autores, refere-se a capacidade organizacional de fazer com que o conhecimento pessoal dos indivíduos seja compartilhado. E a terceira é a possibilidade de oportunizar a "redundância", ou seja, quando uma informação tem procedimento redundante, segundo estes autores, ela estimula o diálogo freqüente e a comunicação, contribuindo para a construção de uma base cognitiva comum entre os indivíduos da organização, facilitando a transferência do conhecimento.

Senge (1998), buscando sistematizar a relação teoria e prática, sugere a "quinta disciplina", como forma de expressar o pensamento sistêmico para a organização que busca o conhecimento, a qual denominou "organização que aprende".

Para explicar como a organização constrói o conhecimento, Senge (1998) estabeleceu uma relação entre os meios de desenvolvimento da aprendizagem, aos

quais denominou de disciplinas essenciais. São elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e o pensamento sistêmico.

Quanto ao domínio pessoal, afirma Senge (1998:41): *“A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que a de seus integrantes”*.

Procura desta forma mostrar que cada indivíduo deve ter um compromisso pessoal com seu aprendizado, ao mesmo tempo em que a organização deve estimular o crescimento e o desenvolvimento de seus funcionários.

Senge ainda define os modelos mentais como *“pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”* (1998:201).

Esta abordagem sugere a necessidade que os indivíduos devem ter de rever conceitos, valores e princípios, diante da necessidade de constantes mudanças que o ambiente exige, facilitando a geração de novos conhecimentos ao mesmo tempo em que permite a socialização de conhecimentos individuais.

Difícil de mensurar, entretanto de grande valor, o ativo intelectual ou o conhecimento é muito mais do que o poder de uma marca, ou a capacidade veloz e contínua de inovação de uma empresa, ou ainda o desenvolvimento de tecnologias que possam estabelecer novos meios de agregar valores. O conhecimento, que ainda é muito pouco reconhecido, e que se constitui numa imensa fonte de pesquisas, está nas habilidades individuais, nas experiências, na especialidade das sabedorias, nas intuições enormemente subjetivas e de difícil interpretação dos funcionários de qualquer empresa.

Segundo pesquisa realizada pela empresa PrincewaterhouseCoopers (2.000), concluiu-se que as empresas de porte têm utilizado certos princípios para aumentar o *know-how*, a experiência e a especialidade de seus colaboradores.

O primeiro relaciona-se em ter o foco no conhecimento, ou seja buscar aquilo que a empresa efetivamente precisa saber; a seguir ter o conhecimento visível, ou seja, tornar transparentes os conhecimentos importantes; outro princípio é ter o conhecimento definido, que significa facilitar às pessoas encontrar informações explícitas; buscar conhecimento além dos muros, obtendo dados e informações dos clientes, fornecedores e concorrentes; compartilhar o conhecimento como valor organizacional ou ter o conhecimento valorizado também é um princípio; assim como ter o conhecimento mensurado ou acompanhar os resultados constantes e sistematicamente e, finalmente, ter o conhecimento exemplificado, ou seja, através de ações práticas mostrar que a sabedoria tem valor quando compartilhada.

Segundo Senge (1998), as organizações de sucesso no futuro serão as que conseguirem despertar o empenho e a capacidade de aprender dos seus colaboradores. Sugere que para que isto possa tornar-se realidade, as empresas devem transformar-se em “organizações de aprendizagem”.

Senge (1998) descreve cinco pontos de grande relevância que deverão ser considerados para que as empresas tradicionais transformem-se, efetivamente, em organizações de aprendizagem, a saber:

- desenvolvimento da visão de globalidade através do raciocínio sistêmico;
- desenvolvimento da criatividade pelo domínio pessoal;
- mudança de modelos mentais;
- comprometimento de todos com o objetivo comum; e

- aprendizagem em grupo, a socialização do conhecimento.

Na mesma linha de pensamento encontram-se McGill e Slocum (1995) que, analisando a relação da capacidade de aprendizagem com as mudanças nas organizações, sugerem:

Organizações mais inteligentes aprendem a mudar e aprendem com as mudanças. Organizações mais inteligentes gerenciam constantemente o processo de aprendizagem para garantir que ele ocorra de forma planejada e não ao acaso. Organizações mais inteligentes são organizações que aprendem (learning organizations), capazes de processar suas experiências – com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores – de forma que lhes permita criar ambientes onde possam ter sucesso. O aprendizado é uma vantagem competitiva sustentável (1995: x)

Wick et.al.(1997) definiram o aprendizado no trabalho como sendo o aumento do conhecimento, a habilidade ou experiência que melhore o desempenho atual, levando a maiores responsabilidades no futuro e proporcionando maior satisfação.

Percebe-se então, que as pessoas aprendem intencionalmente, porque conseguem resultados financeiros e psicológicos que podem ser medidos.

Ainda segundo Wick et.al.(1997), as vantagens do aprendizado intencional no trabalho podem ser relacionadas ao empregado e a empresa:

a) para o empregado:

- maior autoconfiança;
- persistência e firmeza ao perseguir metas;
- melhor capacidade de controlar o estresse e solucionar problemas;
- aprimoramento da capacidade de decisão;

- aumento da competência;
- abertura a abordagens criativas e soluções não-convencionais;
- conhecimento mais aprofundado do produto;
- sensibilidade às necessidades e ponto de vista dos outros;
- maior compreensão da política da organização;
- maior confiança no planejamento da carreira;
- maior autoconhecimento;
- melhoria da capacidade de estipular metas e administrar o tempo;
- melhoria da capacidade de formar equipes e negociar;
- melhor qualidade de liderança;
- maior motivação para o trabalho; e
- maior satisfação pessoal.

b) para a empresa:

- pode significar a diferença entre contentar-se com uma melhoria medíocre ou aumentar rapidamente a participação no mercado;
- permite a uma empresa adaptar-se às mudanças do mercado e às ameaças da concorrência, além de tirar proveito de novas tecnologias; e
- pode levar uma empresa a crescer, desde que ela conte com a estratégia correta e profissionais adequados.

A curiosidade está no cerne do processo de aprendizagem. Ela faz o indivíduo ir cada vez mais fundo e mais longe, e a considerar as inúmeras possibilidades de pensar, de agir, de planejar o futuro. Em outras palavras é possível afirmar que a curiosidade é um caminho para o conhecimento.

O foco do aprendizado profissional não se encontra mais nas habilidades de curto prazo e nem se limita ao contexto. Este aprendizado está começando a se aproximar mais do modelo universitário do que de modelos de treinamento.

Significa que o aprendizado organizacional deverá estar respaldado em conhecimentos sistêmicos, específicos e abrangentes ao mesmo tempo, e não apenas a conhecimentos fragmentados, como os adquiridos por treinamentos.

Com a intensa rotatividade de conhecimento e com carreiras que rapidamente se modificam, as pessoas estão se tornando o “centro” do sistema de aprendizado.

Entretanto, não se pode esperar que a administração aprenda pelos colaboradores. Os líderes, aqueles que normalmente gerenciam o trabalho das pessoas, na sua maioria, são muito ocupados, incompetentes ou mesmo não reconhecem a necessidade de crescimento dos seus colaboradores.

A respeito destas dificuldades, as palavras de Cohen podem servir como resposta:

Gerentes eficientes aprendem a ver a vida organizacional a partir de diferentes perspectivas: de um ponto de vista amplo, eles necessitam entender o sistema geral e pensar em termos de longo prazo. De um ponto de vista mais estreito, eles devem conhecer como os grupos funcionam e como formar equipes eficientes. Contudo, quando chega o momento em que algo deve ser feito, então o indivíduo tem de fazê-lo e os administradores mais competentes sabem como trazer à tona o melhor das pessoas que trabalham para eles (1999:71).

Numa era de grande concorrência e desafios à sobrevivência organizacional, é necessário que os administradores busquem manter em seu quadro funcional pessoas altamente comprometidas com sua aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos. Pois sendo o aprendizado para a vida toda ele cria oportunidades tanto para a vida pessoal, quanto para a profissional, devendo ser aproveitado nas organizações, gerando assim um dos maiores desafios do ser humano: tornar-se útil socialmente.

Tal afirmação encontra consonância nas palavras de Drucker (1984:335): *“... na realidade, ninguém pode se desenvolver se não contribuir para o desenvolvimento dos outros”*.

Sobre este assunto Albrey et.al.enfatizam:

Fora de seu trabalho de rotina, as pessoas aprendem naturalmente, mediante uma orientação abalizada e por experiência pessoal, desde jardinagem, piano a ajuste do motor de um carro. Para se criar uma organização inteligente deve-se começar aplicando tudo que, para o gerente entendido em aprendizado, funciona bem no dia-a-dia (1995:25).

Bernhoeft (1991) revela que as pessoas que aprendem não se aposentam, pois sua jornada não tem fim.

Assim, aprender no trabalho, seja ele da forma que for, é “tornar-se uma pessoa”. Merece atenção imediata. Exige compromisso vitalício.

Desenvolvimento é sempre autodesenvolvimento. Esta é uma responsabilidade que depende de cada um, de suas capacidades e esforços.

Aprender deixou de ser um luxo: é a essência das carreiras e das empresas decididas a prosperar no futuro.

Algumas das melhores empresas e seus administradores sabem, intuitivamente, que o local de trabalho é o terreno mais fértil para o crescimento e o desenvolvimento. Um número cada vez maior de organizações procura meios de promover o crescimento e incorporar o aprendizado ao trabalho cotidiano. A organização que aprende a desenvolver bem seu pessoal consegue uma vantagem competitiva crítica. A evolução acelerada de seus executivos e o imediato retorno financeiro daí resultante são apenas dois dos benefícios.

Numa cultura desenvolvimentista, a norma é o aprendizado constante que leva a melhoria contínua.

Neste sentido são importantes as considerações de Senge em relação ao gerenciamento do conhecimento:

A nova visão da liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem (1998,368).

A organização que confia no aprendizado como forma de tornar seus funcionários mais capazes de contribuir, gerar resultados e liderar, adquire uma grande vantagem competitiva. O ritmo de crescimento da empresa precisa ser maior do que o do principal concorrente, caso contrário ela ficará para trás.

Tanto no caso de empresas como de pessoas, quem aprende melhor tem como recompensa a maioria das oportunidades. Contudo, é certo que a responsabilidade pelo aprendizado cabe inteiramente a cada um.

Analisando o conhecimento como vantagem competitiva, Rapp (1999) ressalta que enquanto os negócios estiverem concentrados no investimento em tecnologia e em processos, a vantagem será da empresa que tiver melhor idéia de venda, o melhor conceito criativo para apresentar ao comprador potencial.

Rapp sintetiza seu pensamento, dando ênfase ao uso da inteligência criativa, nas seguintes palavras:

...afinal tecnologia e processos se transformarão em commodities e, como tais, poderão ser copiadas ou duplicadas, levando todos os concorrentes a ter características similares. Dessa maneira, a vantagem voltará para a empresa que for mais inteligente no processo criativo de comunicação e de retenção da fidelidade do cliente (1999:7).

Analisando a forma como as pessoas aprendem enquanto trabalham, Albrecht e Cohen (1995) afirmam que a experiência profissional é formada por um conjunto de casualidades, que são constituídas por processos e fatos ao longo dos anos dos quais as pessoas tiram conclusões que vão lhe valer para alguma nova ação futura.

Tais aprendizagens são, normalmente, mediadas, fixadas ou criadas por "orientadores", papel importante no novo perfil do gerente.

Para que a aprendizagem no trabalho se efetive, é importante que a empresa crie condições, como fazer com que os colaboradores assumam responsabilidade

pela solução de problemas, estabelecer processos de trabalho que oportunizem constantes mudanças, propiciar trabalho mais complexo e inovador através da movimentação de pessoas em diferentes funções, estabelecer rede de relacionamentos orientadas para o desenvolvimento de projetos, além de apoiar constantemente um sistema de aprendizagem para toda a organização.

Senge (1998), Boyett (1999), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros, concordam que o que distingue uma empresa de outra é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento daqueles que trabalham na empresa.

Presentemente, nosso ambiente de trabalho – onde empregamos a maior parte de nosso tempo e de nossa energia – é o principal formador da nossa experiência de vida. [...] uma nova *paidéia* está emergindo e seu veículo não é religião, política, instrução ou arte: é administração. A administração vai acelerar a mudança cultural, já que ela é a sabedoria trazida para o ambiente de trabalho (Cohen e Aubrey, 1995:28).

Um alto índice de rotatividade custa muito caro. Além do custo de substituição de pessoal, a empresa perde experiências, perde relacionamentos com clientes e fornecedores e, principalmente, perde conhecimento.

Normalmente as organizações avaliam seus colaboradores como despesas e não como ativos. Dizem que investem nas pessoas, no seu desenvolvimento social e profissional, que acreditam num comprometimento mútuo entre administração e força de trabalho, entretanto o discurso difere da realidade, ou seja, dizem, e algumas vezes até fazem, mas não acreditam nisto.

A maioria dos administradores analisa seu pessoal como custos, salários, benefícios e despesas gerais, poucos são os que os vêem como ativos.

Para estas empresas o conhecimento dos colaboradores tem um alto custo, considerado mão-de-obra cara, preferindo contratar pessoas com pouco ou nenhum conhecimento específico, centralizando o conhecimento organizacional e tendo como consequência uma empresa estagnada do ponto de vista mercadológico.

O desenvolvimento do conhecimento, visto como custo, gera pouco investimento ou somente determinadas pessoas, que normalmente ocupam cargos de destaque, são encaminhadas a cursos de capacitação e, geralmente são sempre os mesmos.

O conhecimento tratado assim, ou seja acumulado por poucos e não compartilhado, também tem rotatividade, pois se estes, os que foram “desenvolvidos” saírem da empresa, com eles também sai o conhecimento, a experiência, os relacionamentos.

Outras empresas justificam estas atitudes na frase “é assim que fazemos/agimos, porque sempre fizemos/agimos assim e sempre deu certo”.

Entretanto, o que deu certo ontem não é garantia de sucesso amanhã, principalmente numa economia globalizada. A realidade econômica tem provado isto.

Este tipo de empresa emprega pessoas com conhecimento acumulado em determinada área e não os aproveita para mais nada, o que é pior, muitas vezes nem sabe dos conhecimentos e experiências que seus funcionários têm, ou se sabem quais são, outras vezes não sabem como utilizá-los.

2.5.2 O Conhecimento Acadêmico

Nas últimas décadas o desenvolvimento socio-econômico tem se tornado cada vez mais dependente do conhecimento, de profissionais e especialistas com conhecimento avançado. Assim o papel das instituições de ensino superior tornou-se um elemento fundamental para qualquer programa de desenvolvimento.

Percebe-se que somente através do desenvolvimento de qualificações e competências locais será possível diminuir a distância entre os países desenvolvidos dos menos desenvolvidos, reduzindo sua dependência em tecnologia e auxílio científico.

Com esta perspectiva o Ministério da Educação, através da nova LDB – Lei (9394/96) de Diretrizes e Bases da Educação (*apud* Souza, 1997), no artigo 43, incisos II e III, determina a finalidade da educação superior:

II. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive (1997:101).

Dentro deste contexto, Arruda (1997) corrobora:

As IES têm que compatibilizar a geração e transmissão do saber com as novas demandas da sociedade. Esta nova concepção de IES aponta para a priorização do desenvolvimento de pesquisa básica, para a capacitação de recursos humanos e aplicações voltadas ao desenvolvimento tecnológico (1997:60).

Entre outras contribuições e corroborando com a Lei nº 9131/95 que norteia o Exame Nacional de Cursos, a nova LDB (Lei nº 9394/96) trouxe a necessidade de o ensino superior repensar a qualidade de seus serviços, articulando-os às necessidades do mercado e, conseqüentemente, ao desenvolvimento do país.

A necessidade de desenvolvimento científico-tecnológico com qualidade competitiva que o país tem sentido, principalmente nas últimas décadas, tem desenvolvido ações que visam a avaliação e diagnóstico da qualidade dos cursos do ensino superior no Brasil, promovendo também o profissional egresso deste nível de ensino.

O ensino superior se caracteriza, segundo Souza (1997) pelos seus fins, pela cientificidade de seus métodos e pela complexidade dos seus temas. Em outras palavras, o que diferencia o ensino superior dos demais é a abordagem sistêmica e aprofundada dos problemas que focaliza, cabendo-lhe criar os novos saberes mediante a pesquisa, difundir a cultura organizada e repartir o conhecimento com a comunidade externa.

No seu artigo 44, a LDB/96 estabelece que o ensino superior deverá dar conta dos seguintes cursos: seqüenciais, cursos de graduação e de pós-graduação, além dos cursos de extensão (Souza, 1997).

O conhecimento, do ponto de vista do ensino superior, tem origem nas três principais funções da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Na análise de Velho (1996) o ensino universitário brasileiro, que tinha como principal objetivo habilitar o acadêmico às práticas profissionais, através do agenciamento de informações, tecnologias e metodologias teórico-científicas, a partir dos

anos 70, através das relações do conhecimento com o contexto social, alia-se às organizações buscando minimizar as necessidades sócio-econômicas.

Desta forma, o ensino superior no Brasil, ainda que incipiente, passa a ver as organizações não mais somente como reduto de trabalhadores, mas como parceiras potenciais nas atividades de pesquisa.

Tratando das relações entre universidades e empresas, ao que denominou de consórcios, Velho afirma:

A existência desses consorciamentos, em que a universidade coloca seu potencial científico e tecnológico a serviço de empresas, é cada vez mais comum em todo o mundo, com variações na forma e intensidade (1996:59).

Entretanto, no Brasil as instituições de ensino superior têm produzido uma massa intelectual distanciada do setor produtivo da sociedade, motivada pela formação excessivamente acadêmica e pela baixa qualidade dos cursos. Essa formação tem sido entendida como a principal causa dos entraves para o desenvolvimento do país.

Buscando soluções para esta realidade através da qualidade do ensino superior, Arruda entende que:

É necessário ter a consciência de que a educação superior é um sistema que possui interligações com outros: econômico, político, social e cultural, bem como está inserido no contexto internacional, através, até mesmo, da mobilidade acadêmica, tendo reflexos nas áreas científicas, tecnológicas e culturais (1997:150).

2.5.2.1 Os Cursos de Administração no Brasil

O Ministério da Educação (1999), no que diz respeito às diretrizes curriculares, especificamente do curso de Administração no Brasil, estabeleceu, e busca fazer cumprir através do Exame Nacional de Cursos, que os cursos de graduação em Administração deverão desenvolver um conjunto de habilidades e competências que garantam o domínio de determinados conteúdos que configuram o perfil do profissional.

Segundo a Lei 9131/95 (MEC, 1999), as habilidades devem ser as seguintes:

- de comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade das organizações;
- de utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico;
- de interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- de demonstrar compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico;
- de lidar com modelos de gestão inovadores;
- de resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade frente aos desafios organizacionais;
- de ordenar atividades e programas, de decidir entre alternativas e de identificar e dimensionar riscos; e
- de selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

O perfil que o processo pedagógico, segundo o MEC (1999), deve garantir que o graduando demonstre ao final do curso, necessariamente envolve:

- internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais;
- competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- capacidade de atuar em equipes multidisciplinares; e
- capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

Ainda segundo o MEC (1999), são as seguintes as matérias de formação básica e instrumental para os cursos de Administração: contabilidade, direito, economia, estatística, filosofia, informática, matemática, psicologia e sociologia. Sendo que as matérias de formação profissional são: Teoria da Administração, Administração Mercadológica, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Sistemas de Informação, Organização, Sistemas e Métodos, Administração da Produção e Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais.

Dentro do assunto que trata do projeto pedagógico dos cursos de Administração no Brasil, segundo o INEP-Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa (2000) o

MEC determina que a integração curricular deverá ser garantida por mecanismos integradores das diversas unidades em que se estrutura o conteúdo e o processo de ensino como um todo, de forma a garantir ao graduando a capacidade de abordagem multidisciplinar, integrada e sistêmica. Dentre esses mecanismos destaca-se o papel integrador do envolvimento em projetos de investigação científica, os jogos de empresa e os estágios supervisionados durante o curso, sem carga horária computada para a integralização curricular.

Em relação a esta integração curricular o Ministério da Educação (INEP, 2000) estabelece como obrigatório o estágio supervisionado de conclusão de curso, que tem como função principal a realização de uma síntese integrada das diferentes áreas e conteúdos de formação profissional articulados com a realidade concreta das organizações.

O Relatório Síntese do Exame Nacional de Cursos de 1999 (MEC 1999) dá conta de importantes dados que permitem a análise da qualidade dos cursos superiores no Brasil.

Deste Relatório extraiu-se as informações sobre as IES da região sul do país, assim como apenas os dados que possibilitam relacionar a qualidade do curso com o comportamento organizacional, na qual está inserida a análise que este trabalho propõe, a saber:

a) Quanto ao número de cursos avaliados em 1999:

- Cursos de Administração do Brasil avaliados em 1999: 431;

- Cursos de Administração da região sul, avaliados em 1999: 106;

- Cursos de Administração do Estado de Santa Catarina avaliados em 1999: 26;

b) Quanto às características dos 6.510 graduandos da região sul avaliados:

- A faixa etária predominante varia dos que têm até 24 anos aos que têm 29. A maior concentração de graduandos encontra-se na faixa etária de até 24 anos (2.884), entre estes predominou os do sexo feminino (1.593);

- 66,7 % são solteiros;

- 68,5% moram com os pais;

- 61,7 % trabalham em tempo integral – 40 horas semanais;

- 75,2% não tiveram bolsa de estudos;

- 73,8% pretendem trabalhar ou continuar trabalhando na área de Administração;

- 53,5 % pretendem fazer cursos de aperfeiçoamento e especialização;

c) Quanto às características dos cursos de Administração da região sul, avaliados em 1999:

- 52,5% das turmas tinham entre 31 e 50 alunos;

- 50,4% consideraram o currículo bem elaborado, porém foi considerada a falta de disciplinas novas que poderiam ser incorporadas por 72,8% dos participantes;

- 70,2% apontaram que há disciplinas que poderiam ter seu conteúdo integrado ao de outras;

- 39,7% constataram que as aulas práticas raramente foram oferecidas;

- 43,9% observaram que o estágio curricular supervisionado teve carga horária entre 300 e 399 horas;

- 44,2% consideraram que a maior contribuição do estágio curricular supervisionado foi perceber a necessidade de estudo contínuo para o exercício profissional;
- 75,8% observaram que a apresentação de monografia final perante Banca Examinadora era usada na avaliação;
- 46,9% constataram que o curso deveria ter exigido um pouco mais;
- 43,2% revelaram que a habilidade melhor desenvolvida no curso foi a capacidade de raciocínio lógico e análise crítica.

Através da análise da LDB/96, bem como da Lei 9131/95 que norteia as atividades do Exame Nacional de Cursos, observa-se que o governo federal pretende salvaguardar a identidade da profissão de administrador com a necessária diversificação, além de garantir a formação de um profissional com qualidade mínima para atender às necessidades das organizações brasileiras, colaborando assim para colocar o país numa posição de melhor competitividade junto a outras nações.

De acordo com a United Nations Development Program-UNDP (*apud* FIESC, 1998) o índice de desenvolvimento humano do Brasil situa-se em 17º lugar dentre os países com população maior que 20 milhões de habitantes.

O índice de desenvolvimento humano – IDH tem como ponto de partida a idéia de que, embora o desenvolvimento humano seja um processo no qual se ampliam as oportunidades do ser humano, três condições essenciais estão presentes em todos os níveis, sem as quais as demais oportunidades e alternativas não são acessíveis: desfrutar uma vida longa e saudável, adquirir conhecimento e ter acesso aos recursos necessários para um padrão de vida decente.

O IDH busca combinar e articular três componentes: longevidade, nível educacional e acesso a recursos, sendo os dois primeiros incorporados como valores em si mesmos e o último como um meio para outros fins (FIESC, 1998:8)

Para o estabelecimento deste índice, a metodologia adota como indicador de longevidade, a esperança de vida ao nascer; como indicadores de nível educacional, a taxa de alfabetização dos adultos e a taxa combinada de matrícula nos ensinos fundamental, médio e superior; e, como indicador de acesso a recursos, a renda ou PIB per capita (FIESC 1998)

Segundo os Indicadores Brasileiros-1998/PNUD,IPEA,IBGE e FJP (*apud* FIESC, 1998), no ano de 1996 o Estado de Santa Catarina encontrava-se em quarto lugar em relação aos demais estados brasileiros, alcançando o IDH de 0,863 (o índice varia entre 0 e 1), considerando-se os critérios: esperança de vida ao nascer de 70,5 anos; taxa de alfabetização de adultos de 92,67%; taxa de matrícula nos três níveis de ensino de 77,32% e o PIB per capita ajustado pela paridade do poder de compra de U\$ 6.405,00.

2.5.2.2 O Curso de Administração na Universidade do Planalto Catarinense

O Curso de Administração da UNIPLAC foi autorizado através do Decreto nº 73.650, de 14 de fevereiro de 1974, do C.F.E. e reconhecido pelo Decreto nº 81.100/77 do C.F.E., de 21 de dezembro de 1977.

Desde 1973 até 1999 formou aproximadamente 900 profissionais.

Segundo relatório da Secretaria Acadêmica (2000/II), o curso conta com 639 alunos matriculados em único turno, distribuídos nos campus da Uniplac de Lages e São Joaquim entre as Habilitações de Gestão em Turismo e Gestão Empresarial.

O quadro de docentes está constituído por 30 professores, sendo que destes dois são doutores, dez são mestres e dezoito são professores especialistas.

Até o ano de 1998 o curso de Administração da Uniplac oferecia 80 vagas anuais, com entrada no primeiro semestre. A partir de julho de 1999, através da implantação da semestralidade, o curso conta com 160 vagas anuais oferecidas no campus de Lages, além das 100 vagas oferecidas a partir do ano de 2000 no campus de São Joaquim, no período noturno.

O currículo pleno do curso, modificado em setembro/99, apresenta 3000 horas-aula, com 200 créditos, incluindo as disciplinas de formação básica e instrumental (720 h/a), formação profissional (1020 h/a), disciplinas complementares (960 h/a) e estágio supervisionado (300 h/a).

Apesar dos esforços do colegiado do curso quanto a capacitação profissional e melhoria curricular, da administração da instituição no que se refere a disponibilização de recursos materiais, didático-pedagógicos e estrutura física, como resultado da última avaliação do MEC (2000), o curso de Administração da UNIPLAC recebeu conceito "D".

2.6 O MERCADO: UTILIZANDO O CONHECIMENTO

Qualquer economia moderna opera em mercados. A economia de cada país consiste de complexos conjuntos de mercados inter-relacionados e unidos através de processos de troca.

Kotler conceitua mercado da seguinte maneira:

Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo (1998:31).

Nesta perspectiva Kotler (1998) ainda faz relações entre os diferentes mercados, explicando que os fabricantes procuram os mercados de recursos, como matéria-prima, mão-de-obra, mercados financeiros, entre outros, compram recursos e os transformam em bens e serviços, vendendo-os como produtos acabados aos intermediários, que os vendem aos consumidores. Os consumidores, por sua vez, vendem a força de trabalho pela qual recebem dinheiro para pagar os bens e serviços que compram. Seguindo a cadeia, o governo utiliza as receitas de impostos para comprar bens dos mercados de recursos, de fabricantes e de intermediários, usando-os para fornecer serviços públicos.

Desta análise percebe-se que as organizações são fornecedores de serviços e produtos, ao mesmo tempo em que são clientes dos mercados de recursos, entre eles a força de trabalho.

A necessidade de colaboradores torna as organizações dependentes não somente da atividade física, mas também da intelectual, das habilidades, conheci-

mentos e talentos que somente as pessoas podem fornecer-lhes. E à medida que o mercado consumidor fica mais exigente e a concorrência mais agressiva, aumenta ainda mais tal dependência.

Confirmando esta observação encontra-se Carvalho que relaciona a aprendizagem organizacional com as rápidas modificações do meio no qual as organizações atuam:

Uma primeira constatação dessa mutação constante é que as pessoas, assim como as suas criações – tais como as empresas – devem desenvolver a capacidade de se modificarem, adaptando-se e criando alternativas para a solução de problemas com os quais se defrontam a cada dia. O contrário disso é o desaparecimento do mercado (1999:34).

O papel da produção de conhecimentos e da educação como fatores de desenvolvimento econômico tem ocupado grande espaço nas discussões sobre o assunto, entretanto parece estar ainda longe da possibilidade de alcançar efetividade de ações, de trocar de lugar, de passar de discussões para tornar-se pragmático.

Analisando a necessidade de um processo de educação permanente Salm afirma que no Brasil, o ensino médio, especificamente o ensino técnico, se constituíram, durante os últimos trinta anos, num grande problema às políticas educacionais:

... a escola de ensino médio apresenta problemas quantitativos - apenas cerca de 30% dos jovens brasileiros ingressam no segundo grau – e qualitativos, comprovados tanto nos resultados dos exames vestibulares à universidade quanto, mais recentemente, pelas avaliações realizadas pelo próprio MEC (1999:216).

Na visão dos analistas da gestão empresarial o conhecimento como fator de desenvolvimento recebe sintuosa expressão.

Na perspectiva de Drucker, como o conhecimento chegou a ser o principal gerador de riquezas para qualquer economia, as instituições educacionais precisam atender as novas e exigentes demandas de eficácia e responsabilidade ditadas pelo mercado.

...a empresa típica será baseada no conhecimento, uma organização composta em grande parte por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho através do retorno organizado fornecido por colegas, clientes e a sede central. Por esta razão, ela será aquela que chamo de organização baseada na informação (1998:95).

Sob o mesmo enfoque, Toffler (*apud* Carvalho, 1999) defende a idéia de que a forma de alcançar o desenvolvimento e poder econômicos no século XXI não será através da exploração de matérias-primas e do trabalho manual, mas sobretudo pela aplicação dos recursos da mente humana.

Corroborando com este pressuposto encontra-se Meister (1999) que enfatiza a educação e qualificação da força de trabalho como a principal vantagem competitiva do século vinte e um.

Na concepção de Hamel e Prahalad (*apud* Boyett, 1999) a luta pelo futuro começa não como uma batalha pela participação de mercado, mas com uma batalha pela liderança intelectual.

Das pesquisas realizadas sobre as estratégias competitivas que levaram empresas à liderança de mercado, uma das importantes conclusões de Porter (1999) é a de que para manter vantagens competitivas as empresas investiram em

desenvolvimento tecnológico rápido e contínuo e não em descobertas isoladas. Para tanto a boa formação profissional e o estímulo à autonomia individual, à capacidade de inovar, renovar e criar foi determinante para a liderança daquelas empresas.

Ao fazer um vínculo inseparável entre educação e gestão empresarial, Ohmae (*apud* Carvalho, 1999) é severo ao afirmar que um gerente japonês somente assume tal status se possuir talento e conhecimento, fruto de desenvolvimento de competências nas técnicas gerenciais japonesas, que por sua vez se fundamentam na filosofia educacional ocidental.

Analisando o conhecimento como o fator que mais caracteriza o momento atual, Matos (1996) afirma:

A sociedade do conhecimento exige que os homens estejam continuamente se educando, não só como motivação de vida, mas como necessidade mesmo de sobrevivência em que a mudança tende a tornar o meio ambiente mais desafiante e competitivo (1996:.68).

Por estas reflexões nota-se a necessidade urgente da instalação de um sistema de mudança em busca do aprimoramento organizacional, que impreterivelmente deverá estar baseado no conhecimento.

2.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Buscando estabelecer um comum entendimento para os termos técnicos utilizados neste trabalho, encontram-se relacionados a seguir, os que efetivamente necessitam esclarecimento.

Capital Intelectual – significa a capacidade, habilidade das pessoas de uma organização, de utilizar o seu conhecimento para agregar valor às atividades da organização. É intangível.

Comportamento organizacional – diz respeito a manifestação física ou intelectual da cultura organizacional. É a expressão dos valores organizacionais compartilhados por todas as pessoas que integram a organização, assim como do moral, da satisfação dos colaboradores, representada pelo clima organizacional.

Conhecimento acadêmico - significa o conhecimento elaborado pelo aluno, em curso superior, a partir de informações/conteúdos de origem técnico-científicos, disponibilizadas didaticamente, por docente habilitado, na relação teoria e prática.

Conhecimento administrativo – é sinônimo de técnicas e práticas gerenciais, utilizadas com a finalidade de otimizar as atividades de qualquer organização. O conhecimento administrativo tem estrutura científica.

Conhecimento explícito – neste trabalho será entendido como o conhecimento adquirido através de cursos, treinamentos, livros, documentos, e outras formas que podem ser socializadas em qualquer tempo, tendo como pré-requisito a maturidade cognitiva.

Conhecimento organizacional - diz respeito a soma do conhecimento explícito e do tácito de cada indivíduo, aliada aos valores organizacionais, compartilhada com os participantes da organização, visando o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. É possível visualizar o conhecimento organizacional, por exemplo, através dos produtos ou serviços que a empresa oferece, da marca dos seus produtos ou serviços, da forma como desenvolve suas atividades e produtos, de como se relaciona com os clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade, entre outras.

Conhecimento tácito – refere-se ao conhecimento adquirido através dos valores, hábitos, costumes, tradições, crenças, experiências compartilhadas no ambiente em que o sujeito se insere. Tem característica de subjetividade, de impressão, palpite, percepções.

Conteúdo programático – refere-se ao conteúdo do programa de cada disciplina que compõem a grade curricular do curso de Administração.

Egressos do curso de Administração – entende-se aquelas pessoas que concluíram o curso superior de Administração e que receberam a titulação de Bacharel em Administração. São profissionais.

Organização do conhecimento – trata-se da empresa que busca conhecimentos, que constantemente estimula o crescimento e o desenvolvimento de seus funcionários, e que ao compartilhar estes conhecimentos, aumenta a sua capacidade competitiva.

Fatores que possam estar dificultando a transformação do conhecimento: referem-se as ações, procedimentos, valores ou sistemas que obstruem ou inibem, efetivamente, a transformação do conhecimento explícito em conhecimento organizacional.

Vantagem competitiva – significa o diferencial que cada empresa deve ter para conquistar e manter-se no mercado.

3 METODOLOGIA

O alcance do assunto pesquisado esteve determinado por alguns parâmetros científicos, que serviram de guia para organizar as reflexões e tornar compreensíveis as conclusões que uma pesquisa científica enseja.

É tratado neste capítulo a metodologia usada, determinando as características científicas da investigação realizada, a qual buscou analisar a utilização do conhecimento adquirido pelos egressos do curso de Administração da Universidade do Planalto Catarinense, nas atividades das pequenas indústrias do município de Lages-SC, levantando a necessidade de conhecimentos organizacionais daquelas empresas.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A estratégia utilizada neste trabalho, configurou-se numa pesquisa exploratória, valendo-se de investigações com ênfase às práticas ou diretrizes que precisam de modificações, assim como na elaboração de alternativas que possam ser substituídas (Oliveira, 1999).

Este estudo formulativo, possibilitou o desenvolvimento analítico e relacional dos fatos e comportamentos observados, o que permitiu a identificação e compreensão dos fatores e elementos que influenciam a transformação do conhecimento acadêmico em conhecimento organizacional.

Foram utilizados recursos que deram caráter à abordagem qualitativa e quantitativa do presente trabalho, com vistas a oportunizar uma maior flexibilidade na análise dos resultados.

A investigação quantitativa preocupou-se no levantamento dos dados aparentes, mensuráveis da pesquisa, visando dar suporte a interpretação, a análise, a investigação qualitativa.

Triviños (1992) ao analisar a relação quali-quantitativa da pesquisa científica afirma que se for considerado o enfoque histórico-estrutural da realidade social pesquisada, é possível assinalar as causas e conseqüências dos problemas, suas contradições, suas relações, suas qualidades, suas dimensões quantitativas e realizar um processo de discussão maior ou até de transformação da realidade que interessa ao pesquisador.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com base nos preceitos teóricos que fundamentaram e cercaram a investigação e, a fim de responder ao objetivo geral desta pesquisa, foram propostas as seguintes perguntas:

1. Como é utilizado o conhecimento acadêmico pelas pequenas indústrias do município de Lages-SC?
2. Quais são as necessidades dos pequenos industriais em relação ao trabalho dos egressos do curso de Administração da UNIPLAC?

3. Quais os fatores que possam estar influenciando a transformação do conhecimento acadêmico dos egressos do curso de Administração, em conhecimento organizacional?

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A população pesquisada se constituiu das empresas da área industrial sediadas no município de Lages-SC.

A amostra ficou configurada pelas pequenas indústrias deste município, isto é, aquelas que, segundo a OCDE-Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (*apud* Krieck, 1999), apresentam menos de 100 funcionários em seu quadro de pessoal.

Os sujeitos da presente pesquisa foram:

- a) os acadêmicos, egressos do curso de Administração da UNIPLAC, concluintes do curso nos anos de 1998, 1999 e 2000, que trabalharam nas pequenas indústrias do município de Lages nos últimos três anos.
- b) os pequenos industriais do município de Lages/SC que empregaram nos últimos três anos, os concluintes do curso de Administração da Uniplac dos anos de 1998, 1999 e 2000.

A determinação da amostra, bem como dos sujeitos da pesquisa, e as datas de ocorrência dos fatos, teve origem da possibilidade de ser realizado o cruzamento de informações que permitissem melhor interpretação dos dados, buscando contribuir com os estudos que têm sido desenvolvidos a partir de 1998, em relação ao desenvolvimento econômico e social da região, através da parceria da Prefeitura Muni-

cipal de Lages, associações de classe, representantes da indústria e do comércio do município, assim como da Secretaria do Estado do Desenvolvimento e Integração ao Mercosul, órgãos de fomento e pesquisa.

Estabelecidas no município de Lages, segundo senso de 1998, da Secretaria de Desenvolvimento do Município de Lages/SC, encontram-se 446 indústrias. Do total 377 são micro e pequenas indústrias, sendo que a pesquisa foi realizada nas indústrias de pequeno porte que apresentaram nos seus quadros de colaboradores, nos anos de 1998, 1999 e 2000, egressos do curso de Administração da UNIPLAC daquelas datas.

Da mesma forma, foram pesquisados os egressos do curso de Administração da Uniplac que, segundo a Secretaria Acadêmica da Uniplac (2000), realizaram o Exame Nacional de Cursos, promovido pelo Ministério da Educação e Cultura, nos anos de 1998 (61 alunos), 1999 (51 alunos) e 2000 (55 alunos), registrando-se como alunos concluintes, totalizando 167 Bacharéis em Administração contatados.

Dos egressos contatados, oito não trabalharam na cidade de Lages naqueles anos, reduzindo a população alvo para 159 pesquisados, sendo que destes apenas 17 trabalharam durante os anos de 1998, 1999 ou 2000 nas pequenas indústrias do município, constituindo-se assim na população de egressos e indústrias efetivamente pesquisada.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados primários foram coletados através de entrevistas estruturadas, com o propósito de responder as perguntas de pesquisa. Estas entrevistas foram

conduzidas por meio de instrumento elaborado especificamente para este fim, na forma de questionário (anexos I e II).

Inicialmente buscou-se contatar os 167 egressos do curso de Administração da Uniplac, com a intenção de obter a informação sobre o número de egressos que fizeram parte dos quadros de colaboradores das pequenas indústrias do município de Lages, nos anos de 1998, 1999 e 2000, bem como identificar as pequenas indústrias nas quais aqueles egressos trabalharam, determinando-se assim os sujeitos da pesquisa do segundo momento.

Este dado foi coletado através de telefonemas para cada um dos 167 egressos do curso de Administração da Uniplac, quando foi solicitada sua participação neste trabalho.

É importante destacar que todos os egressos, sujeitos da pesquisa, foram alunos da pesquisadora, fato que facilitou o contato e a colaboração na participação do trabalho.

O questionário, que serviu de instrumento de coleta de dados junto aos egressos do curso de Administração da Uniplac, se caracterizou por oito perguntas fechadas, uma pergunta aberta, além de espaço para observações gerais objetivando oferecer ao respondente meio de posicionar-se sobre entendimentos que julgou mais relevantes.

Embora com o mesmo propósito, a estratégia de pesquisa usada para a coleta de dados junto aos pequenos industriais teve características diferentes. Os dados foram obtidos através de entrevistas estruturadas, sendo usado como instrumento de pesquisa um formulário contendo perguntas predeterminadas.

Segundo Marconi e Lakatos (1996) a entrevista estruturada objetiva a padronização das perguntas, e tem como vantagem o contato face-a-face entre o entrevistador e o entrevistado, possibilitando a observação e análise da ocorrência dos mesmos fatores em ambientes diferentes, devendo ser considerado a diferença entre as respostas e não entre as perguntas.

O formulário para a entrevista foi construído com quatro perguntas fechadas, cinco perguntas abertas, além de espaço para o registro de observações consideradas importantes naquele momento.

Na elaboração das perguntas que constituíram os instrumentos de pesquisa, buscaram-se informações a respeito da estrutura e atividades organizacionais, consideradas fundamentais para o sucesso da pesquisa. Estas informações ficaram integradas nos seguintes tópicos:

- Conhecimento acadêmico – relacionado ao conteúdo das disciplinas do curso de Administração da Uniplac;
- Habilidades - relacionadas à demonstração da capacidade de gestão;
- Execução do trabalho – relacionado ao desempenho das atividades laborais e possibilidade de utilização e transformação do conhecimento;
- Cargos – relacionado à estrutura organizacional e possibilidade de utilização e transformação do conhecimento;
- Avaliação do desempenho – relacionado com a utilização, transformação e levantamento de necessidades de conhecimento;

- Avaliação do conhecimento apropriado durante o curso de Administração da Uniplac – relacionado com a necessidade de conhecimento do profissional e do mercado.

Vale esclarecer que as perguntas foram ordenadas em unidades significativas, formando blocos correspondentes a cada tópico específico, além de que foi utilizada linguagem acadêmica na transcrição das perguntas, com vistas à uniformidade da interpretação pelos respondentes.

As perguntas fechadas tiveram o objetivo de organizar os critérios de análise do respondente, da mesma forma nos dois formulários (para os empresários e para os egressos), de modo a permitir comparações entre as respostas.

Já as perguntas abertas visaram dar liberdade de respostas aos informantes a fim de que se pudesse conhecer detalhes da cultura das empresas pesquisadas, que permitissem definir qualitativamente um perfil daquelas organizações.

A fim de avaliar a qualidade dos instrumentos de pesquisa e aumentar sua validade, foi realizado pré-teste com uma população de características semelhantes à população alvo, o que oportunizou à pesquisadora meios de reelaborar determinadas questões e explicitar melhor alguns itens, possibilitando aos pesquisados maior compreensão do conteúdo.

A aplicação do instrumento de pesquisa junto aos egressos foi realizada durante o mês de dezembro de 2000. Para tanto utilizou-se *fax-simile* e correio eletrônico como os principais recursos de contato, a fim de tornar mais rápido e dinâmico o processo.

Quanto a realização da pesquisa junto aos dirigentes das pequenas indústrias teve seu início também durante o mês de dezembro de 2000, estendendo-se até a primeira quinzena do mês de janeiro do corrente ano.

Inicialmente, foi realizado um contato através de telefonemas visando o agendamento da visita, momento em que também foram apresentados os objetivos e a metodologia da pesquisa ao entrevistado.

A pesquisadora foi recebida por todos os industriais sujeitos da pesquisa, que após estabelecido e garantido o critério de sigilo em relação a determinadas informações e depoimentos que pudessem ser utilizados contra a organização, responderam a todas as perguntas, objeto do instrumento utilizado, apresentando observações complementares que foram usadas para enriquecer a análise e interpretação dos dados coletados.

Os dados secundários foram coletados mediante a consulta de documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, publicações periódicas, relatórios técnico-operacionais das atividades e registros acadêmicos, objetivando a análise documental, bem como a validação da pesquisa.

A análise dos dados se constituiu, inicialmente, pela organização e classificação das respostas às perguntas fechadas, nos dois formulários separadamente, de modo que cada critério de análise pudesse ser tabulado, sintetizando assim todos os dados, a fim de facilitar e otimizar sua interpretação.

A seguir procurou-se definir as semelhanças e diferenças significativas entre os dados coletados, buscando-se relacionar os grupos pesquisados (empresários e egressos).

Quanto aos dados obtidos de forma discursiva, isto é, através das perguntas abertas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, ou seja, constituiu-se da análise da mensagem e do contexto, com a intenção de dar tratamento qualitativo aos dados obtidos, ao mesmo tempo em que permitisse a análise relacional entre os pesquisados, quer determinando semelhanças, quer diferenças.

A interpretação buscou explicar as conclusões obtidas a partir dos dados coletados, tendo como critérios os objetivos norteadores da pesquisa, assim como a analogia com os estudos assemelhados que fundamentaram este trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Objetiva este capítulo a apresentação da análise dos dados da pesquisa, que foi desenvolvida em concordância com a base conceitual de fundamentação científica, apresentada como conteúdo do segundo capítulo desse trabalho.

Esta análise pretende mostrar como é utilizado o conhecimento acadêmico dos egressos do curso de Administração da Uniplac, pelas pequenas indústrias do município de Lages.

Este capítulo está organizado de forma a facilitar a distribuição dos fatos e dados relevantes para a construção da análise e interpretação dos resultados.

A primeira parte se constitui da mostra de fatos históricos, do levantamento e relacionamento de dados sócio-econômicos do município de Lages, pertinentes ao trabalho apresentado, buscando-se contextualizar as pequenas indústrias, objeto de estudo.

O relato sobre a gestão e estrutura organizacional destas indústrias é encontrado na segunda parte deste capítulo, a fim de que se conheça a realidade das atividades que são desenvolvidas, assim como alguns elementos da cultura organizacional, que estabeleceram as características comuns ao grupo pesquisado.

A seguir, apresenta-se o perfil do desempenho profissional dos egressos do curso de Administração, também sujeitos desta pesquisa, buscando-se a análise relacionai com a cultura e características organizacionais das pequenas indústrias deste estudo.

No final deste capítulo encontra-se a análise de como as pequenas indústrias utilizam o conhecimento acadêmico dos egressos do curso de Administração da U-niplac.

4.1 O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO EM QUE SE INSEREM AS PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE LAGES/SC

O município de Lages está localizado no centro do planalto catarinense numa extensão territorial de 2.504,70 Km².

O clima frio, característico das regiões de grandes altitudes, apresenta uma temperatura média durante o ano de 16°C.

A interligação rodoviária de Lages com outras localidades ocorre através das rodovias estaduais BR 438 e 470 e das rodovias federais BR 282 e 116, estabelecendo-se distante em aproximadamente 220 Km de Florianópolis, capital do Estado, e 350 Km dos principais centros urbanos dos estados vizinhos.

Estas distâncias e o clima de temperaturas baixas deu à cidade características de “cidade de passagem”, ou seja, qualquer indivíduo que desejasse sair do litoral com destino ao oeste e vice-versa, ou de origem do sul do país com destino ao norte e vice-versa, no passado, necessariamente, sua estada para repouso tinha endereço na cidade de Lages.

Na história do município, este fato contribuiu com a origem do comércio pecuário e ao extrativismo da madeira, bem como a indústria madeireira, que até a década de sessenta alimentaram com sucesso a economia da região.

Sem a preocupação do reflorestamento, esgotou-se a extração da madeira. Com o apelo de desenvolvimento e, conseqüentes investimentos, dos estados do

centro oeste do país, uma parte significativa da população economicamente bem estruturada, transferiu seus recursos obtidos até então, para outras localidades do país, permanecendo no município a faixa da população, economicamente mais desprovida de recursos para investimentos em atividades que pudessem traduzir-se, a longo prazo, em meios de maior desenvolvimento social.

As primeiras grandes indústrias que na região de Lages se estabeleceram tinham suas matrizes em outros estados. As pioneiras foram as que visavam a proximidade com a farta matéria-prima, a madeira. Depois vieram as que buscavam mão-de-obra qualificada e de baixos custos e, mais recentemente, chegaram as que receberam incentivos econômicos e fiscais, através de estratégias políticas que tinham por objetivo desenvolver o mercado de trabalho na região.

Com exceção daquelas, as indústrias que nasceram em Lages, na grande maioria são indústrias de transformação, de administração familiar, que tiveram seu capital social integralizado através de recursos provenientes da participação familiar, assim como o seu capital intelectual e o operacional.

Segundo o censo de 1998, da Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional da Prefeitura Municipal de Lages, a população se constituía, naquela data, por 139.924 indivíduos, sendo que 54.500 faziam parte da população economicamente ativa do município. A tabela a seguir, apresenta a visualização da relação da distribuição das empresas por setores de atividade em relação a população economicamente ativa do município.

Quadro 1 - Empresas por setor X distribuição da população economicamente ativa

Empresa por setor	Nº de empresas por setor	População econ.ativa
Indústria	446	27,50%
Comércio	2.216	22,04%
Serviços	2.346	48,50%
Outros negócios	1.730	1,96%

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional. Censo de 1998.

Das empresas supra relacionadas, estão classificadas como micro-empresas 89,90%, pequenas empresas são 7,10%, como médias empresas 2,6% e grandes empresas são encontradas em apenas 0,4% to total.

São industrializados pelas 446 indústrias de Lages os seguintes produtos: papel e embalagem, bebidas, casas pré-fabricadas, madeira, artefatos de madeira, alimento, máquinas industriais, artefatos de cimento, autopeças, peças para veículos pesados e confecções.

4.2 GESTÃO DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS

Conforme apresentado no Quadro 1, as pequenas indústrias analisadas têm desenvolvido suas atividades, em média, durante aproximadamente 12,8 anos, sendo que a mais antiga possui 21 anos de atividades e a mais recente apenas 6 anos.

Possuem, individualmente, menos de cem colaboradores contratados e apresentam receita bruta anual entre R\$ 245.000,00 e R\$ 1.200.000,00, que conforme a Lei Federal 9.841/99 (DO-U de 06/10/99), são classificadas como pequenas empresas.

... II – empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como micro-empresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

A constituição societária, participante do capital social, em 70% das pequenas indústrias, revela a presença de cônjuges, sendo que 24% contam ou já contam com a participação de pais e irmãos na sociedade, caracterizando-se como empresas familiar.

Mesmo aquela que não apresentou constituição societária familiar, os cargos ou posições de decisão sempre estiveram representadas por pessoas do sexo masculino.

Em 64% dos casos, encontram-se nos cargos de direção indivíduos com nível superior de escolaridade, sendo que os demais, 36% possuem o nível médio ou técnico.

É importante salientar que dos que atingiram o nível superior, 54,5% o fizeram durante sua participação na indústria, o que se revelou como necessidade de desenvolvimento profissional.

A área de produção e a comercial apresentaram, nas empresas familiares analisadas, a direção de pelo menos um dos elementos da constelação familiar.

Foi possível encontrar a gestão feminina, predominantemente nas áreas de administração financeira e de recursos humanos, ou seja atividades que requerem maior controle dos processos e flexibilidade pessoal. Em três indústrias encontrou-se mulher responsável pela administração geral.

Os demais cargos administrativos, técnicos e operacionais são ocupados, por profissionais contratados, sem vínculo familiar com a sociedade.

Buscando-se conhecer os valores organizacionais compartilhados entre as empresas pesquisadas foram utilizadas as respostas às seguintes perguntas, integrantes do instrumento de pesquisa:

- A fim de alcançar a missão, o que a empresa considera mais importante? (pergunta nº 06); e
- No que se baseia o sucesso ou sobrevivência da empresa até o momento? (pergunta nº 07).

As respostas obtidas à pergunta nº 06, tal como foram respondidas são:

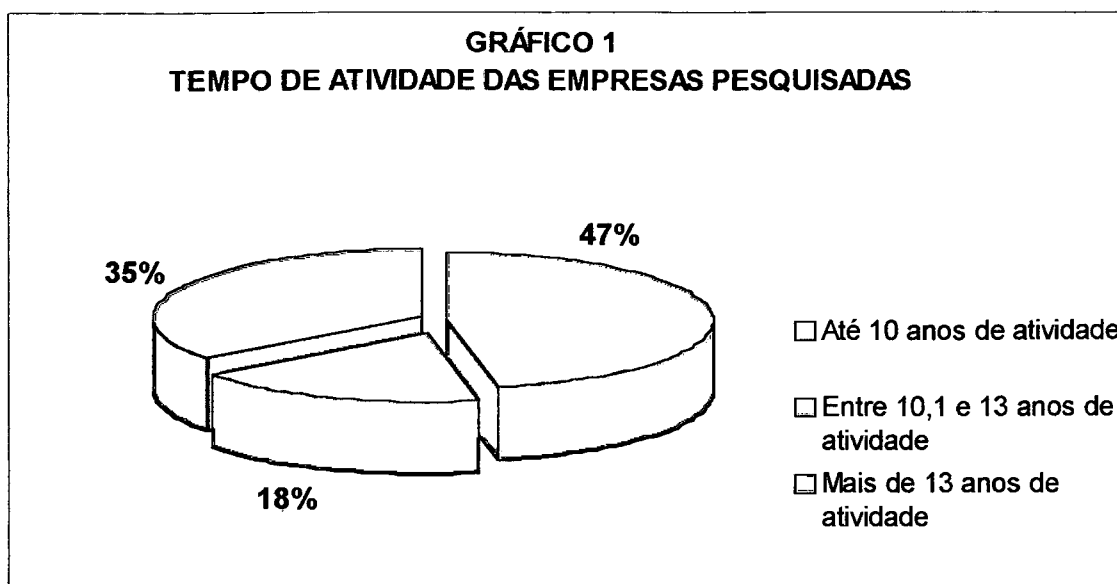
- trabalho dos sócios e dos empregados;
- a participação responsável de cada funcionários e de cada sócio;
- uma boa administração;
- liderança eficiente e responsabilidade;
- boa produtividade além de um mercado favorável;
- que cada um cumpra a sua parte;
- condições econômicas favoráveis e mão-de-obra qualificada;
- que o diretor esteja presente nos negócios da empresa e um bom empenho dos funcionários (conhecimentos e prática);
- conseguir menos custos e mais produção;
- respeito, bom relacionamento e condições para produzir (máquinas/equipamentos) e vender melhor (mercado);
- muito trabalho, comprometimento de todos, e procurar reduzir custos;
- usar todo o potencial da empresa;
- colaboração, disciplina, comprometimento;
- pagar menos impostos e vender mais;
- união das pessoas;
- um bom administrador e pessoas responsáveis;
- que todos estejam dispostos a ajudar.

As respostas obtidas à pergunta nº 07, tal como foram respondidas são:

- experiência no mercado;
- oportunidade de crescimento;
- conhecimento do ramo, trabalho, trabalho e trabalho;
- boa administração e olho no concorrente;
- produtividade, produto bom e preço bom;
- na união da minha equipe e na tradição da empresa;
- temos pessoas que sabem fazer muito bem o que fazem, são responsáveis, ajudam muito;
- possuímos máquinas modernas que facilitam e agilizam o trabalho;
- respeito, disciplina e muito trabalho;
- a experiência conta muito, mas temos feito muitos treinamentos para não ficar para trás;
- o relacionamento amigável entre os funcionários e a direção oportunizam maior comprometimento com o trabalho e a busca pelos resultados.
- tem sido bem difícil, mudamos muita gente nos últimos anos, entretanto conseguimos uma equipe boa, com conhecimento e vontade de ajudar a empresa a chegar lá;
- ao olho do dono, quer dizer, acredito que se o dono não estiver por perto, cuidando da produção, sem acidentes de trabalho, com diminuindo os custos e fazendo um produto bom e barato, não teríamos tantos clientes;
- o pessoal aqui é bom, temos uma boa clientela e bons vendedores. A política econômica tem atrapalhado um pouco, mas temos conseguido resultados razoáveis;
- os fundadores não tinham muita experiência quando iniciaram, mas naquela época a concorrência era muito pequena, agora a experiência deles conta bastante. Nós temos mudado algumas coisas, estamos tentando buscar uma ISO, acreditamos que isso fará diferença num futuro bem próximo.
- a empresa tem investido bastante: compramos máquinas melhores e mandamos vários funcionários para treinamentos. Até os gerentes participaram de alguns. Acreditamos que o relacionamento com todo o pessoal (funcionários) tem ajudado bastante;
- hoje em dia, qualquer empresa precisa conhecer bem o que faz, seu produto e o seu mercado. Nós procuramos fazer isso sempre, temos um serviço de pós-vendas que funciona bem, temos melhorado à medida que ouvimos os clientes. Nossos produtos são bem aceitos e temos conseguido, as duras penas é verdade, manter o preço parecido com o da concorrência.

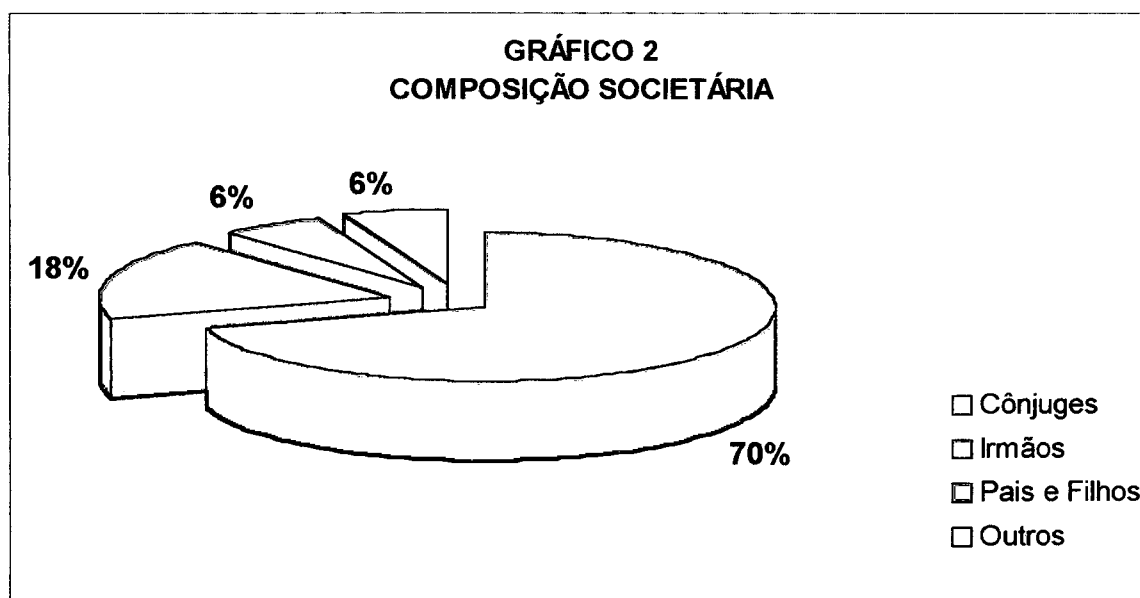
As características das empresas pesquisadas podem ser visualizadas nos gráficos apresentados a seguir.

a. Tempo de atividade



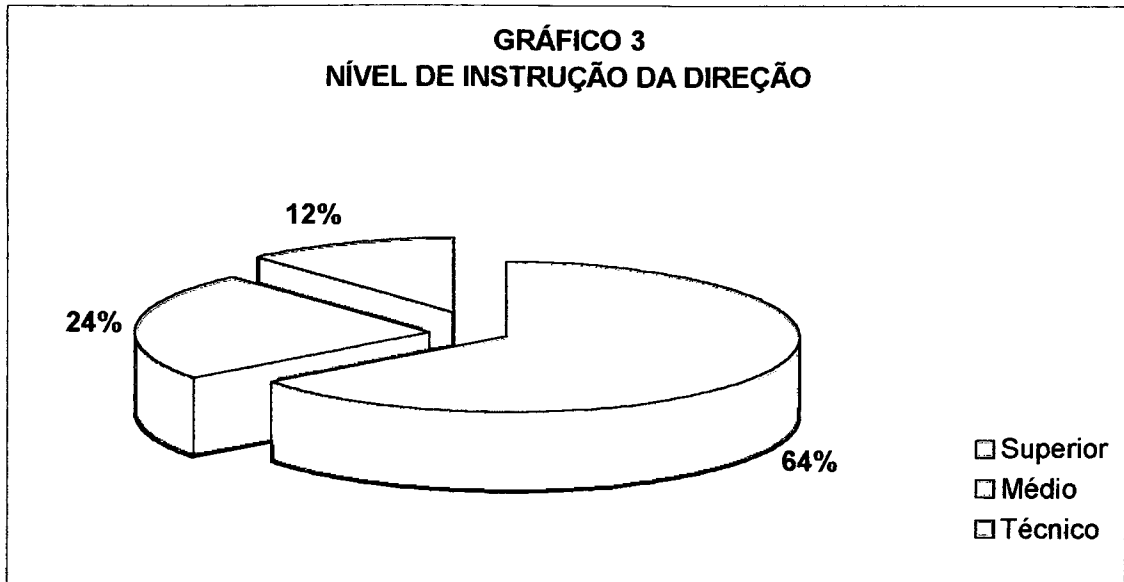
Fonte: Instrumento de pesquisa, 2000.

b. Composição societária



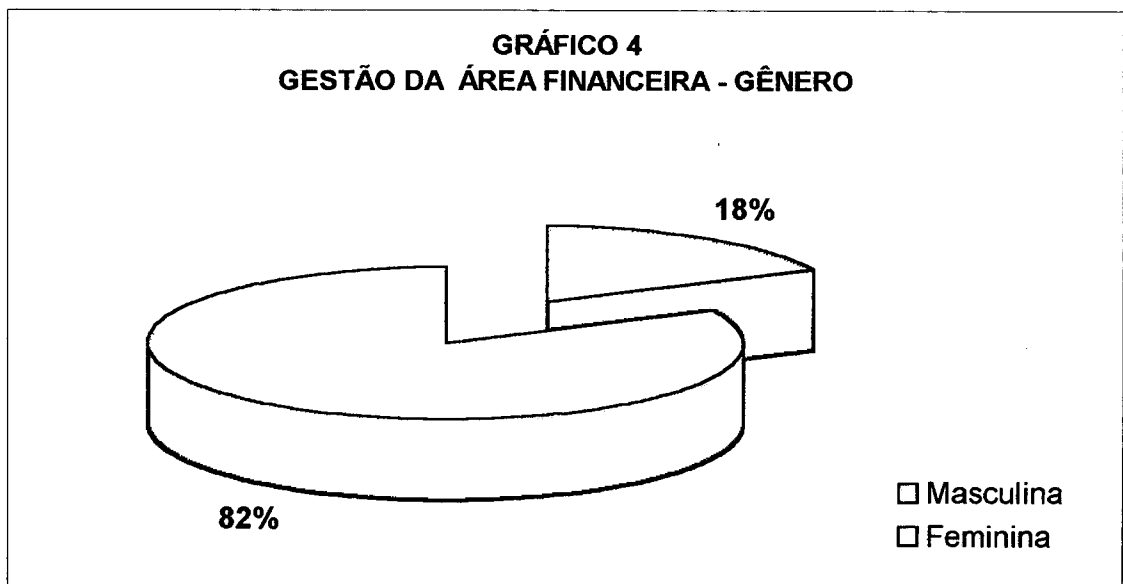
Fonte: Instrumento de pesquisa, 2000.

c. Nível de instrução da direção



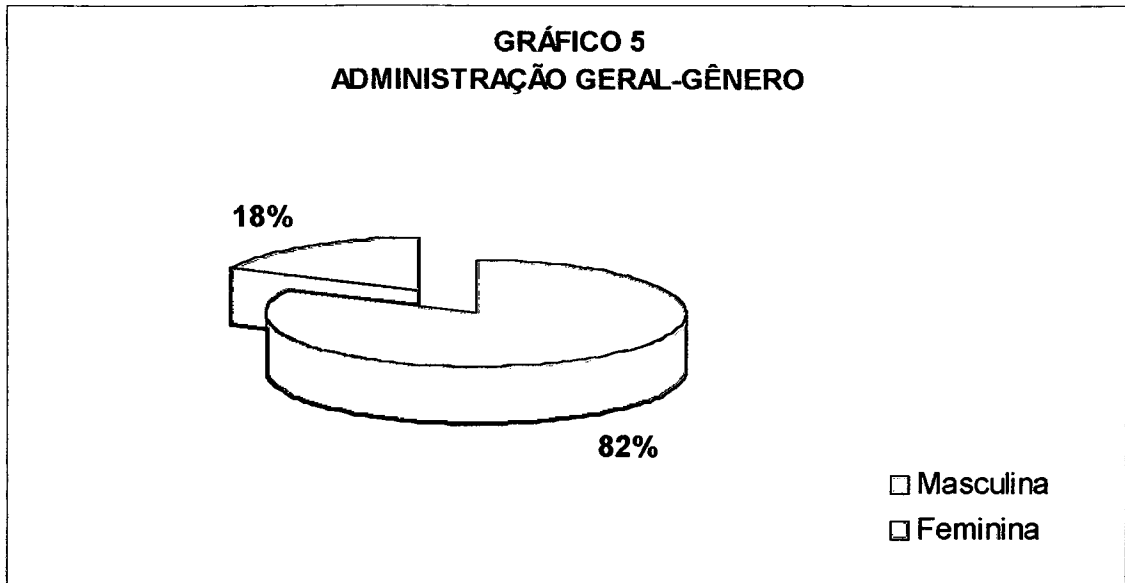
Fonte: Instrumento de pesquisa, 2000.

d. Gestão da área financeira



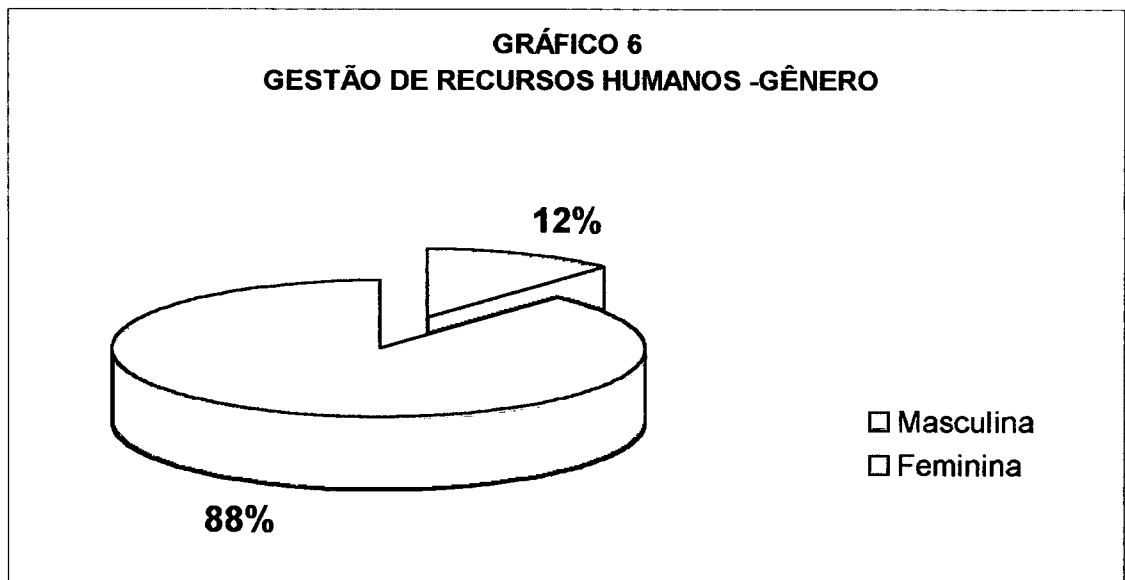
Fonte: Instrumento de pesquisa, 2000.

e.Administração geral



Fonte: Instrumento de pesquisa, 2000.

f.Gestão de recursos humanos



Fonte: Instrumento de pesquisa, 2000.

Da análise das respostas, depreende-se que os valores, componentes da cultura organizacional, que as pequenas indústrias apresentaram em comum foram:

1. os sócios e colaboradores – as empresas demonstraram que as pessoas da organização, os sócios enquanto detentores do capital – os donos, e os colaboradores, as pessoas que trabalham na e para a organização, têm seu valor representado pela sua participação nos destinos da organização;
2. produtividade – as pequenas indústrias atribuíram grande importância à capacidade produtiva dos integrantes da organização, o que foi por elas conceituado como demonstração de conhecimento profissional, aliado às condições operacionais do trabalho, como máquinas e equipamentos;
3. experiência – este valor, segundo as empresas pesquisadas, refere-se a experiência e talento profissional para executar as atividades;
4. disciplina – para as pequenas indústrias a disciplina refere-se ao cumprimento de horários de trabalho, maneira de utilização de máquinas, equipamentos e matéria-prima e da manutenção do relacionamento interpessoal;
5. respeito pela hierarquia – conforme observação direta da pesquisadora, foi possível perceber que, mesmo o relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos demonstrar informalidade, este valor está presente em todas as empresas pesquisadas;
6. responsabilidade – as pequenas indústrias entendem que a responsabilidade deve ser inerente a qualquer profissional, isto significa que qualquer colaborador deve executar suas atividades visando atingir os objetivos daquelas organizações, enquanto que a demonstração deste valor a nível dos dirigentes deve es-

tar no cumprimento da legislação do trabalho, nas condições oferecidas aos colaboradores para que desenvolvam suas atividades e nas relações com o cliente e comunidade;

7. relacionamento interpessoal – este valor refere-se, segundo os entrevistados, a manutenção do respeito e fluxo de comunicação entre todos os indivíduos da organização. Evitam conflitos e choques de idéias.

A análise destes dois últimos valores foi alcançada através das respostas à pergunta número 08, que questiona a forma como a empresa reconhece o desempenho de seus colaboradores. As respostas resumem-se da seguinte forma:

- a) 100% dos entrevistados responderam que cumprem a legislação trabalhista e oferecem condições para que os colaboradores operem suas atividades;
- b) 70,5% incluíram na resposta que mantém bom relacionamento com os colaboradores, buscando um bom fluxo de comunicação;
- c) 41% responderam que além do cumprimento da legislação trabalhista oferecem algum benefício espontâneo como convênio restaurante e farmácia;
- d) 58,8% consideraram a oportunidade de treinamento que oferecem aos seus colaboradores como reconhecimento pelo desempenho, além do cumprimento da legislação trabalhista;
- e) 47% responderam que oportunizam crescimento profissional, representado por promoção de cargo, além do cumprimento da legislação trabalhista.

Empresas que evidenciam estes valores contratam e recompensam pessoas de determinadas características, muitas vezes semelhantes às suas. As organizações deste tipo sofrem do que Leonar e Straus (2000) denominaram de *síndrome da clonagem confortável*, isto é, os colegas de trabalho têm a mesma formação, compartilham treinamentos e interesses semelhantes, todos pensam da mesma maneira.

O conhecimento, no parecer dos executivos, não aparece como valor explícito, estaria embutido no conceito de produtividade, experiência e responsabilidade, entretanto os pequenos industriais concordaram que a necessidade de conhecimento reside sobre as áreas da gestão de pessoas, informática e vendas, sendo este conhecimento o que esperam dos egressos do curso de Administração, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 2 – O que as empresas esperam ao contratar um egresso

%	Conhecimento	%	Habilidades	%	Execução do Trabalho
35,3	Conhecimento sobre vendas	41,2	Criatividade	53	Que execute seu trabalho e auxilie os demais funcionários
35,3	Conhecimento sobre informática	29,4	Liderança	23,5	Que esteja sempre disponível
29,4	Conhecimento sobre gestão de pessoas	17,6	Pró-atividade	17,6	Que faça melhorias
		11,8	Relacionamento interpessoal	5,9	Que dê sugestões de melhorias

Fonte: Instrumento de pesquisa 2000.

Das habilidades apresentadas pelos colaboradores, egressos do curso de Administração, os pequenos industriais revelaram como importantes: criatividade, liderança, pró-atividade e relacionamento interpessoal.

Quanto à execução do trabalho os dirigentes das pequenas indústrias esperam que os egressos desenvolvam melhorias nos processos administrativos da em-

presa, que o trabalho seja executado qualitativamente, ao mesmo tempo em que possam auxiliar outros colaboradores e, que demonstrem disponibilidade para outras atividades, caso haja necessidade. Contudo, demonstraram insegurança no desempenho profissional dos egressos, justificando tal sentimento através da inexperiência nas atividades administrativas e falta de visão de negócios.

Dos fatores apresentados nos quais os egressos se destacam, 64,7% dos entrevistados evidenciaram que os egressos apresentam grande interesse e comprometimento com o trabalho e 35,3% responderam que os egressos destacam-se nas atividades que exigem boa comunicação. Entretanto, afirmaram que aqueles egressos necessitam desenvolver, a fim de melhorar seu desempenho profissional, em 41,2% dos casos autonomia, 29,4% responderam que a liderança é a habilidade que falta aos egressos, 23,5% expressaram ser a experiência no cargo, e apenas 5,9% revelaram que falta ao egresso visão do negócio (questão aberta: "outras").

Os pequenos industriais entrevistados consideraram que os egressos do curso de Administração da Uniplac têm capacidade, pelo conhecimento acadêmico adquirido, de ocupar cargos de assessoria e gerenciamento, entretanto revelaram que os cargos mais ocupados nas suas empresas por aqueles egressos, são os que se relacionam apenas à assessoria direta, como secretária segundo 35,3% dos entrevistados e de maneira geral cargos de confiança, como vendedor na opinião de 47% dos empresários respondentes. Os demais 17,6% responderam que os egressos assumem cargos relacionados a auxiliar demais serviços.

Segundo estes entrevistados, a preferência por egressos do curso de Administração da Uniplac quando da necessidade da contratação de colaboradores, reside principalmente no fato de que os egressos, especificamente deste curso, possuem conhecimentos básicos na área administrativa, podendo ocupar qualquer cargo

nesta área, aprendem com facilidade, possuem boa comunicação, trazem melhorias e revelam comprometimento com a empresa.

4.3 PERFIL DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DO EGRESSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC PESQUISADO

Dos egressos do curso de Administração da Uniplac pesquisados, 59% são do sexo feminino e 41% do sexo masculino, encontram-se na faixa etária compreendida entre 23 e 36 anos e do total dos pesquisados 65% são solteiros.

Participaram da pesquisa cinco egressos concluintes do curso em 1998, cinco em 1999 e sete concluintes no ano de 2000.

Dos egressos pesquisados 59% desenvolvem atividades profissionais nas pequenas indústrias há mais de quatro anos e 30% fazem parte do quadro de profissionais daquelas empresas há apenas um ano, evidenciando-se que a maior parte dos pesquisados já trabalhava nas pequenas indústrias enquanto concluíam o curso, ou seja, executavam atividades administrativas antes mesmo de concluírem o curso.

53% dos respondentes afirmaram que se consideram aptos a desempenhar atividades de gerenciamento e supervisão, além de possuírem conhecimentos que lhes capacitam auxiliar qualquer área administrativa.

Apesar dessas aptidões e conhecimentos, 76% dos pesquisados ocupam cargos como auxiliar de serviços gerais, secretário e recepcionista. Das funções administrativas 23,5% desenvolvem apenas as que se relacionam a controles e 70,6% as que dizem respeito à organização, ou seja, atividades que requerem disponibilidade, evidenciando-se assim, pouca oportunidade de demonstrar os conhecimentos adquiridos na academia.

Quadro 3 – Competências dos egressos, segundo sua percepção

%	Conhecimento	%	Habilidade	%	Execução do Trabalho
41,0	Gestão de pessoas	65,0	Comprometimento pelo trabalho	29,4	Apresentar sugestões de melhorias
35,3	Informática	17,5	Comunicação	23,5	Executar atividades específicas
11,8	Vendas	17,5	Flexibilidade	23,5	Auxiliar os demais colaboradores
11,8	Estoque			17,6	Desenvolver melhorias

Fonte: Instrumento de pesquisa 2000.

Revelaram que dos conhecimentos que a empresa esperava que o egresso apresentasse, esses demonstraram capacidade para a gestão de pessoas e informática, faltando-lhes maiores conhecimentos na área de vendas para atingir as expectativas dos contratantes.

Consideraram demonstrar destaque nas habilidades que envolvem comprometimento pelo trabalho, comunicação e flexibilidade, concordando com as expectativas dos pequenos industriais que os contrataram.

Em relação à execução do trabalho os egressos concordaram que tiveram oportunidades de apresentar sugestões de melhorias, de desenvolver algumas melhorias e que além de executar as atividades específicas para as quais foram contratados, também tiveram oportunidade de auxiliar os demais colaboradores das pequenas indústrias.

Finalmente, concordaram que dada as oportunidades de desempenho profissional, falta-lhes maior conhecimento na área financeira, diretamente relacionada à aplicação de conhecimentos contábeis, carecem também de aprofundamento no conhecimento da área comercial, no que se refere ao desenvolvimento de habilida-

des de negociação, além de maior conhecimento a cerca de planejamento organizacional, com vistas a desenvolver a capacidade de agir pró-ativamente.

Em relação às habilidades demonstraram deficiência no que se refere a maior autonomia, maior capacidade para assumir riscos, maior pró-atividade, assim como o desenvolvimento de liderança.

Quadro 4 – Carências dos egressos segundo sua percepção

%	Conhecimento	%	Habilidade
53,0	Maior conhecimento na área financeira	41,0	Maior autonomia
23,0	Maior conhecimento sobre contabilidade	23,5	Maior capacidade para assumir riscos
17,6	Maior conhecimento na área comercial - vendas	17,6	Maior pró-atividade
5,9	Maior conhecimento sobre planejamento	17,6	Liderança

Fonte: Instrumento de pesquisa 2000.

4.4 A UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO ACADÊMICO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC PELAS PEQUENAS INDÚSTRIAS DE LAGES/SC.

Das análises realizadas buscando-se relacionar o contexto em que as pequenas indústrias do município de Lages estão inseridas, com as características organizacionais daquelas empresas no que se refere à estrutura, cultura e necessidades de desempenho profissional, bem como com o perfil do desempenho profissional do egresso do curso de Administração da Uniplac, depreende-se o seguinte:

- os valores culturais das pequenas indústrias demonstram estar baseados nos relacionamentos familiares, nos quais o respeito à hierarquia ainda é traduzido pela disciplina e produtividade, o desempenho profissional é

mais valorizado quando a tarefa possibilita a produção concreta, ou seja o desempenho do trabalho intelectual está em segundo plano e, a possibilidade de utilização do conhecimento novo só se evidencia quando surgem necessidades de melhorias que visem maior produtividade;

- tendo em vista que as pequenas indústrias pesquisadas nasceram e sobreviveram muito tempo, sem a necessidade de grandes transformações que garantissem a competitividade, a cultura da mudança e da busca pela qualidade como diferencial de mercado, ainda não recebeu destas indústrias a real valorização. Acreditam os gestores das empresas pesquisadas que não foi o conhecimento acadêmico administrativo que garantiu sua sobrevivência até então, mas sim o mercado e capacidade de produção industrial;
- os dirigentes industriais, sujeitos da pesquisa, parecem conhecer o potencial dos egressos, entretanto demonstraram relutância quanto a possibilidade de manifestação de seus conhecimentos através de oportunidades de tomadas de decisão, ou mesmo da participação nas decisões, no planejamento de atividades futuras e liderança no desenvolvimento de projetos, mantendo os egressos em cargos que podem ser executados por indivíduos que não possuam, necessariamente, o curso de Administração;
- os egressos do curso de Administração da Uniplac ao procurar o mercado de trabalho, revelaram que não se sentem seguros quanto a possibilidade de tornar práticos os conhecimentos adquiridos na academia. Consideraram o curso adequado às necessidades do mercado, entre-

tanto sentem que necessitam de mais conhecimentos ao concluí-lo, principalmente no que se refere a transformação do conhecimento acadêmico em organizacional;

- a pouca participação dos egressos em atividades organizacionais, que envolvem o conhecimento acadêmico para as principais funções de um administrador, como organização, planejamento, controle, tomada de decisões e liderança, tem originado comportamentos de passividade, pouco autônomos, em relação à execução do trabalho.
- a inexistência de programas motivacionais, ou atitudes por parte dos dirigentes industriais, que reconheçam o desempenho do trabalho dos egressos, revelam se como obstáculos para que os egressos se interessem em buscar relacionar o conhecimento acadêmico com as práticas organizacionais.

Nestes termos, os levantamentos e interpretações permitiram as observações constantes no próximo item, que encontram-se baseadas nos objetivos específicos deste estudo:

4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE LAGES-SC EM RELAÇÃO AO TRABALHO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC.

As pequenas indústrias do município de Lages apresentaram como necessidades em relação ao trabalho dos egressos a demonstração das seguintes habilidades: autonomia, criatividade, liderança e pró-atividade.

Acreditam os pequenos industriais que os indivíduos que possuem conhecimento específico para a administração organizacional devam desenvolver seu trabalho de forma autônoma e criativa, sem interferência de terceiros, de modo a demonstrarem segurança na execução.

A liderança, no entendimento dos pesquisados é habilidade que deve ser praticada para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto à pró-atividade, segundo os entrevistados, deve servir para desenvolver melhorias. Segundo estes, é a capacidade de antever o processo que deve ser melhorado

Observou-se que as habilidades relacionadas pelos pequenos industriais são aquelas que permitem ao profissional tomar decisões, sendo que a capacidade para tomar decisões é característica de gestores, daqueles que efetivamente administram organizações, entretanto estes dirigentes não demonstraram oferecer oportunidades para os egressos executarem atividades que exijam tomada de decisões.

Neste contexto Wick e Leon (1997:16) corroboram:

O gerente que quiser ser bem-sucedido deve saber aprender pela experiência de trabalho. Ninguém ingressa nas fileiras da administração já de posse de todas as habilidades e conhecimentos necessários para o sucesso. A competência precisa ser cultivada com base nas experiências que ocorrem ao longo de toda a carreira.

Identificou-se, além das habilidades supra mencionadas, que os pequenos industriais necessitam para um melhor desempenho de suas organizações, que os egressos do curso de Administração demonstrem mais conhecimento na área de

gestão de pessoas, em relação à liderança de processos, na área comercial, no que diz respeito à capacidade de negociação, além de conhecimentos mais específicos na área da informática, tendo em vista o apelo do mercado quanto à rapidez e agilidade nos processos.

Novamente, os pesquisados relacionaram o conhecimento que necessitam (administração de pessoas e administração comercial, especificamente), com as habilidades (liderança e negociação) exigidas de um profissional da Administração.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DA FORMA DE UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC PELAS PEQUENAS INDÚSTRIAS.

Dos conteúdos das diferentes disciplinas oferecidas pelo curso de Administração da Uniplac, que oportunizaram o desenvolvimento de conhecimentos aos egressos pesquisados, foi possível identificar, através das atividades desenvolvidas por aqueles egressos, a utilização do conhecimento acadêmico nas tarefas relacionadas às disciplinas de habilitação profissional do curso, das seguintes formas:

- Disciplina de Administração Financeira e Orçamentária: no controle de processos como movimento bancário, movimento de caixa, controle de faturamento, registros contábeis e emissão de relatórios com relacionamento de diferentes informações afins;
- Disciplina de Administração de Recursos Humanos ou de Pessoal: organização do fluxo e distribuição do trabalho aos colaboradores com atividades afins, na organização de treinamentos, controle de assiduidade, pontualidade e horas extras, controle de benefícios e serviços, controle de atividades relacionadas à medicina e segurança no trabalho;

- Disciplina de Administração de Vendas ou Marketing: controle de representação comercial, no contato direto com clientes para a venda e pós-venda, emissão de notas fiscais, organização da participação da empresa em feiras;
- Disciplina de Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: pesquisa de fornecedores e de preços, na execução das compras e na organização e controle de estoques;
- Disciplina de Administração da Produção: sugestões referentes à implantação de programas de qualidade;

Vale esclarecer que não foram identificadas, em nenhuma das empresas pesquisadas, atividades desenvolvidas pelos egressos que se relacionassem à organização, planejamento, controle e liderança em forma de gestão, identificou-se unicamente na forma de execução dos processos que já haviam sido planejados, liderados e previamente organizados, restando-lhes apenas a execução a partir das decisões da administração geral da organização.

Entretanto, registrou-se a participação dos egressos em sugestões de melhorias em muitos processos, relacionados a todas as áreas das pequenas indústrias pesquisadas

4.7 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE POSSAM DIFICULTAR A TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.

Pelas análises e conclusões já realizadas neste estudo, foi possível também identificar fatores que têm dificultado a transformação do conhecimento acadêmico em conhecimento organizacional.

Acredita-se que o fator de maior significância identificado seja a cultura organizacional.

Como já demonstrado neste trabalho, um grande número das organizações pesquisadas apresentam administração familiar, onde percebe-se a presença forte do acionista controlador familiar, acumulando o papel de majoritário com a gestão da empresa e, mesmo as que não são empresas familiar, possuem centralização administrativa.

A centralização do poder não conduz as organizações a prática da gestão participativa, na qual é possível, qualquer pessoa, independente do cargo ocupado ou conhecimento adquirido, participar da administração, agregando valor ao conhecimento organizacional, através do seu conhecimento tácito ou explícito.

Tentando enfatizar a importância da participação dos funcionários na administração da empresa, Umeda (1996:27) afirma: *“é o ato de desenvolver atividades de maneira ativa e exercer o papel de membro integrante da coletividade que sustenta a administração empresarial, não permanecendo na posição passiva aguardando instruções”*.

Significa que a condição primeira para que um egresso, nas pequenas indústrias pesquisadas, possa transformar os conhecimentos e habilidades adquiridas

no curso de Administração em conhecimento organizacional, é a de fazer parte do quadro societário. A condição seguinte para a transformação destes conhecimentos é quando o dirigente, impossibilitado de assumir sozinho o poder (entenda-se administração organizacional), delegaria a um egresso as atividades de gestão administrativa.

Outro fator identificado que poderia dificultar a transformação desses conhecimentos é, sem dúvidas, a pouca demonstração do conhecimento acadêmico que os egressos têm apresentado.

Em relação a este fator, Aubrey e Cohen (1995:119) corroboram: *“os gerentes têm a responsabilidade de orientar seus funcionários para o desenvolvimento, mas a motivação e a verdadeira responsabilidade por esse desenvolvimento vêm dos próprios funcionários”*.

Tal fator evidencia-se na insegurança que os pequenos industriais sentem em relação ao desempenho dos egressos. Ou seja, o egresso não demonstra que tem conhecimento, logo a empresa não oportuniza meios para que ele demonstre mais, transformando-se esta prática em rotinas.

Dado o fato de que a pesquisadora é professora do curso de Administração da Uniplac, foi possível relacionar este fator de análise às atividades desenvolvidas pelos egressos durante a disciplina de Estágio Supervisionado do curso, momento em que é favorecido o exercício da administração organizacional.

Aliado a isto se encontra o fato de que, conforme a pesquisa detectou, os egressos iniciaram seus trabalhos nas empresas, antes do final do curso, permitindo a interpretação de que os egressos não possuíam e nem adquiriram prática de ges-

tão suficiente durante o curso, o que têm dificultado a demonstração de seus conhecimentos nas atividades organizacionais desenvolvidas.

As empresas pesquisadas demonstraram evitar os conflitos, reprimindo comportamentos que os evidencie. Entretanto, são as diferenças cognitivas, diversidades de formas de perceber, de assimilar, de ver a mesma coisa sob óticas diferentes que promovem a criatividade e a inovação, permitindo aos participantes oportunidades de manifestarem-se com base em seus conhecimentos.

Sobre este assunto escreveu Argyris (2000:103) *“o questionamento do raciocínio de outrem não é sinal de falta de confiança, mas valiosa oportunidade de aprendizado”*.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em conformidade às análises e interpretações que este estudo possibilitou, foi possível concluir-se que a principal razão que tem levado os pequenos industriais a oferecer poucas oportunidades para a transformação do conhecimento acadêmico em conhecimento organizacional é a de que os egressos tenham demonstrado pouco desenvolvimento das habilidades necessárias, fato que somado à cultura das empresas familiar, tenha gerado sentimento de insegurança aos pequenos industriais quanto a delegação, aos egressos, de atividades e, conseqüentemente de cargos, que pudessem gerar tomadas de decisões.

Concluí-se também que as pequenas indústrias necessitam do conhecimento e das habilidades de um Administrador, ou seja de indivíduos que efetivamente revelem capacidade de gestão.

De encontro a este entendimento, a respeito da gestão enquanto prática de liderança, Aubrey e Cohen afirmam: *“a verdadeira liderança constrói-se num relacionamento, não entre chefes e subordinados, mas entre líderes e constituintes numa comunidade de interesses”* (1995, 155).

Deste estudo depreende-se que as atuais necessidades de conhecimentos e de aprendizagem são imensas. Os dirigentes das organizações, assim como os colaboradores precisam efetivamente assumir a responsabilidade pelo seu aprendizado como a de socializar o conhecimento adquirido. Significa que ninguém atingiu sabedoria para parar de aprender.

Por outro lado, as empresas são meios de aprendizagem prática para os que detêm apenas o conhecimento teórico, assim como a manifestação prática desse

conhecimento – agir segundo o que foi aprendido relacionado às condições para tanto, é oportunidade de melhorias e desenvolvimento geral para a empresa.

Aubrey e Cohen corroboram:

A sabedoria é uma capacidade pessoal adquirida através da experiência e da reflexão. É também a habilidade de desenvolver práticas de aprendizado para outras pessoas e administrar os processos de aprendizagem em uma organização (1195, 29).

A transferência do conhecimento nas organizações transforma-se em sabedoria quando o conhecimento é interpretado, da mesma forma que o conhecimento interpreta a informação. As pessoas que têm conhecimento sabem qual a técnica necessária para determinadas circunstâncias, sabem como transmitir e renovar o conhecimento trabalhando com os outros, sabem usá-lo para solucionar problemas, decidir ou alcançar metas.

O conhecimento acadêmico transformado em habilidades pode ser traduzido pelo domínio de um processo, pelo mecanismo que gera o talento, ou simplesmente na informação que corrige um erro. Entretanto, se não for compartilhado, se não puder ser vivenciado e transformado, encerra-se em si mesmo dada a velocidade das mudanças que o mundo presencia.

Se o conhecimento for analisado como diferencial competitivo, tema desenvolvido neste trabalho, pode-se concluir que a pouca preocupação dos executivos das pequenas indústrias pesquisadas com o assunto em questão, dará espaço a estratégias menos competitivas. Acomodadas às rotinas e aos clientes cada vez menos fiéis e mais exigentes, tendem a rapidamente escrever sua extinção na história do município.

Neste contexto Carvalho (1999:73) enfatiza:

Para incrementar sua competitividade, o maior desafio enfrentado pelas organizações em geral é a qualidade do ensino, havendo necessidade de profissionais com boa formação através do estímulo à autonomia individual, à capacidade de inovar e se renovar, de criar e participar; estas são as condições essenciais para o pleno exercício da cidadania e para vencer no mundo do trabalho.

Quanto aos egressos do curso de Administração, que pouco atentos ao desenvolvimento de suas carreiras, investem menos no desenvolvimento de seu conhecimento, oferecendo ao mercado profissionais descartáveis, considerando a agilidade das mudanças.

Dada a grande mobilidade do trabalho, a concorrência por conhecimentos passa a ser importante em relação à contratação, motivação, desenvolvimento e manutenção dos melhores colaboradores.

As pequenas indústrias especificamente, mas também qualquer organização de maneira geral, deverá, a fim de garantir a preferência do cliente, em curto espaço de tempo, agregar mais um valor à sua cultura: o conhecimento.

Dauphinais *et. al.* (2000, 359) afirma que *"...as culturas corporativas podem exercer influência na promoção do crescimento e da inovação, mas também podem se tornar obsoletas e contraproducentes"*.

Este estudo demonstrou que, ao converter-se o conhecimento no elemento central do novo paradigma produtivo de bens e serviços, o investimento no conhecimento, bem como a transformação educacional torna-se fator determinante para o desenvolvimento da capacidade de inovação e da criatividade, onde a apren-

dizagem organizacional é o instrumento dinâmico por excelência para incentivar tal transformação.

Ao concluir o trabalho, recomenda-se que as pequenas indústrias do município de Lages considerem as percepções e conhecimentos aprendidos por todas as pessoas da organização, como recursos que devem ser cultivados, colhidos, organizados, socializados e utilizados em todo o seu potencial, para que promovam sua transformação através de práticas bem sucedidas, a fim de superar suas metas, contribuindo para o desenvolvimento da região.

À Universidade, como fornecedora de informações que geram conhecimentos, recomenda-se a gestão do seu capital intelectual, a fim de que atualize e agilize seus processos, buscando melhorias constantes de programas e currículos, não apenas com objetivos de oferecer aos acadêmicos conhecimentos que atendam, efetivamente, às necessidades do mercado, como promovendo mudanças neste mercado.

Do pensamento de Drucker (1998:166) deve-se considerar:

(...) o princípio de que se aprende para a vida e não para a escola, coisa que nem professores, nem alunos tinham feito até o presente. Não se conhece nenhuma instituição de ensino que comprove o que seus egressos recordam da matéria aprendida, dez anos após haverem obtido excelentes qualificações.

Aos egressos, especificamente, do curso de Administração da Uniplac, recomenda-se que busquem enriquecer seus conhecimentos, que compartilhem os que já adquiriram e que visem desenvolver seus talentos em organizações que realmente possam valorizar suas competências.

Considerando os fatos que justificaram esta pesquisa, recomenda-se que este estudo tenha continuidade como forma de diagnóstico e promoção de mudanças para o desenvolvimento das pequenas indústrias do município de Lages.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Rui Otávio B., AMBONI, Nério. MEC – Secretaria de Ensino Superior: **Diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração.** On line (1999). Endereço eletrônico: www.admnet.org.br
- ARRUDA, José Ricardo C. **Políticas & indicadores da qualidade na educação superior.** Rio de Janeiro, Qualitymark/Dunya, 1997.
- AUBREY, Robert e COHEN Paul M. **A sabedoria prática.** Rio de Janeiro, Ediouro, 1995.
- BARROS, Betânia T., PRATES, Marco Aurélio. **O estilo brasileiro de administrar** São Paulo, Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W., BERALDO, Deobel G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo, Atlas, 1992.
- BERNHOEFT, Renato. **Trabalhar e Desfrutar: equilíbrio entre vida pessoal e profissional.** São Paulo, Nobel, 1991.
- BOCK, Ana M.B., FURTADO, Odair, TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia.** São Paulo, Saraiva, 1995.
- BOYETT, Joseph, BOYETT Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudanças.** São Paulo, Pioneira, 1999.
- CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo, Atlas, 1993.
- COHEN, Allan R. **MBA: curso prático de administração.** R.Janeiro, Campus: 1999.
- DAUPHISNAIS, William G., MEANS, Grady, PRICE, Colin. **A sabedoria dos Gurus: 29 líderes revelam suas soluções para os maiores desafios do mundo dos negócios.** Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- DAVEMPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo, Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança.** Rio de Janeiro, Zahar, 1984.

- _____ **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F.Drucker sobre administração.** São Paulo, Pioneira, 1997.
- _____ **A profissão de administrador.** São Paulo, Pioneira, 1998.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Setor Econômico Estatístico. **Santa Catarina em dados.** Florianópolis, FIESC, v.10, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo, Atlas 1996.
- FONSECA, Vitor da. **Introdução às dificuldades de aprendizagem.** Porto Alegre, Artes Médicas, 1995.
- FROMM, Erich. **Psicanálise da sociedade contemporânea.** Rio de Janeiro, Zahar, 1965.
- GADOTTI, Moacir. **Educação e compromisso.** São Paulo, Papyrus, 1995.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente: a teoria das inteligências múltiplas.** Porto Alegre, Artes Médicas, 1994.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Men at Work: como o ser humano se torna e se mantém produtivo.** São Paulo, Memnon, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo, Atlas, 1999.
- GOLDBARG, Marco C. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total.** São Paulo, Makron Books, 1995.
- HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes.** Belo Horizonte, Fund.Christiano Ottoni, UFMG, 1995.
- HARVARD Business Review. **Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS – Exame Nacional de Cursos. **Relatório-síntese 1999** – Brasília, MEC, 1999.
- KRIECK, Manfredo, TONTINI, Gérson. Qualidade da gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência – **Revista de Negócios.** Blumenau : FURB, v. 14, n.1, p.7-20, 1999.
- LA TAILLE, Yves de. **Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão.** São Paulo, Summus, 1992.
- LEWIN, Kurt . **Teoria dinâmica da personalidade.** São Paulo, Cultrix, 1975.
- LONGENECKER, Justin G, MOORE, Carlos e PETTY, J.William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo, Makron Books, 1997.

- LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- LUDIN, Robert William. **Personalidade: uma análise do comportamento.** São Paulo, EPU, 1977.
- MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo, Atlas, 1996.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa: educação empresarial renovação contínua a distância.** São Paulo, Mackron Books, 1996.
- McGILL, Michael E., SLOCUM, John W. Jr. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado.** Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- MEC. **Avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação.** On line (2000). Endereço eletrônico: www.cond.oferta-mec.br
- MEC-INEP- Provão : **Diretrizes curriculares para os cursos de Administração.** On line (2000). Endereço eletrônico: www.inep.gov.br
- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo, Makron Books, 1999.
- MINGUET, Pilar Aznar. **A construção do conhecimento na educação.** Porto Alegre, Artes Médicas, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1996
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro, José Olympio, 1997
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional: base para gerência eficaz.** São Paulo, Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo, Ploneira, 1999.
- PARRA Filho, Domingos, SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações.** São Paulo, Futura, 2000.

- PIAGET, Jean. **A epistemologia genética: sabedoria e ilusões da filosofia – problemas de psicologia genética**. São Paulo, Abril Cultural (Coleção Os Pensadores), 1983.
- PORTER, Michael E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.K. – Reexame de Competências. **HSM Management**. São Paulo: Savana, nº 17, p. 40-46, 1999.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. Otimismo com cautela. **HSM Management**. S.Paulo, Savana, nº 18, p.138-146, 2000.
- RAPP, Stan. Muitos para um. **HSM Management**. SãoPaulo, Savana, nº 17, p. 6-10, 1999.
- REICH, Wilhelm. **A revolução sexual**. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio do curso de administração : guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo, Atlas, 1996.
- SALM Cláudio, FOGAÇA Azuete. A propósito do seminário sobre educação, força de trabalho e competitividade. In: VELLOSO, João Paulo, ALBUQUERQUE, Roberto C.de (Coords.). **Fórum Nacional: um modelo para a educação no século XXI**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1999.
- SCHULTZ, Theodore W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.
- SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Lei 9841/99**. Diário Oficial da União, Edição de 06/10/1999. Obtido via Internet. Endereço eletrônico: www.in.gov.br/diário.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. SãoPaulo, Best Seller, 1998.
- SOUZA, Paulo Nathanael P.de. **LDB e ensino superior: estrutura e funcionalismo**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- STONER, James A.F., FREEMANN, R.Edward. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1992.
- TAMAYO, Alvaro, ANDRADE, Jairo E.B. e CODO, Wanderley. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo, Capital Gráfica, 1997
- TELES, Maria Luiza S. **Uma introdução à psicologia da educação**. Rio de Janeiro, Vozes,1994.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo – a fenomenologia – o marxismo**. São Paulo, Atlas, 1992.

VARGAS, Herber Soares. **Manual de Psiquiatria Forense**. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1990.

VELHO, Silvia. **Universidade-empresa: desvelando mitos**. Campinas, Autores Associados, 1996.

WICK, Calhoun W., LEON, Lu S. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo, Nobel, 1997.

ZILLES, Urbano. **Teoria do Conhecimento**. Porto Alegre, Editora PUCRS, 1995.

ANEXOS

ANEXO I

FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA COM EMPRESÁRIOS

Empresa: _____
 Nº Colaboradores: _____ Classificação: _____
 Contato: _____ Cargo: _____ Escolaridade: _____
 Estrutura societária: _____

1. Ao contratar um egresso do Curso de Administração a empresa espera dele:

quanto ao conhecimento:

- a) conhecimento sobre gestão de pessoas;
- b) conhecimento sobre administração financeira;
- c) conhecimento sobre vendas
- d) conhecimento sobre informática;
- e) língua estrangeira;
- f) Outros: _____

quanto às habilidades:

- a) capacidade de liderança
- b) autonomia
- c) criatividade
- d) relacionamento interpessoal
- e) flexibilidade
- f) boa comunicação
- g) pró-atividade
- h) desempenho em equipes
- i) Outras: _____

quanto à execução do trabalho:

- a) faça somente o que for determinado
- b) que dê sugestões de melhorias
- c) que faça melhorias
- d) que participe ativamente de outras atividades na empresa
- e) que execute o seu trabalho e auxilie os demais funcionários
- f) que esteja sempre disponível
- g) outros: _____

2. quais dos cargos abaixo relacionados os egressos do Curso de Administração ocupam nesta empresa?

- a) Diretor
- b) Gerente/supervisor (financeiro – comercial – produção)
- c) Chefe de pessoal
- d) Secretária/ recepcionista/telefonista
- e) Vendedor
- f) Auxiliar de serviços gerais (escritório, almoxarifado...)
- g) Outros: _____

3. Na sua opinião o que falta aos funcionários desta empresa, egressos do Curso de Administração:

- a) experiência no cargo
- b) conhecimentos:
 - financeiro
 - vendas/marketing
 - gestão de pessoas
 - informática
 - línguas
- c) habilidades:
 - liderança
 - flexibilidade
 - autonomia
 - pró-atividade
 - assumir riscos
 - comunicação
 - relacionamento interpessoal
- d) maior participação
- e) mais interesse pelo trabalho (comprometimento/responsabilidade)
- f) outra: _____

4. Dos fatores relacionados abaixo em quais os colaboradores desta empresa, egressos do Curso de Administração, se destacam?

- a) experiência no cargo
- b) conhecimentos:
 - financeiro
 - vendas/marketing
 - gestão de pessoas
 - informática
 - línguas
- c) habilidades:
 - liderança
 - flexibilidade
 - autonomia
 - pró-atividade
 - assumir riscos
 - comunicação
- d) participação
- e) interesse pelo trabalho (comprometimento/responsabilidade)
- g) outra: _____

5. Qual é a missão da empresa?

6. A fim de alcançar a missão, o que a empresa considera mais importante?

7. No que se baseia o sucesso ou sobrevivência da empresa até o momento?

8. Qual é a avaliação a respeito das competências dos egressos do curso de Administração da Uniplac, colaboradores desta empresa?

9. Como a empresa reconhece o desempenho de seus colaboradores?

Observações:

ANEXO II

QUESTIONÁRIO PARA OS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPLAC.

Nome: _____ Empresa: _____

Cargo: _____ Tempo de atividade na empresa: _____

Conclusão do curso: _____ Idade: _____ Est.Civil: _____

Das alternativas apresentadas, assinalar a que julgares mais importantes.

1. Ao ser admitido, ou ao concluir o curso, o que a empresa esperava de você?

- a) gestão de pessoas;
- b) conhecimento sobre administração financeira;
- c) conhecimento sobre vendas;
- d) conhecimento sobre produção;
- e) conhecimento sobre estoque;
- f) conhecimento sobre informática;
- g) língua estrangeira;
- h) Outros: _____

Das alternativas apresentadas, depois de algum tempo, o que você realmente desenvolveu? _____

2. quanto às habilidades a empresa esperava:

- a) capacidade de liderança
- b) autonomia
- c) criatividade
- d) relacionamento interpessoal
- e) flexibilidade
- f) boa comunicação
- g) pró-atividade
- h) desempenho em equipes
- i) Outras: _____

Das alternativas apresentadas, depois de algum tempo, o que você realmente desenvolveu? _____

3. quanto à execução do trabalho a empresa esperava:

- a) que eu fizesse somente o que for determinado
- b) que apresentasse sugestões de melhorias
- c) que desenvolvesse as melhorias
- d) que participasse ativamente de outras atividades na empresa
- e) que executasse o seu trabalho e auxiliasse os demais funcionários
- f) disponibilidade
- g) outros: _____

Das alternativas apresentadas, depois de algum tempo, o que você realmente desenvolveu? _____

4. dos cargos abaixo relacionados quais os que você se considera apto a desempenhar:

- a) Diretor
- b) Gerente/supervisor (financeiro – comercial – produção)
- c) Chefe de pessoal
- d) Secretário/ recepcionista/telefonista
- e) Vendedor
- f) Auxiliar de serviços gerais (escritório, almoxarifado...)
- g) Outros: _____
Qual o que você já desempenhou: _____

5. na sua opinião o que lhe falta para melhorar seu desempenho profissional:

- a) experiência no cargo
- b) conhecimentos:
 - financeiro
 - vendas/marketing
 - gestão de pessoas
 - produção
 - materiais
 - informática
 - línguas
- c) habilidades:
 - liderança
 - flexibilidade
 - autonomia
 - pró-atividade
 - assumir riscos
 - comunicação
 - relacionamento interpessoal
- d) maior participação
- e) mais interesse pelo trabalho (comprometimento/responsabilidade)
- f) outra: _____

6. dos fatores relacionados abaixo em quais você se destaca?

- a) experiência no cargo
- b) conhecimentos:
 - financeiro
 - vendas/marketing
 - gestão de pessoas
 - produção;
 - materiais
 - informática
 - línguas
- c) habilidades:
 - liderança
 - flexibilidade
 - autonomia
 - pró-atividade
 - assumir riscos
 - comunicação
- d) participação
- e) interesse pelo trabalho (comprometimento/responsabilidade)
- f) outra: _____

7. das funções administrativas, quais as que você desempenha?

- a) Planejamento
- b) Organização
- c) Controle
- d) Participação nas decisões
- e) Liderança
- f) Todas
- g) Nenhuma

8. na sua opinião o que se aprende no curso de Administração da Uniplac é:

- a) muito pouco
- b) está longe da realidade local
- c) não é possível aplicar na empresa
- d) é adequado às necessidades
- e) é bom
- f) é excelente
- g) _____

9. Em relação ao seu trabalho, sobre o que você gostaria de ter mais conhecimentos?

Observações:
